Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 1

Журнал березень 2026

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

№ 1

березень 2026

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 № 3 від 18.03.2026 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, 2026

ЗМІСТ

Adamenko Ye. Evolving approaches to personnel planning: from traditional to modern model in a VUCA and BANI worlds 9

Артьоменко П. А. Видатки державного бюджету під час війни: реалії, виклики та перспективи для України 13

Асланян А. А. Узагальнений аналіз стратегій управління ціноутворенням на ІТ-продукти і послуги ТОВ «КЛАУД ВОРКС» 15

Баркін Н. В. Цифровий брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності міжнародних ІТ-компаній 19

Barkova M. Improving the system of management decision-making at a trading enterprise 22

Бистрицька (Величко) І. В. Формування стратегії інтернет-маркетингу підприємства 25

Білик О. С. PEST-аналіз як інструмент оцінки зовнішнього середовища міжнародного бізнесу 28

Біляєва В. О. Тенденції розвитку ринку автозапчастин в Україні та світі: виклики для конкурентоспроможності українських компаній 31

Богмацера Е. С. Розмежування понять «інформація» та «результат інтелектуальної, творчої діяльності» як об'єктів цивільних прав 35

Бохно М. Д. Роль іноземного капіталу в економіці України в умовах економічної нестабільності 38

Вернігор Д. В. Інструментарій стратегічного аналізу конкурентоспроможності промислового підприємства 40

Висоцька Н. С. Особливості політики просування на ринку B2B 42

Віннік Е. В. Робота та послуги як об'єкти цивільних прав 46

Вісковатих К. К. Вибір платформи для створення чат-ботів для малих і середніх підприємств у сфері роздрібної торгівлі 49

Воробйов Є. Д. Система продажів ІТ-підприємства та місце лідогенерації у її структурі 52

Воронкова А. О. Стратегічне планування міжнародної рекламної діяльності підприємств у цифрову епоху 54

Ворошилова А. М. Цифрова річ та інші цифрові блага як об'єкти цивільних прав 56

Гаврилейченко М. М. Розробка оптимальної моделі плану виробництва овочевих напівфабрикатів підприємства торгової марки «Лімо» 59

Галка Д. В. Особливості комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій благодійних організацій 64

Hannochka L. Improving project activity management in universities 68

Гвоздкова Ю. В. Управління фінансовими результатами підприємства в умовах економічної нестабільності 71

Герман Д. О. Формування стратегії просування бренду на ринку настільних ігор ЄС 74

Глущенко О. Р. Оптимізація плану виробництва напівфабрикатів торгової марки «РУДЬ» 78

Гололобов Д. І. Застосування машинного навчання для прогнозування попиту на міжнародних ринках 83

Гончаренко Г. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства 86

Гузь Б. А. Цифрові технології та ризики інтернет-залежності: соціальний аспект проблеми 89

Гусєва В. В. Вплив інструментів цифровізації на мотивацію персоналу 92

Данець М. А. Особливості SMM-маркетингу освітніх онлайн-установ 96

Данилова А. С. Онлайн-шахрайство: цивільно-правові засоби захисту потерпілих 99

Дейнеко В. Е. Виклики у використанні гнучких методологій в управлінні проєктами 101

Денисенко О. С. Структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовими результатами банку 104

Дзеніс О. О., Внукова К. І. Трансформація маркетингу ІТ-послуг в умовах цифрової економіки 108

Дзеніс О. О., Севрюков О. В. Стратегії цифрового маркетингу в міжнародній діяльності підприємства 111

Дороднов Н. Ю. Воронка продажів як ключовий аналітичний інструмент управління маркетингом ІТ-продуктів 114

Дребезгов О. А. Фінансово-економічна безпека як чинник сталого розвитку підприємства 117

Друзенко А. С. Керування ризиками при виході на нові міжнародні ІТ-ринки 121

Дюкова В. О. Безробіття в Україні: сучасна ситуація, причини, наслідки та шляхи подолання 124

Єна С. І. Порівняльний рейтинговий аналіз рівня цифровізації України та країн ЄС 127

Єрмоленко А. М. Удосконалення процесу управління географічно віддаленими співробітниками 130

Єрохін Є.Д. Аналіз функціонування та проблем сучасних управлінських систем у міжнародному ІТ-секторі 134

Жданова Д. Є. Сучасні проблеми вдосконалення інформаційних систем підприємств 136

Заброда Г. О. Поняття та сутність мобільних стартапів 138

Зань К. С. Роль штучного інтелекту в трансформації клієнтських сервісів цифрових торговельних майданчиків 142

Zaslavskyi V., Timokhin M. The role of artificial intelligence in business decision-making 145

Злотківська Т. В. Можливості генеративних моделей у створенні тестових завдань і механізми автоматичного розв'язання мовними моделями 148

Ivchenko M. Utilizing Gantt chart as a tool for visualizing and controlling strategic plans 151

Ільченко М. В. Створення анімованих 3D-моделей для пояснення принципу роботи технічних механізмів 154

Ilchenko Y. Application of machine learning algorithms and artificial intelligence tools for interpreting their results in the financial sector 157

Іщенко В. В. Діагностика управління діловою активністю підприємств сільськогосподарської галузі методом кластерного аналізу 160

Капусник А. В. Оцінювання ефективності управління кредитними операціями банку на основі інтегрального індексу 164

Карась А. А. Використання індексу ділової активності в дослідженні готовності підприємств до адаптації 168

Карасьова С. О. Управління етапами створення та обслуговування касового цифрового додатка 171

Карбань К. Є. Оцінка та аналіз факторів впливу на ефективність управління оборотними активами підприємств молочної галузі 173

Карпаєва М. В. Вплив рішень штучного інтелекту на ефективність цифрового маркетингу ІТ-компаній 177

Ключка А. А. Теоретичні засади оптимізації логістичних маршрутів у системі підвищення ефективності підприємницьких структур 180

Колесник К. О. Особливості впливу економічної кризи на розвиток аграрного сектора України 182

Колісник Р. О. Оцінювання показників ефективності формування і використання капіталу банків 185

Коршенко С. В. Розробка заходів із мінімізації валютних ризиків підприємства 188

Косицька А. О. Обґрунтування вибору заходів з підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку за допомогою методу аналізу ієрархій 192

Красова О. Р. Інтегроване застосування SWOT- та PEST-аналізу для оптимізації бізнес-процесів фінансових установ 196

Красовський В. В. ESG-комплаєнс і результати діяльності: емпіричний аналіз ІТ-компаній 198

Крижановська В. М. Маркетинг як інструмент формування іміджу підприємства 201

Кулак І. С. Міжнародні партнерські відносини як інструмент розвитку бізнесу в умовах глобалізації 204

Кухаров Є. О. Особливості розвитку світового ринку кондитерських виробів 208

Лазуткіна С. О. Основні етапи розвитку філософії стародавньої Греції 210

Лазуткіна С. О. Григорій Сковорода як фундатор української класичної філософії 215

Лебедева Ю. О. Формування іміджу підприємства 222

Liebiedieva S. Integrating ethics into corporate decision-making: models, barriers, and solutions 225

Левіна Д. М. Роль обліково-інформаційної бази в забезпеченні фінансової безпеки малих підприємств 228

Левченко М. М. Формування таксономічного показника оцінки рівня конкурентоспроможності банку 231

Ліца О. Д. Особливості стратегічного планування медичними установами 234

Lykhachov M. The role of risk management in enhancing personnel system efficiency 237

Лупівок С. О. Лояльність споживачів як чинник підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства 241

Любименко О. С. Особливості маркетингової товарної політики підприємства на B2B-ринку 244

Манцев Д. О. Особливості організації міжнародної рекламної діяльності підприємства 247

Мартиненко А. О. Візуальний брендинг як елемент формування маркетингової комунікаційної політики 251

Марченко О. В. Аналіз результатів управління фінансовими ресурсами підприємств оптової торгівлі 254

Матухно Д. К. Систематизація факторів впливу на фінансову стійкість банку 259

Матюхіна К. В. Теоретичні засади управління розвитком малого підприємства 262

Машкіна Ю. О. Особисті немайнові права інтелектуальної власності 265

Миршавка А. А. Психологічні операції та маніпуляція громадською думкою у гібридних війнах 268

Мікітас С. Г. Оптимізація плану виробництва друкованих видань ТОВ «ВК «ВІВАТ» 271

Мілешкін О. М. Розвиток міжнародних вантажних перевезень залізничним транспортом України на прикладі АТ «Укрзалізниця» 274

Мішина А. О. Пріоритетні напрями розвитку імпортної діяльності в Україні 276

Мороз О. В. Розвиток конкурентних переваг підприємства 280

Наконечний О. В. Основні методи інтернет-маркетингу в епоху «Маркетинг 5.0» 283

Немірчій С. Д. Роль інноваційної логістики та стратегічного управління у сучасній підприємницькій діяльності 286

Нестеренко О. А. Використання SMM-інструментів для підвищення ефективності управлінської стратегії підприємств 290

Нємєчева М. А. Відродження «холодної війни» як глобальне потрясіння XXI століття 292

Нікітіна К. В. Центральноєвропейська ініціатива як інструментарій регіонального співробітництва та інтеграції 296

Ольховська М. К. Вплив цифровізації економіки на банківську діяльність 299

Орєхова В. О. Формування конкурентоспроможної системи управління персоналом у глобальному IT-бізнесі 301

Палієнко М. Д. Теоретичні аспекти антикризової програми підприємства 304

Пестун А. П. Застосування екосистемного підходу та механізмів вендорського фінансування у стратегічному управлінні міжнародною IT-компанією 307

Петрова О. О. Інструменти цифрової аналітики як складова сучасних методів маркетингового аналізу 310

Писарєва І. О. Розроблення рекламної кампанії підприємства 312

Півторак Б. Ю. Емоції споживачів у маркетинговій діяльності підприємства 315

Полупан Е. В. Регіональні відмінності сприйняття газовидобувних компаній у Європі: культурний і соціальний аспект 317

Потапова Д. Д. Цифрові інструменти прийняття управлінських рішень щодо збуту продукції в умовах воєнного часу 320

Протопоп Е. Д. Підходи до визначення факторів впливу на рівень фінансової безпеки банку 324

Пульна Є. В. Напрями й особливості забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу в умовах воєнного часу 326

Риндя А. С. Особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємства оптової торгівлі в умовах воєнного часу 332

Ріяко А. Р. Обґрунтування вибору шляхів підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом 336

Ріяко А. Р. PEST-аналіз у системі управління фінансовим потенціалом підприємства 340

Роденко Я. В. Візуальний контент у соціальних мережах як інструмент формування цінностей бренду та його вплив на рішення про покупку 344

Романенко О. О. Особливості інтернет-технологій в маркетинговій збутовій діяльності 346

Rubynska O. Modern methods of improving enterprise potential in the field of educational tourism 349

Руденко М. С. Сучасний стан банківської системи України 353

Rusakova K. Theoretical aspects of economic security of enterprise: concept, characteristics, functional components 356

Савустян В. А. Стратегія диверсифікації як чинник впливу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства 359

Сергієнко Е. В. Використання цифрових рішень для оптимізації виробничо-економічної діяльності у повоєнний час 363

Синяговська Є. Ю. Структуризація методологій і міжнародних стандартів управління проєктами 365

Сисенко І. О. Оцінювання сучасного стану галузі будівництва доріг і автострад 368

Скринька В. О. Вплив цифровізації та автоматизації на управління прибутковістю банку 371

Скудна А. С. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку 375

Снопик Ю. В. Методичний підхід до прогнозування ефективності формування та використання капіталу банку 378

Содатенко Г. Ю. Цифрова трансформація як стратегічний чинник розвитку банківської сфери 382

Soroka Ye. Strategic development of a creative microbusiness: tools and approaches for small enterprises 385

Сорока В. Б. Оцінювання антикризового управління ІТ-компаній України на основі рейтингів роботодавців 388

Терлецька Н. О. Удосконалення процесів відновлення виробничої бази підприємства: економічні підходи й інструменти 390

Ткаченко Є. О. Оцінка ефективності інструментів для віддаленої роботи 393

Тонкошкур Ю. М. Особливості управління підприємством в умовах цифрової трансформації 396

Федоряка О. О. Визначення сучасних тенденцій розвитку товарної політики торговельних підприємств 398

Khyzhna K. Features of modern business strategies of retail enterprises 401

Хлудєєва Л. В. Роль персоналізації у гібридній B2B-стратегії:
як створити унікальний досвід для кожного клієнта 404

Холодний Г. О., Ільченко К. В. Концептуальні основи та особливості життєвого циклу
інноваційної продукції 407

Zhihan Cao. Features of using modern marketing tools in China 416

Чалий А. В. Аналіз банків і їх розподіл за рівнем антикризового управління 419

Chaltseva Ye. The essence of the management decision-making process 422

Chen Beini. Improving of logistics activities at an enterprise: essence and methods 425

Черноіванова А. О. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємстві 427

Чміленко М. О. Формування сучасного іміджу АТ «УКРПОШТА» в умовах цифровізації 430

Шаповалова Д. Д. Особливості організації маркетингової діяльності підприємства
з використанням інтернет-технологій 433

Швед Д. А. Вплив макроекономічних факторів на розвиток кредитування в Україні 436

Шевченко Д. О. Застосування digital-екосистем для стратегічного просування
IT-послуг на міжнародному ринку 439

Шитєєва Д. В. Збутова стратегія підприємства: сутність, значення та вплив
на ефективність його діяльності 442

Юрійчак К. В. Таксономічний аналіз ефективності управління кредитним портфелем
українських банків 445

Яковлєва О. Ю. Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності
виробничого підприємства 449

Ященко А. О. Сучасні тенденції впровадження ШІ у проєктний менеджмент 452

EVOLVING APPROACHES TO PERSONNEL PLANNING: FROM TRADITIONAL TO MODERN MODEL IN A VUCA AND BANI WORLDS

UDC 005.95:005.21

Adamenko Ye.

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

Annotation. *This article examines how personnel planning models have changed from traditional methods to modern approaches as businesses adapt to changing conditions. The text examines the benefits and drawbacks of traditional and modern personnel strategy models under uncertain conditions, transitioning from the old structured approaches to AI-driven adaptive planning methods. Thus, the analysis will enhance insights into how an organization might find an efficient blend between its personnel planning strategy and the increasing complexity and uncertainty of the present-day environment.*

Keywords: *personnel planning; traditional model, VUCA, modern model, BANI, comparative analysis.*

Анотація. *У статті порівнюються традиційні та сучасні підходи до планування персоналу; досліджується, як ці моделі еволюціонували для вирішення змінюваних бізнес-динамік. Обговорюються переваги та обмеження обох моделей у керуванні стратегією персоналу в умовах непередбачуваності, від історичної залежності від структурованих методів до сучасного акценту на адаптивне планування з використанням штучного інтелекту. Аналіз надає уявлення щодо того, як підприємства можуть ефективно узгоджувати свої стратегії планування персоналу зі зростаючою складністю та невизначеністю сучасного середовища.*

Ключові слова: *кадрове планування, традиційна модель, VUCA, сучасна модель, BANI, порівняльний аналіз.*

Personnel planning is an asset necessary for strategy-related human resources. The personnel planning is considered in modern scientific literature. According to A. Gibson [4], modern personnel planning came to the limelight with the World War II and post-war initial times, but its roots are from economists such as Adam Smith and Alfred Marshall. Modern personnel planning has an inevitable requirement to maintain the stability of the workforce, optimum utilization of employees, and alignment of personnel programming with the organizational objectives, as stated by authors like B. Soma, V. Hobela, and I. Huzenko [8]. They dwell upon the help of effective personnel planning to boost productivity, professional development, and the proactive response of organizations in labor market fluctuations.

In alignment with these principles, Buchner [2] stresses that modern personnel planning is not only about filling vacancies; it is also about deliberately shaping the workforce to meet future business challenges. Data-based workforce planning can help organizations anticipate market trends, technological disruptions, and demographic changes and thus keep HR strategies proactive rather than reactive. With the growing complexity of organizations and the high uncertainty relating to environmental conditions, personnel planning is developing. That is why analyzing both perspectives (traditional and modern) can enable organizations to build more effective and flexible personnel strategies in a highly dynamic business environment.

The article aims to analyze how personnel planning has evolved in modeling (from traditional to modern approaches), evaluating their advantages and disadvantages in uncertain conditions. It aims to provide insights into how organizations can effectively balance structured planning with AI-driven adaptive methods to navigate the complexities of today's business environment.

In traditional workforce planning, a step-by-step formalized approach is followed, and this type of planning works especially well in relatively stable and predictable environments where historical data and previous trends can

© Adamenko Ye., 2026

reliably forecast future needs for the workforce. These types of environments filled with unpredictability and rapid change, complexity and ambiguity are referred to as volatile, uncertain, complex, and ambiguous (a conceptualization aptly abbreviated as VUCA). Hence, mapping the VUCA concept to the traditional steps of the workforce planning process explains why they worked effectively in the past when business environments were less turbulent and more predictable.

The figure below illustrates the old stages of personnel planning (fig.1). By knowing how these stages align with VUCA, it becomes clear how personnel planning methods have been changing with the dynamics of business.

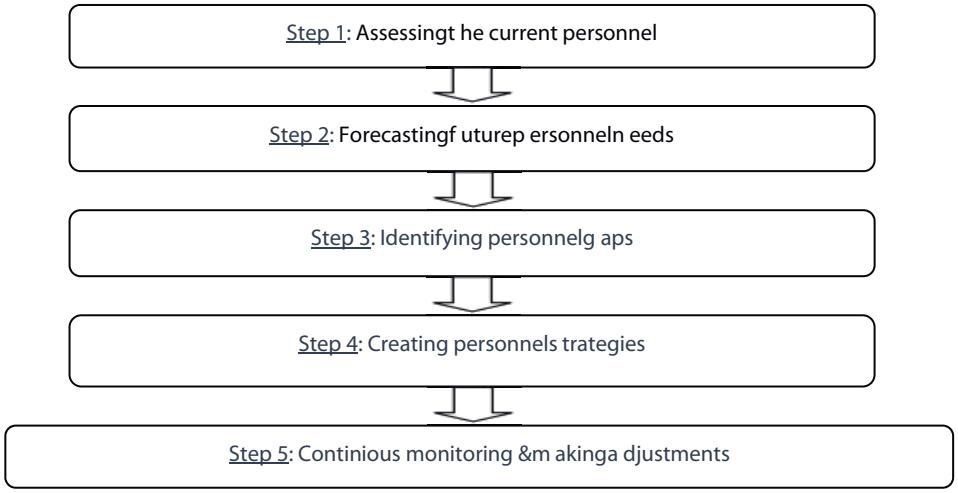


Fig. 1. **Traditional personnel planning process**

Source: created by the author

As depicted in fig. 1, conventional workforce planning is a linear, sequential 5-step process. Initially, the current personnel is evaluated by skill sets, demographics, and how resources are allocated to identify the strengths and weaknesses for planning purposes. The second step of planning involves deriving future workforce needs based on historical performance, business forecasts, market trends, and the aforementioned factors like growth, futurization, and strategic actions.

The next phase begins with the identification of the gaps involved, such as skill shortages, surplus labor, or misalignment with corporate objectives, after the current capabilities and their future requirements have been analyzed. These gaps can be addressed by designing targeted interventions for recruitment, training, retention, and succession planning to keep the workforce prepared for any future challenges and contingencies. The last stage would be an ongoing set of reviews and adjustments to the workforce plan to allow the organization to keep in step with the varying business conditions and remain effective in the long run.

Each step corresponds to a particular VUCA principle: analysis of current workforce situation utilizes internal resources to curb the volatility; forecasting for future needs promotes uncertainties through predictions of staffing; identifying workforce gaps engages complexity through foreign comparisons of present resources with future demands; strategy development mitigates ambiguity through clearly defined plans on recruiting, training, and succession. Lastly, continuous monitoring assures flexibility, enabling the adverbial adjustment of organizations to varying conditions.

These stages were effective for a predictable environment, but they are not all that effective in the fast-paced openings of today's technologically nonlinear environments. More flexible and adaptable strategies need to be sought out and adopted by organizations as the levels of complexity and uncertainty continue to rise. The development of new modern-day personnel planning models has been instituted as a result of the transformation from VUCA to BANI (brittleness, anxiety, nonlinearity, incomprehensibility)- one of which is illustrated in fig. 2.

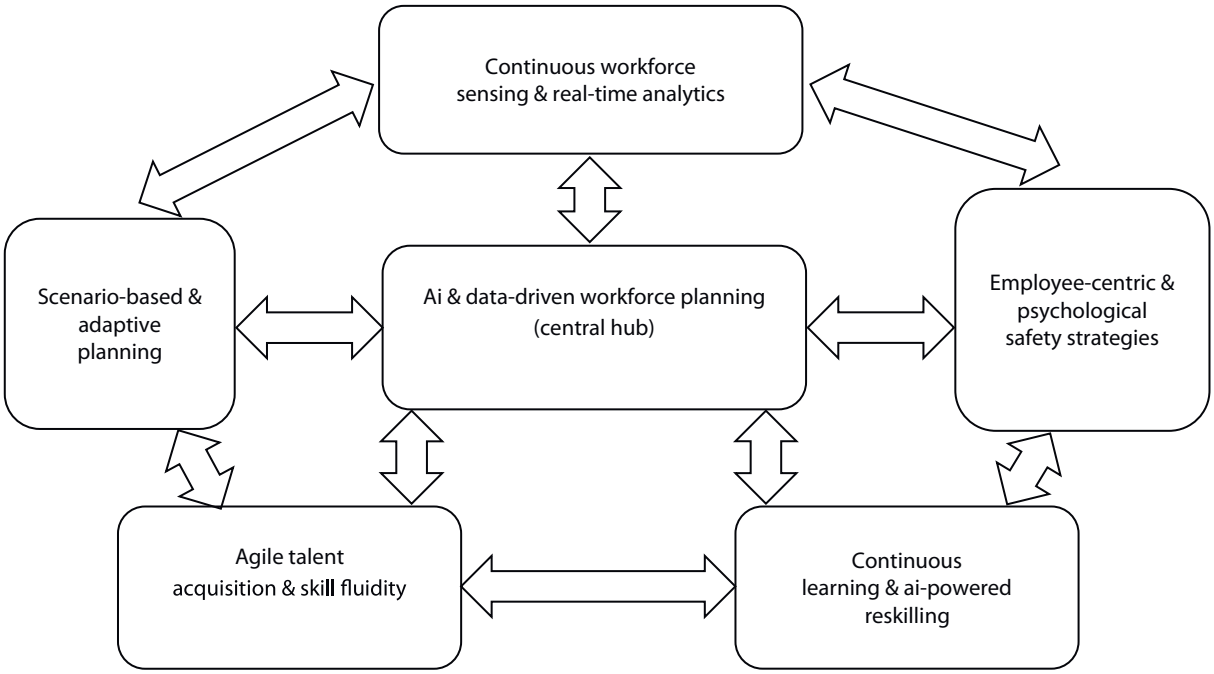


Fig. 2. **Modern model of personnel planning process**

Source: created by author

As shown in fig. 2, modern personnel planning is founded on AI-driven decision-making and adaptability. Such a fluid model combines AI and big data in the analysis of trend patterns in the workforce, to predict needs, and optimally manage their talents in real time.

Trends, performance, and possible skill gaps are being monitored, with continuous workforce sensing and real-time analytics. Scenario-based adaptive planning ensures flexibility with advanced preparations for multiple workforce scenarios, while agile talent acquisition and skill fluidity promote training and co-development for multiple competencies. AI-enabled reskilling programs thus offer myriad options of personalized learning as deterrents against skills becoming obsolete. Finally, employee-centric strategies are designed to create psychological safety through trust, inclusion, and a prevailing environment of well-being within an ever-evolving work environment.

The BANI framework is well represented in the model by the attendant core challenges. For instance, brittle management is caused by continuous workforce sensing to understand vulnerable signals. Anxiety management comes in the form of AI-supported reskilling and psychological safety programs for employees' careers and security. Nonlinearity is tackled using scenario-based planning and fluid skills, allowing businesses to bend but not break under unpredictable changes. Incomprehensibility is processed with Ai data-based analytics and deciphers complex workforce patterns for informed decisions that matter under conditions of uncertainty.

Having outlined the key components of the modern, AI-driven personnel planning model, it is important to compare it with the traditional approach to personnel planning. This comparison will provide a clearer understanding of how the evolution of workforce planning has been shaped by the increasing complexity and unpredictability of business environments. This table (table 1) lists the two models alongside each other to show in what fundamental respects they do not correspond and how exactly they fit into the VUCA and BANI frameworks.

Table 1 analyses the contrasts and similarities between traditional and modern workforce planning models concerning major factors of approach, data handling, flexibility, and talent management. Compared to the modern one, a linear structure characterizes traditional workforce planning; in its operations, datasets obtained from yesteryears are of utmost importance, whereas, in the modern model, real-time analytical data support flexibility and responsiveness in the planning process. Prioritization of modern workforce agility, skill development, employee welfare, and others is indicative of the fact that present-day business scenarios are very complex and uncertain.

Table 1

Comparison of traditional and modern workforce planning models

Aspects	Traditional personnel planning	Modern personnel planning
Approach	Linear, structured, step-by-step planning	Ai-driven, dynamic, flexible, and adaptive
Data utilization	Relies on historical data and trends for forecasting	Uses real-time data, Ai, and big data for proactive decision-making
Flexibility	Limited flexibility, adjustments made periodically	High flexibility, continuous adaptation in real-time
Focus	Forecasting future needs, gap analysis	Personnel agility, skill fluidity, scenario-based planning, and real-time analytics
Talent management	Recruitment, training, succession planning	Agile talent acquisition, reskilling, psychological safety
Response to complexity	Reduces uncertainty with forecasting and planning	Adapts to complexity through real-time insights, skill fluidity, and Ai decisions

To sum up, the development of personnel planning over the years highlights increasing complications in today's personnel management setting. The more traditional human resource planning that followed a more structured sequential approach was working when organizations were functioning under more predictable environmental factors. However, with rising unpredictability, its heavy reliance on past data and periodic adjustment of plans became limiting. The emergence of AI-based, data-centric personnel planning closes these gaps by delivering real-time insights so that organizations can anticipate problems and be nimble in their reactions as well as dynamically adjust their workforce management.

The shift will be channeled from VUCA to BANI-the successors to the VUCA paradigm stating that today's challenges need more than forecasting-they need agility, resilience, and learning. AI-powered reskilling, personnel sensing, scenario-based planning, and psychological safety comprise new personnel planning to allow organizations to better manage brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility. In so doing, companies can craft a future-ready personnel strategy that is not just skilled and adaptable, but well supported in a rapidly changing work environment where predictability is often lacking.

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

References: **1.** Bahiroh E. The importance of effective HR planning in optimizing organizational performance. *Management Science Research Journal.* 2023. Vol 2. No. 4. P. 45–54. **2.** Buchner L. Workforce Planning. 2025. URL: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/workforce-planning? **3.** Cascio J. Facing the Age of Chaos. 2020. URL: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d. **4.** Gibson A. Agile workforce planning. How to align people with organizational strategy for improved performance. N. Y. : Kogan page, 2021. 368 p. **5.** Grabmeier S. BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world. 2020. URL: https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/. **6.** Kambur E., Yildirim T. From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower.* 2022. № 44 (1). P. 422–452. **7.** Pocztowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa : PWE, 2016. P. 303–314. **8.** Soma B., Hobela V., Huzenko I. The role of personal planning in the modern personal management. *Norwegian Journal of development of the International Science.* 2021. No. 74. P. 5. **9.** Tascan B., Junca-Silva A., Caetano A. Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis.* 2022. No. 30 (24). P. 196–217. **10.** Ware J., Grantham C. The future of work: Changing patterns of workforce management and their impact on the workplace. *Journal of Facilities Management.* 2003. Vol. 2. No. 2. P. 142–159. **11.** Wright G. VUCA. TechTarget. URL: https://www.techtarget.com/whatis/definition/VUCA-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

ВИДАТКИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ ПІД ЧАС ВІЙНИ: РЕАЛІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

УДК 336.1:355

Артьоменко П. А.

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

Анотація. *У статті проведено всебічний аналіз змін у структурі видатків Державного бюджету України в умовах повномасштабної війни. Розкрито ключові тенденції перерозподілу фінансових ресурсів із пріоритетом на оборону та підтримку критично важливих сфер державного функціонування. Описано головні чинники, що обмежують фіскальні можливості країни, а також розглянуто масштаби та значення міжнародної підтримки. Окрему увагу приділено борговим ризикам і перспективам посилення бюджетної стійкості. Сформульовано напрями удосконалення бюджетного планування й окреслено потенційні механізми економічного відновлення після завершення бойових дій.*

Ключові слова: *державний бюджет, воєнні видатки, фіскальна стабільність, міжнародна допомога, відновлення економіки.*

Annotation. *The article provides a complex overview of the transformation in Ukraine's budget expenditures during wartime. It outlines major spending trends, particularly towards defense and essential public sectors, and assesses fiscal challenges, debt risks, and the role of external financial support. Possible directions for strengthening budget sustainability and post-war recovery strategies are also identified.*

Keywords: *state budget, war expenditures, fiscal stability, external assistance, recovery.*

Повномасштабна агресія змусила державу переглянути функціонування бюджетної системи, переорієнтувавши більшість витрат на оборонний сектор і підтримку ключових державних інституцій. У цей період бюджетна політика фактично стала базовим інструментом забезпечення стабільності економіки, соціальної системи, а також спроможності країни протистояти затяжній війні. Протягом 2023–2025 рр. міжнародні фінансові організації неодноразово наголошували на вирішальній ролі зовнішнього фінансування, яке компенсує значну частину видатків, що не належать до сфери оборони. Водночас скорочення економічної активності всередині країни зменшує податкові надходження та поглиблює фіскальні ризики.

Хоча тематика воєнних фінансів активно досліджується, питання їхньої структури, оптимальності, боргового навантаження та співвідношення між оборонними та цивільними видатками потребує поглибленого вивчення. Особливої уваги потребує роль цифровізації, використання інноваційних інструментів збору коштів та можливості нарощування власних бюджетних ресурсів у середньостроковій перспективі.

Мета цієї роботи полягає у визначенні динаміки воєнних бюджетних видатків, з'ясуванні їх ключових характеристик та оцінці можливостей стабілізації фінансової системи України найближчими роками.

Бюджетний прогноз на 2025 рік базується на очікуваному зростанні ВВП на 2,7 %, тоді як оцінки НБУ – до 4,3 %, а МВФ прогнозує 2,5–3,5 % [1]. Запланований обсяг витрат – близько 3,9 трлн грн, де майже половина призначена для оборонного сектора. Значний обсяг видатків соціальної та економічної сфер покривається за рахунок міжнародних партнерів. З 2022 року Україна залучила понад 100 млрд доларів зовнішнього фінансування, при цьому понад 90 % було надано основними донорами [1]. У 2025 році необхідність у зовнішніх вливаннях оцінюється у 38,4 млрд дол., що нижче, ніж у попередні роки. Прогнози щодо номінального ВВП (8,8–9,3 трлн грн) дають підстави припускати потенціал збільшення бюджетних доходів у перспективі кількох років.

© Артьоменко П. А., 2026

Таблиця 1

Показники макроекономічного розвитку в 2022–2027 рр.

Макропоказник	Роки					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Номінальний ВВП, млрд грн	5 239	6 538	7 485	8 466	10 123	11 783
Номінальний ВВП, млрд дол. США	162,0	178,8	183,9	188,1	217,7	253,9
ВВП, % реальної зміни	-28,8	5,3	3,5	2,7	7,5	6,2
Індекс споживчих цін, % зміна грудень до грудня	26,6	5,1	7,9	9,5	10,4	5,9
Індекс споживчих цін, % зміна середня за рік	20,2	12,8	8,5	9,7	9,9	8,0
Офіційний обмінний курс, дол. США, сер. за період	32,3	36,6	40,8	45,0	46,5	46,4
Рівень безробіття, %, у середньому за рік	21,1	18,2	18,7	17,7	17,4	16,5
Реальна заробітна плата, % зміни в середньому за рік	-11,4	3,5	8,5	8,1	5,2	6,8
Номінальна заробітна плата, в середньому за рік, тис. грн	14,8	17,4	21,8	24,4	28,2	32,5
Експорт товарів та послуг, млрд дол. США	57,5	50,9	56,3	57,2	67,3	80,3
Імпорт товарів та послуг, млрд дол. США	83,3	88,6	96,4	97,9	94,6	101,3

Податкові пільги, запроваджені у перші місяці війни, стали важливим інструментом підтримки бізнесу, однак їх тривале збереження зменшує обсяг податкових надходжень. Оптимальним кроком є поступове повернення підприємців до стандартних режимів оподаткування, залишивши точкову допомогу для малого та середнього бізнесу – спрощені податкові механізми, кредитування, консалтингову підтримку [2, с. 1]. Відновлення економічної активності та модернізація податкового адміністрування посилять фінансову самодостатність держави.

Зростання державного боргу – природний супутник війни, але воно посилює ризики майбутніх бюджетних навантажень. Попри ефективність військових облігацій як інструменту мобілізації ресурсів, у післявоєнний період важливим стане обмеження запозичень і перехід до інструментів, що не створюють боргових зобов'язань. Альтернативою можуть бути гранти, міжнародні програми розвитку, фандрейзингові платформи. Приклад United24 засвідчив, що цифрові механізми можуть акумулювати значні суми для оборони та відновлення інфраструктури [4]. Додатковим джерелом фінансування потенційно можуть стати репарації та використання заморожених активів РФ.

Війна також загострила дисбаланс між доходами та видатками місцевих бюджетів: власних надходжень недостатньо, тоді як фінансові зобов'язання громад залишаються високими. Це актуалізує перегляд механізму міжбюджетних трансфертів, а також потребує розвитку інструментів залучення інвестицій та підвищення управлінської ефективності органів місцевого самоврядування [5, с. 10].

Цифровізація державних фінансів – один із найперспективніших напрямів зміцнення бюджетної системи. Розширення аналітичних платформ, онлайн-інструментів, прозорих систем контролю та ухвалення рішень здатне знизити корупційні ризики й забезпечити ефективніше використання коштів. Розвиток ІТ-сектора у післявоєнний період може стати каталізатором нового економічного зростання.

Повернення до планування бюджету на середньострокову перспективу – ключовий фактор відновлення фінансової стабільності. Такий підхід забезпечує збалансованість видатків і можливість раціонального розподілу ресурсів відповідно до пріоритетів відбудови [5, с. 10]. У фокусі найближчих років залишатимуться енергетична безпека, інфраструктура, оборонно-промислова галузь та високотехнологічні виробництва [3, с. 24].

Отже, війна кардинально змінила бюджетну модель України, однак ефективна координація зовнішньої підтримки, оновлення податкової системи та цифровізація фінансів дають змогу зберегти потенціал для відновлення і розвитку. Посилення внутрішніх доходів, раціональний розподіл видатків, модернізація фінансового управління та підтримка місцевих бюджетів формують необхідну основу для сталого економічного підйому після завершення бойових дій.

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

Література: **1.** Аналітична записка. Огляд бюджету 2025. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/byudzhet-2025.pdf. **2.** Буй Т., Прімєрова О. Податкове стимулювання роз-витку малого підприємництва в Україні.

Ефективна економіка. 2018. № 9. С. 1–8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6533. **3.** Маршалок Т. Я. Боргова політика та стан фінансування державного бюджету України під час війни. *Інклюзивна економіка.* 2023. № 2. С. 24–31. URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.2-4. **4.** Офіційна фандрейзингова платформа України: United24. URL: https://u24.gov.ua. **5.** Bui T., Zenchenko A. Financial stability and independence of municipalities in Ukraine. *Scientific Papers NaUKMA. Economics.* 2022. Vol. 7, no. 1. P. 10–19. URL: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2022.7.1.10-19.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

УЗАГАЛЬНЕНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯМ НА ІТ-ПРОДУКТИ І ПОСЛУГИ ТОВ «КЛАУД ВОРКС»

УДК 338.5:004

Асланян А. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті наведено узагальнений аналіз стратегій управління ціноутворенням на ІТ-продукти та послуги, здійснений на прикладі діяльності української компанії ТОВ «КЛАУД ВОРКС». Узагальнено основні теоретичні підходи до стратегічного ціноутворення, визначено ключові характеристики підписних, вартісних, динамічних, гібридних та сегментних моделей. Проаналізовано специфіку формування цін на SaaS-рішення та вплив факторів технологічної складності, масштабованості, кількості інтеграцій та регіональної платоспроможності клієнтів. Доведено, що для міжнародних ІТ-компаній критично важливим є впровадження гнучких адаптивних підходів до ціноутворення, здатних підтримувати конкурентоспроможність у динамічному глобальному середовищі.*

Ключові слова: *стратегія ціноутворення, SaaS-продукти, динамічне ціноутворення, підписна модель, Teamwork Commerce Suite.*

Annotation. *The article presents a comprehensive study of pricing strategies in the IT sector with a focus on the Ukrainian SaaS-company Cloud Works LLC. The research generalizes theoretical approaches to pricing strategies, identifies their key features, and analyzes their applicability in international IT markets. Particular attention is given to subscription-based, value-based, dynamic and hybrid pricing models. The strategic importance of flexible pricing systems for SaaS platforms is substantiated. The article also examines the specifics of price formation for Teamwork Commerce Suite, the flagship product of Cloud Works LLC, highlighting the influence of technological complexity, integration depth, and customer business scale.*

Keywords: *pricing strategy, SaaS, subscription model, value-based pricing, IT services, Cloud Works LLC.*

© Асланян А. А., 2026

Актуальність. Сучасний ІТ-ринок характеризується високим рівнем конкуренції, швидким технологічним оновленням та необхідністю постійної адаптації бізнес-моделей до змін глобальної кон'юнктури. Для компаній, які працюють у форматі SaaS, стратегія ціноутворення є не лише механізмом покриття витрат, але й ключовим інструментом позиціонування, формування лояльності клієнтів, забезпечення передбачуваних доходів (MRR) та досягнення стабільного зростання.

У цьому контексті дослідження стратегій управління ціноутворенням ТОВ «КЛАУД ВОРКС», яке працює на міжнародному ринку та обслуговує клієнтів у США, Канаді, ЄС та Азії, набуває особливої актуальності. Продукт компанії – Teamwork Commerce Suite – є комплексною системою для ритейлу, а його вартість формується під впливом технологічних, економічних і ринкових факторів, що робить питання ціноутворення стратегічно значущим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічну основу дослідження становлять праці зарубіжних і вітчизняних учених у галузі менеджменту та ціноутворення, зокрема роботи Л. Колдуелла, Д. Цатти, Е. Грюйерта, Г. Мюллера, Т. Нейгла, а також українських дослідників Н. Євтушенко, Н. Василькової, Н. Решітко, Д. Шульги, Д. Сенчугова. У їхніх працях розглянуто моделі value-based підходів, вплив психологічних факторів на сприйняття ціни, роль інновацій у формуванні тарифів, особливості ціноутворення в умовах цифровізації, специфіку SaaS-моделей, а також проаналізовано конкурентні підходи вітчизняних ІТ-компаній.

Водночас питання комплексної класифікації стратегій ціноутворення для SaaS-компаній, а також адаптації таких моделей до міжнародних ринків залишаються недостатньо дослідженими, що визначає наукову новизну та необхідність цього дослідження.

Метою статті є узагальнення стратегічних підходів до управління ціноутворенням на ІТ-продукти та оцінка їх застосування у діяльності ТОВ «КЛАУД ВОРКС».

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: узагальнити теоретичні основи стратегічного ціноутворення; класифікувати основні моделі ціноутворення у сфері ІТ; виявити специфіку стратегій ціноутворення для міжнародних ІТ-компаній; проаналізувати цінову політику ТОВ «Клауд Воркс»; оцінити відповідність використовуваних компанією моделей світовим тенденціям SaaS-ринку.

Викладення основного матеріалу. Управління ціноутворенням на ІТ-продукти та послуги є однією з найскладніших сфер сучасного цифрового бізнесу, оскільки поєднує економічні, технологічні, маркетингові та поведінкові чинники. На відміну від традиційних секторів економіки, де ціноутворення ґрунтується переважно на витратному підході, у сфері розробки програмного забезпечення ключову роль відіграє сприйнята клієнтом цінність, рівень інноваційності рішення та можливість масштабування [5]. Саме тому ІТ-компанії використовують комплекс стратегій, що дозволяють гнучко адаптувати ціну до особливостей клієнта, технологічного стека, рівня інтеграцій та складності впровадження.

У сучасних умовах цифровізації найбільш динамічно розвивається сегмент SaaS-рішень. SaaS (Software as a Service) – це спосіб використання програмного забезпечення, коли користувач не встановлює програму на свій комп'ютер [3]. Замість цього програма працює в інтернеті, на серверах компанії-постачальника, а користувач просто отримує до неї доступ через браузер або додаток.

Для SaaS-рішень характерні регулярні платежі, модель доступу за підпискою та постійне оновлення продукту. Такі компанії, як ТОВ «КЛАУД ВОРКС», формують цінову політику з урахуванням глобальної конкуренції, високої чутливості ринку до цінових змін і потреби забезпечення передбачуваного потоку доходів. Цінові стратегії у сфері SaaS поєднують підписні тарифи, диференційовані пакети, вартісний підхід, динамічне коригування вартості та гібридні моделі (рис. 1). Ключовою особливістю таких стратегій є те, що вони не лише визначають вартість продукту, а й формують ринкове позиціонування, впливають на лояльність клієнтів і забезпечують масштабованість бізнесу.

У науковій літературі значна увага приділяється моделі value-based pricing, що передбачає встановлення ціни залежно від того економічного ефекту, який продукт здатний створити для клієнта. Для складних багатомодульних платформ, таких як Teamwork Commerce Suite, це означає, що вартість визначається не лише функціональними можливостями, а й потенціалом оптимізації операцій, підвищення точності обліку, прискорення логістичних процесів, зниження витрат часу персоналу та підвищення продуктивності роздрібної мережі [2]. Саме такий підхід дає змогу ТОВ «КЛАУД ВОРКС» ефективно працювати з великими клієнтами, які очікують не продукт як технологію, а комплексний бізнес-ефект.

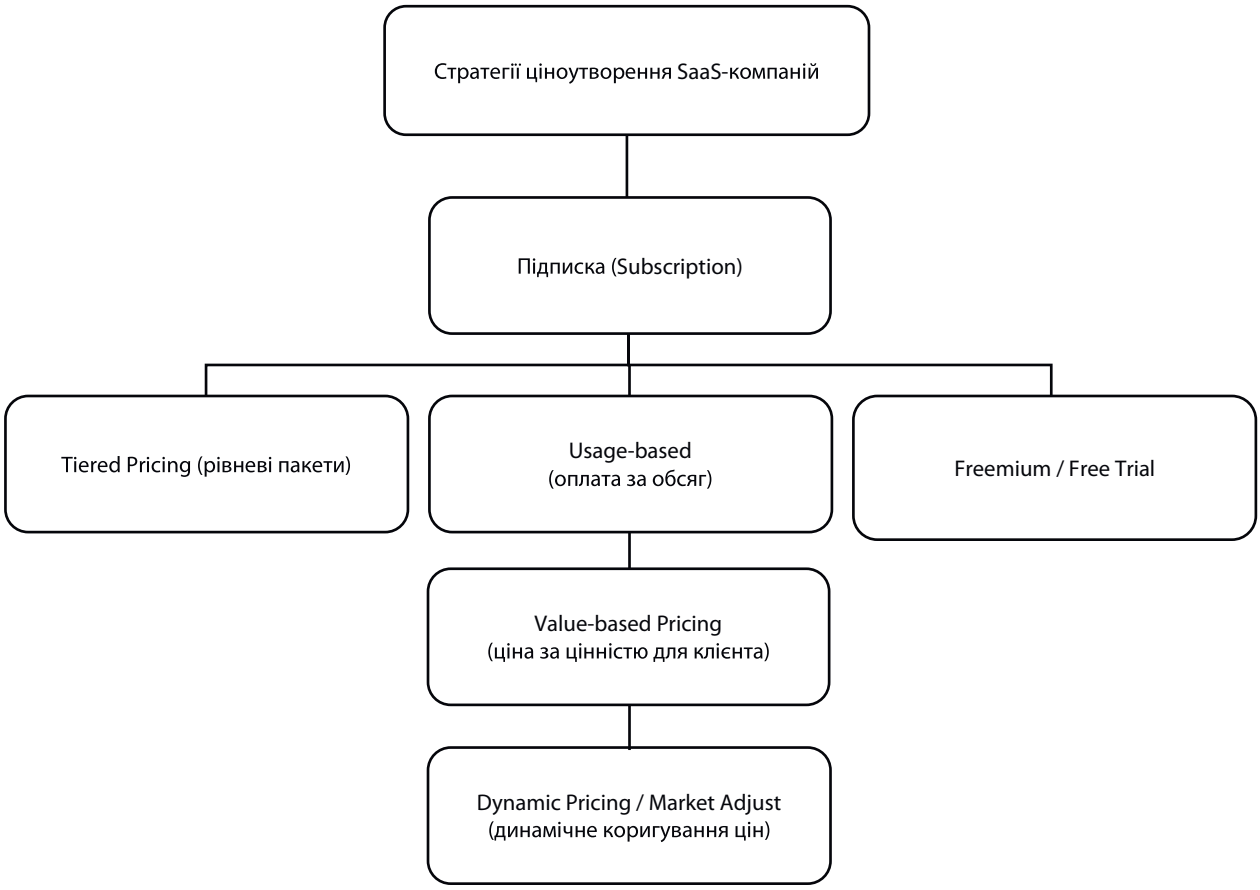


Рис. 1. **Стратегії ціноутворення SaaS-компаній**

Водночас для залучення невеликих клієнтів та компаній із середнім бюджетом застосовується підписна модель із чітко структурованими рівнями. Вона забезпечує прозорість, дозволяє клієнтам обрати той обсяг функціональності, що відповідає їхнім потребам, та знижує вхідний бар'єр. З позиції управління доходами така модель формує стабільний MRR, забезпечує легше прогнозування та зменшує залежність від разових великих угод.

Окремої уваги потребує динамічний підхід до ціноутворення, що передбачає коригування вартості залежно від рівня завантаженості команди, терміновості проєкту та сезонних коливань попиту. Такий механізм дозволяє оптимально розподіляти ресурси, мінімізувати ризики перевантаження та підвищувати ефективність управління операційною діяльністю. Для ІТ-компаній, що працюють одночасно з проєктами різного масштабу, це значно підвищує рентабельність і керованість бізнес-процесів [4].

Узагальнення світового досвіду свідчить про важливість комбінування традиційних моделей (Fixed Price, Time & Material) з гібридними, що дозволяють поєднувати оплату за підписку з оплатою за інтеграції, кастомізацію та впровадження додаткових модулів. Такий формат забезпечує баланс між передбачуваністю базових доходів і гнучкістю у масштабуванні продукту для бізнес-клієнтів з різними потребами.

Цінова політика ТОВ «КЛАУД ВОРКС» формується як цілісна система управлінських рішень, що базується на стратегічних цілях компанії, фінансовій динаміці та ринкових умовах (рис. 2). У SaaS-моделі ціна виконує не лише функцію відшкодування витрат, а і є ключовим інструментом позиціонування, управління попитом і формування конкурентних переваг [1]. Саме тому компанія застосовує гнучкий та адаптивний підхід, який враховує інноваційність продукту, постійний розвиток сервісів і необхідність утримання стабільної клієнтської бази на міжнародних ринках.

На формування цін впливають кілька груп факторів: фінансові результати (зростання доходів, прибутку та активів), структура витрат, конкурентне середовище, валютні ризики та специфіка клієнтських сегментів. Стійка фінансова динаміка дозволяє компанії пропонувати диференційовані тарифи, моделі

підписки, гнучкі умови для міжнародних партнерів і використовувати ціннісно-орієнтоване ціноутворення. Зростання інвестицій у R&D та технологічну інфраструктуру підвищує якість продукту, що обґрунтовує преміальні ціни та зміцнює конкурентні позиції.

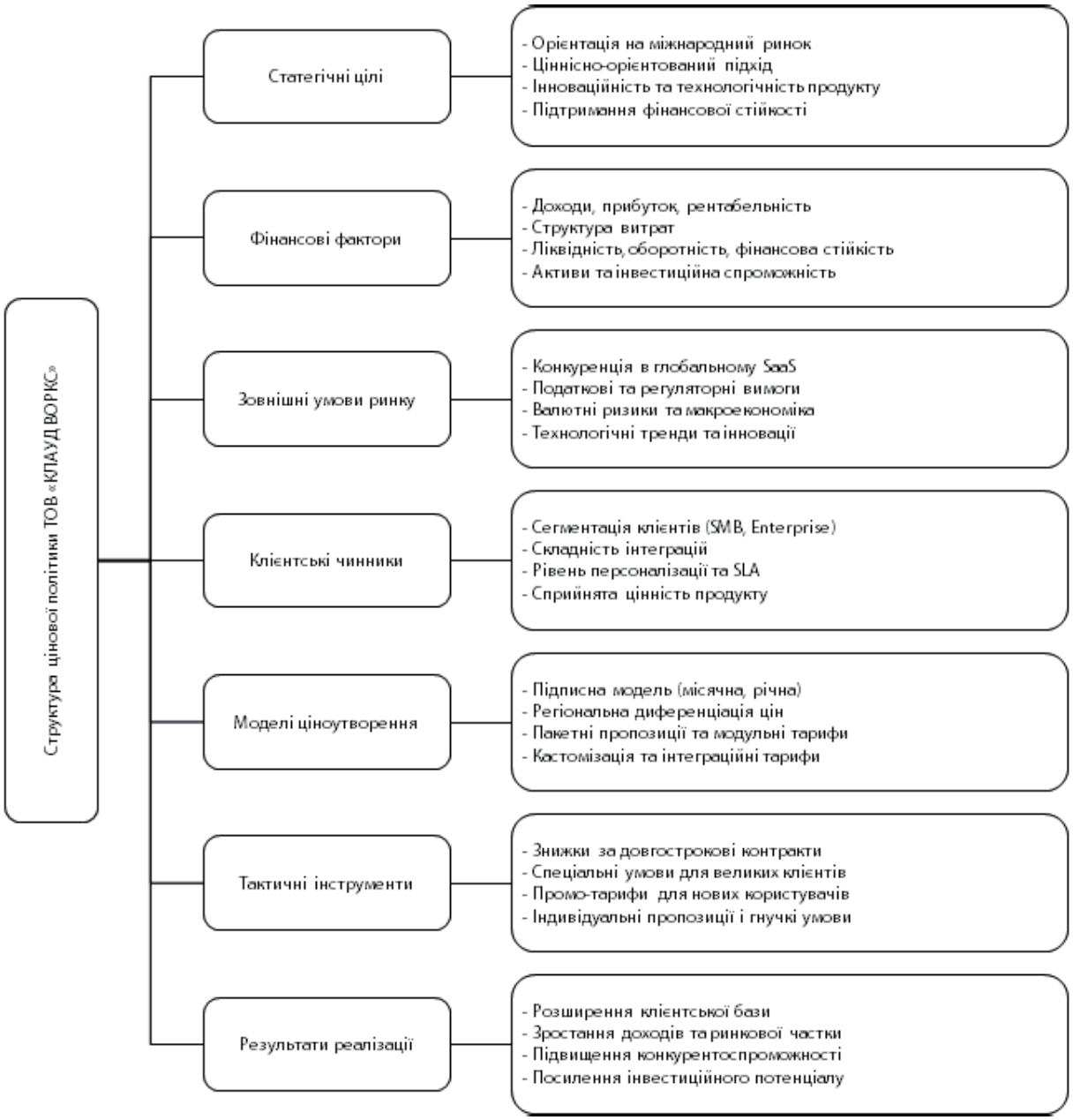


Рис. 2. **Структура цінової політики ТОВ «КЛАУД ВОРКС»**

У підсумку цінова політика ТОВ «КЛАУД ВОРКС» є результатом узгодження фінансових можливостей, ринкових викликів і потреб клієнтів. Такий підхід забезпечує збалансованість між доступністю продукту та довгостроковою прибутковістю, дозволяє компанії оперативно адаптувати тарифи до умов міжнародного ринку та підтримує її сталий розвиток у сфері високотехнологічних SaaS-рішень.

Висновки. Узагальнений аналіз стратегій управління ціноутворенням показав, що ефективна цінова політика є ключовим фактором конкурентоспроможності ІТ-компаній, особливо тих, що працюють у форматі SaaS. Дослідження засвідчило, що ТОВ «КЛАУД ВОРКС» застосовує комплексний підхід до формування вартості своїх продуктів і послуг, поєднуючи підписні, гібридні, вартісні та динамічні моделі ціноутворення.

Така система дозволяє компанії: забезпечувати стабільний грошовий потік; підвищувати лояльність клієнтів; ефективно конкурувати на міжнародних ринках; адаптувати тарифи до масштабу та можливостей клієнтів; формувати високу додану вартість завдяки гнучкості та індивідуалізації.

Таким чином, стратегія ціноутворення ТОВ «КЛАУД ВОРКС» відповідає сучасним вимогам SaaS-економіки та забезпечує підприємству передумови для подальшого зростання та зміцнення ринкових позицій.

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

Література: 1. Bilogurov O. Consulting Outbreak: Manager and Software Architect Could be Friends. Independently published, 2020. 84 p. **2.** Caldwell L. The Psychology of Price. How to Use Price to Increase Demand, Profit and Customer Satisfaction. London : Hodder, 2022. 248 p. **3.** Zatta D. The Pricing Model Revolution: How Pricing Will Change the Way We Sell and Buy On and Offline. Hoboken : Wiley, 2022. 256 p. **4.** Сенчугов Д. Ю. Сучасні теорії управління інноваційними ІТ-проєктами // Scientific method: reality and future trends of researching: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference, August 25. Zagreb, Republic of Croatia : European Scientific Platform, 2023. P. 66–69. **5.** Шульга Д. М. Особливості ціноутворення в Україні // Публічне управління: проблеми та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 23 листоп. 2023 р.). Харків : ТОВ «Константа», 2023. С. 317–321.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

ЦИФРОВИЙ БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ІТ-КОМПАНІЙ

УДК 339.138:004.738.5

Баркін Н. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено цифровий брендинг як важливий засіб підвищення конкурентоспроможності міжнародних ІТ-компаній. Розглянуто вплив цифрових комунікацій, соціальних медіа і технологій штучного інтелекту на формування брендової ідентичності. Окреслено стратегічні напрями розвитку цифрового брендингу в умовах глобальної конкуренції та трансформації бізнесу в цифровому середовищі.*

Ключові слова: *цифровий брендинг, штучний інтелект, конкурентоспроможність, ІТ-компанія.*

© Баркін Н. В., 2026

Annotation. *The article examines digital branding as an important tool for enhancing the competitiveness of international IT companies. It explores the impact of digital communications, social media, and artificial intelligence technologies on brand identity formation. Strategic directions for the development of digital branding in the context of global competition and business transformation in the digital environment are outlined.*

Keywords: *digital branding, artificial intelligence, competitiveness, IT company.*

Актуальність теми дослідження. У сучасних реаліях глобалізації та цифрової трансформації економіки ефективне створення бренду IT-компанії стає ключовим чинником її конкурентоспроможності на світовій арені. Цифровий брендинг, що об'єднує інструменти інтернет-маркетингу, соціальних мереж, аналізу даних і технологій штучного інтелекту, відкриває перед компаніями нові перспективи для формування унікальної цифрової ідентичності, підвищення впізнаваності та зміцнення довіри серед споживачів.

Зміни в моделях поведінки користувачів, акцент на персоналізований контент і посилена конкуренція в онлайн-просторі вимагають переосмислення традиційних методів управління брендом. Для IT-компаній, що працюють на міжнародному ринку, цифровий брендинг є не лише каналом комунікації, а й стратегічним інструментом для позиціонування, залучення клієнтів і забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Отже, дослідження принципів розробки та реалізації стратегій цифрового брендингу для міжнародних IT-компаній є надзвичайно актуальним. Це дозволяє не лише знаходити ефективні рішення для підвищення їх конкурентоспроможності, а й адаптуватися до цифрових викликів, а також зміцнювати свої позиції на глобальному ринку.

Метою статті є вивчення теоретичних і практичних аспектів формування стратегії цифрового брендингу міжнародних IT-компаній, визначення ключових інструментів і технологій, які впливають на створення брендової ідентичності у цифровому середовищі, а також пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності IT-послуг на глобальному ринку через ефективне цифрове позиціонування.

Викладення основного матеріалу. Цифровий брендинг являє собою багатогранний процес формування та управління цифровою ідентичністю компанії в глобальному інформаційному середовищі. Він охоплює всі аспекти онлайн-комунікацій, які впливають на сприйняття бренду споживачами. До цього належать вебсайти, соціальні мережі, мобільні додатки, платформи електронної комерції та взаємодія через різноманітні цифрові сервіси. У сучасних умовах високої конкуренції на міжнародному ринку IT-послуг брендинг набуває значення не лише маркетингового інструменту, але й важливого стратегічного ресурсу, який підсилює привабливість компанії для клієнтів, партнерів та інвесторів.

Особливо варто звернути увагу, що завдяки цифровому брендингу компанії можуть забезпечити глобальну присутність на ринках, залишаючи водночас можливість персоналізованого підходу до взаємодії з різними групами споживачів. Це є вкрай актуальним для IT-компаній, які працюють у рамках цифрової трансформації економіки. У таких умовах користувачі очікують оперативної реакції, впровадження новітніх технологій та інноваційного підходу до створення продуктів.

Формування цифрового бренду стає можливим завдяки поєднанню різних каналів комунікації та інструментів. Ключову роль у цьому процесі відіграють соціальні медіа, такі як LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, TikTok і YouTube, які сприяють створенню позитивного іміджу компанії та забезпечують ефективну взаємодію з аудиторією. Інструменти контент-маркетингу, використання платформ для відео- та блогу, а також проведення вебінарів і подкастів допомагає IT-компаніям демонструвати свою експертність, ділитися успішними кейсами та зміцнювати лояльність потенційних клієнтів.

Технології штучного інтелекту (AI) є ще одним потужним складником у процесі побудови цифрового бренду. Вони дозволяють автоматизувати персоналізовану взаємодію з користувачами, аналізувати їх поведінкові характеристики, прогнозувати потреби та підвищувати ефективність маркетингових ініціатив. Інтеграція AI у стратегії цифрового брендингу допомагає створювати точніше таргетування, розробляти інноваційні продукти й сервіси, а також підтримувати безперервний зв'язок із глобальною аудиторією.

Аналітика даних і технології Big Data відкривають можливості для детального аналізу поведінки користувачів, оцінювання результативності рекламних кампаній і вдосконалення комунікаційних стратегій. У контексті

міжнародного ІТ-бізнесу ці інструменти дозволяють брендам адаптуватися до культурних, мовних і соціальних особливостей ринків у різних куточках світу.

Ефективний цифровий брендинг допомагає міжнародним ІТ-компаніям зміцнювати свої позиції на глобальному ринку завдяки кільком ключовим механізмам. По-перше, він сприяє створенню впізнаваного образу бренду та формуванню довіри клієнтів, що безпосередньо впливає на їхні рішення щодо вибору послуг. По-друге, цифровий брендинг дозволяє компаніям виділятися серед конкурентів, використовуючи інноваційні підходи, персоналізовані сервіси й активну комунікацію зі своєю аудиторією. По-третє, впровадження штучного інтелекту та аналітики даних забезпечує більш раціональне використання маркетингових бюджетів і сприяє оптимізації клієнтських взаємодій – від залучення до утримання.

У практичному вимірі реалізація стратегії цифрового брендингу базується на комплексному підході, який охоплює аудит поточної цифрової присутності, формування контент-планів, визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результативності кампаній, застосування аналітичних інструментів та регулярне коригування стратегії відповідно до змін ринкової ситуації.

Особливий акцент роблять на інтеграцію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, щоб гарантувати узгодженість повідомлень і цілісність корпоративного іміджу. Окрім цього, важливо розвивати інноваційну корпоративну культуру, у якій співробітники активно залучені до створення контенту, взаємодії з клієнтами та зміцнення бренду. Це значно посилює ефективність цифрового позиціонування.

Таким чином, цифровий брендинг виходить за межі традиційного маркетингу та перетворюється на стратегічний ресурс. Він впливає не лише на фінансові та операційні показники компанії, а й формує її конкурентну позицію на світовій арені, закладаючи основу для тривалих переваг у динамічному бізнес-середовищі.

Висновки. Запровадження цифрового брендингу як стратегічного ресурсу сприяє створенню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню ефективності маркетингових і бізнес-процесів, а також зміцненню позицій компаній в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки.

Таким чином, цифровий брендинг виступає не лише як інструмент маркетингу, але й як ключовий елемент стратегії розвитку міжнародних ІТ-компаній, забезпечуючи їхню стійкість і здатність до інновацій у цифровому середовищі.

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

Література: 1. Boxall P., Purcell J., Wright P. The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press, 2019. **2.** Global Human Capital Trends 2024: The Social Enterprise in a World Disrupted // Deloitte Insights. 2024. URL: https://www2.deloitte.com. **3.** Кибенко О. М., Мельник С. І. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава.* 2022. № 5. С. 45–49. **4.** Лук'янова В. В. Розвиток системи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2023. № 2. С. 112–118. **5.** Миняйло О. І. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України.* 2021. № 4. С. 56–61.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

IMPROVING THE SYSTEM OF MANAGEMENT DECISION-MAKING AT A TRADING ENTERPRISE

UDC 005.53:339.1

Barkova M.

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

Annotation. *The article explores the ways to improve the management decision-making system at trade enterprises in the context of economic changes and globalization. The author analyzes the influencing factors, identifies obstacles, and proposes an integrated approach that includes digitalization, standardization, business intelligence, personnel development, and communication. The importance of these elements for the sustainable development of enterprises is emphasized.*

Keywords: *management decisions, trading enterprise, digital technologies, business intelligence, process standardization, personnel, communication, efficiency.*

Анотація. *У статті досліджено шляхи вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на торговельних підприємствах в умовах економічних змін і глобалізації. Проаналізовано впливові чинники, виявлено перешкоди та запропоновано комплексний підхід, що охоплює цифровізацію, стандартизацію, бізнес-аналітику, розвиток персоналу та комунікацію. Підкреслено важливість цих елементів для сталого розвитку підприємств.*

Ключові слова: *управлінські рішення, торговельне підприємство, цифрові технології, бізнес-аналітика, стандартизація процесів, персонал, комунікація, ефективність.*

In the context of large-scale economic transformations in Ukraine and the growing influence of globalization processes, high-quality management of a trading company is of key importance. Making informed management decisions is a determining factor for the stability, growth and competitiveness of a company. It should be noted that as of today, management decision-making at the enterprise and the choice of an appropriate modern model of management decision-making is certainly the basis of any management activity, since the processes of planning, organization, motivation, control and regulation are closely related to this process. The main managerial functions in an organization are the management of internal processes, management of interaction with the external environment, as well as direct strategic and operational management of the enterprise.

Many of the challenges faced by managers in this area relate to the uncertainty of the environment, limited time and information, high competition, and the need for digital transformation. The use of outdated decision-making methods can lead to loss of market position, reduced profitability and strategic inefficiency. In a dynamic market, businesses must implement modern methods of analysis, automation, digital tools and a systematic approach to decision-making.

The theoretical and applied aspects of the management decision-making process attract considerable attention of both Ukrainian and international scholars. Among the most famous scholars who have made a significant contribution to the development of this topic are P. Drucker, G. Mintzberg, I. Ansoff, T. Saaty, G. Simon, A. Thompson, S. Harrison, J. March, M. Albert, L. Sinyayeva, N. Goncharova, L. Belyaeva and others. Their works cover both the fundamental principles of decision-making and modern technologies, predictive models, the role of business analytics and the human factor in ensuring effective management.

The purpose of our study is to substantiate the theoretical foundations and formulate practical recommendations for optimizing the management decision-making system at a trading company by integrating digital technologies, standardizing work processes and developing employees' professional skills.

The role of managerial decision-making in the management process is extremely important, and therefore sufficient attention should be paid to the technology of its implementation. A management decision sets the direction of

© Barkova M., 2026

the company's development, its ability to adapt to external changes, meet customer needs and achieve strategic goals. [2] The technology of making a management decision consists of three main stages:

1. Preparation of a management decision, which includes:

- Gathering information about the situation;

- defining the goals to be achieved;

- analysis and diagnosis of the situation;

- forecasting the development of the situation.

2. The procedure for making a management decision includes:

- selection of the main options for managerial influence;

- building scenarios of development of events;

- expert evaluation of alternatives.

3. Implementation of a management decision includes:

- formal decision-making;

- analysis of results and correction if necessary.

Careful preparation, a comprehensive decision-making procedure and high-quality implementation of a decision are the key to successful development, adaptability and achievement of the company's strategic goals. Each of the stages - from information gathering to analysis of the results - plays a crucial role in the formation of a reasonable and effective management influence.

It is difficult to overestimate the importance of effective management decisions, as they directly affect the company's financial stability, its ability to respond promptly to changes in the environment and rationally use available resources.

Therefore, modernizing the management decision-making system is essential to ensure its reliability and effectiveness. Management decisions determine the company's development path, adaptability, customer satisfaction, and achievement of strategic goals. This is especially relevant for trading enterprises, where managerial errors often result in the loss of competitive advantages.

A management decision-making system is a set of methods, tools and procedures that ensure objective analysis of situations, generation of alternative solutions and informed choice of the best option [1]. In the case of a trading company, such a system should take into account the specifics of the industry, include responsiveness, customer focus, efficient logistics of commodity flows and flexibility to market changes. Among the main disadvantages of traditional approaches to decision management in trading companies are delays in information processing, insufficient systematic analysis of possible actions, low level of automation, and weak interaction between different departments.

The study will analyze the factors that influence the process of making managerial decisions in the trade sector. It is planned to consider both external factors (economic situation, tax regulation, level of competition, influence of international markets) and internal factors (organizational structure, staff competence, level of automation, availability of decision support systems).

The key obstacles that impede effective decision-making will be identified, including insufficient quality of management information, low level of business process automation, lack of clear decision-making procedures, and weak integration between functional departments.

Optimization of the management decision-making process involves the implementation of a number of key areas covering both technical and organizational aspects [6]:

- Implementation of modern information systems (ERP, CRM, BI platforms)

They provide data integration, process automation, increased transparency and efficiency of management. Correct financial accounting, including depreciation of IT infrastructure, is especially important, allowing for rational planning of the costs of updating digital resources.

- Formalize decision-making processes

This involves the creation of clear regulations, algorithms, procedures and instructions that define the procedure for action in various management situations. Formalization helps to reduce subjectivity, increase the predictability of decisions, and unify approaches to risk analysis and alternative assessment. Such mechanisms include the use of decision trees, option evaluation matrices, policy brief templates, and internal standards for approving initiatives. Of

particular importance is the assignment of responsibility for each stage of the decision-making process through tools such as RACI matrices, which increases accountability and reduces the likelihood of managerial errors.

- Use of business intelligence tools

This involves researching past performance, identifying patterns, forecasting demand, establishing optimal storage volumes, developing future scenarios, and creating informative reports. The use of these methods allows the company to respond flexibly to external changes, make proactive decisions rather than just react to events, and find weaknesses in its operations in a timely manner. The analysis also helps to develop various options for the development of the situation, assess potential risks, and compare the effectiveness of possible management steps.

- Staff development

No system, even the most advanced, will be effective without proper user training. Staff training should be systematic and cover topics such as digital literacy, strategic thinking, risk management basics, working with analytical platforms, data processing, and reporting. It is also important to foster a culture of analytical decision-making, which implies the ability to critically analyze information, ask the right questions, and make informed decisions based on data.

- Developing internal communication

To summarize, it is important to emphasize the importance of well-established internal communication. High-quality decision-making is impossible without prompt and reliable data exchange between different departments. This requires the introduction of modern digital collaboration platforms (such as Google Workspace, Zoom, Discord), a unified document storage and exchange system, the use of corporate information resources, and the creation of effective feedback mechanisms between management and staff. Systematic holding of strategic meetings, interdepartmental discussions and involvement of employees in discussing important issues helps to increase their interest, responsibility and improve the quality of management decisions.

Thus, improving the management decision-making process is a multifaceted task that requires a holistic approach, investments in digital technologies, streamlining work procedures, developing analytical thinking, and establishing internal interaction. All of these steps together contribute to improving the efficiency of management in today's changing business environment.

To summarize, in the context of economic transformation and globalization in Ukraine, effective management of trading enterprises depends on the quality and timeliness of managerial decisions. Outdated approaches hinder development and competitiveness, while the integration of modern information systems, process formalization, business intelligence tools, staff development, and internal communication is key to modernizing decision-making. A comprehensive approach that combines technology, organization, and human factors enables companies to respond to market challenges, anticipate trends, and maintain sustainable competitive advantages. The success of Ukrainian market leaders confirms that digitalization and analytics are essential for long-term business efficiency and growth.

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

References: **1.** Горбань Є. А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2020. № 1. С. 149–151. **2.** Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ : Наук. думка, 2010. 242 с. **3.** Зелінська Л. Р. Етапи процесу прийняття управлінських рішень. *Інформаційно-комунікаційне наповнення управлінських рішень : матеріали наук.-практ. семінару.* 2015. С. 15–19. **4.** Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2023. Вип. 47. С. 75–79. **5.** Argyris C. Information Technology and Managing Quality Education. Schon publishing, 2006. 26 p. **6.** Killian R. A., Decision Making: Models, Processes, Techniques. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing.* 2023. P. 1–14.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8:004.738.5

Бистрицька (Величко) І. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто теоретичні основи та практичні підходи до формування стратегії інтернет-маркетингу підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Проаналізовано основні інструменти онлайн-просування, охарактеризовано ключові етапи побудови стратегії та визначено чинники, що впливають на її ефективність. Запропоновано структуровану модель розробки інтернет-маркетингової стратегії, адаптовану до потреб сучасних підприємств.*

Ключові слова: *інтернет-маркетинг, стратегія, цифрова трансформація, маркетингова діяльність, онлайн-просування, підприємство.*

Annotation. *The article considers the theoretical foundations and practical approaches to the formation of an enterprise's Internet marketing strategy in the context of the digital transformation of the economy. The main tools of online promotion are analyzed, the key stages of strategy development are characterized, and the factors that influence its effectiveness are identified. A structured model for developing an Internet marketing strategy, adapted to the needs of modern enterprises, is proposed.*

Keywords: *Internet marketing, strategy, digital transformation, marketing activities, online promotion, enterprise.*

Постановка проблеми. В умовах цифрової трансформації економіки інтернет-маркетинг набуває все більшого значення як ключовий інструмент досягнення конкурентних переваг підприємства. Сучасні підприємства стикаються з необхідністю адаптації до швидкоплинних змін ринку, поведінки споживачів і нових технологічних рішень. У цьому контексті формування ефективної стратегії інтернет-маркетингу є одним із пріоритетних завдань управління маркетинговою діяльністю. Від того, наскільки грамотно побудована така стратегія, залежить не лише успішність позиціонування підприємства в онлайн-середовищі, а й загальний рівень його ринкової активності та прибутковості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтернет-маркетингу знайшла відображення в працях таких дослідників, як Котлер Ф. [3], Литовченко І. Л/ [5], Мартиненко М. М/ [6], Іллященко С. М. [2], Грикін Н. Т. [1] та ін. У науковій літературі розглядаються окремі інструменти інтернет-маркетингу, зокрема контент-маркетинг, SMM, SEO, e-mail-маркетинг, а також методи оцінювання ефективності інтернет-кампаній. Проте, попри наявність значної теоретичної бази, питання формування інтегрованої стратегії інтернет-маркетингу з урахуванням специфіки окремих підприємств, їх цільових аудиторій, ресурсів та ринку, на якому вони функціонують, залишаються недостатньо висвітленими.

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії інтернет-маркетингу підприємства. Для досягнення мети поставлено такі завдання: проаналізувати основні компоненти інтернет-маркетингової стратегії, дослідити сучасні інструменти онлайн-просування, визначити етапи формування стратегії, а також запропонувати модель її реалізації з урахуванням специфіки підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифровізації бізнесу формування ефективної стратегії інтернет-маркетингу є ключовим етапом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інтернет-маркетинг дозволяє досягти широкої аудиторії, знижувати витрати на рекламу та забезпечувати безпосередній контакт із потенційними клієнтами. Від правильного вибору інструментів та підходів до онлайн-просування залежить успішність підприємства в умовах глобалізованого ринку.

© Бистрицька (Величко) І. В., 2026

Інтернет-маркетинг є однією з найбільш динамічних і важливих складових сучасного бізнесу. У зв'язку зі зростанням цифрових технологій і змінюваними уподобаннями споживачів, багато підприємств сьогодні змушені коригувати свої стратегії та адаптуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Успіх у цифровому середовищі безпосередньо залежить від ефективної стратегії інтернет-маркетингу, яка має бути гнучкою, адаптованою до змінюваних умов і враховувати специфіку підприємства та його цільову аудиторію [7, с. 576].

Сьогодні компанії можуть досягати своєї аудиторії не лише через традиційні канали (телебачення, радіо, пряму рекламу), а й за допомогою інтернет-платформ, що дозволяє максимально персоналізувати комунікацію та стосунки з клієнтами [8, с. 408].

Стратегії інтернет-маркетингу, як правило, базуються на аналізі великого обсягу даних, що дозволяє здійснювати точне таргетування аудиторії. Це, своєю чергою, дозволяє компаніям ефективно використовувати рекламні бюджети, знижуючи витрати на маркетингові кампанії і збільшуючи їх рентабельність. Інтернет-маркетинг охоплює широкий спектр інструментів, таких як SEO (пошукова оптимізація), SMM (маркетинг у соціальних мережах), контент-маркетинг, email-маркетинг, PPC (оплата за клік) і багато інших, що дозволяють покращити видимість бренду в інтернеті [9, с. 396].

Стратегія інтернет-маркетингу повинна враховувати специфіку підприємства, його цілі, ресурси та можливості. Один із основних етапів у формуванні стратегії – це визначення цільової аудиторії. Без точного розуміння того, хто є вашим клієнтом, у вас не буде можливості ефективно спілкуватися з ним або пропонувати йому продукти чи послуги, що задовольняють його потреби. Для цього підприємства використовують методи сегментації ринку, щоб розділити свою аудиторію на групи за різними ознаками.

Наступним кроком є вибір каналів комунікації. Сучасний інтернет-маркетинг охоплює різноманітні канали, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Наприклад, соціальні мережі дозволяють безпосередньо взаємодіяти з користувачами, отримувати зворотний зв'язок і створювати брендову спільноту, в той час як SEO дозволяє підвищити видимість вебсайту в пошукових системах, що важливо для залучення нових клієнтів. Важливо правильно вибрати ці канали залежно від того, де ваша цільова аудиторія проводить найбільше часу [10, с. 70].

Не менш важливим є контент, який створюється та поширюється в межах стратегії інтернет-маркетингу. Веб-контент, який є актуальним і корисним для цільової аудиторії, може значно збільшити довіру до бренду та стимулювати продажі. Наприклад, блоги, відео, інфографіки, статті – усі ці форми контенту можуть бути використані для залучення та утримання клієнтів.

Одним із найефективніших інструментів інтернет-маркетингу є e-mail-маркетинг. Завдяки сегментації та персоналізації компанії можуть доставляти своїм клієнтам цілеспрямовані пропозиції, що допомагають збільшити конверсію. Але ефективність email-маркетингу також залежить від правильно налаштованих тригерних листів, що надсилаються залежно від поведінки користувача на сайті [11, с. 413].

Для того щоб стратегії інтернет-маркетингу були ефективними, важливо постійно їх моніторити і коригувати на основі даних аналітики. Підприємства повинні використовувати інструменти вебаналітики для оцінки результатів своїх кампаній. Це включає вимірювання таких показників, як конверсія, трафік на сайті, середня тривалість перебування на сайті, CTR (кліки на рекламні оголошення), ROI (прибуток на інвестицію в маркетинг) та інші.

Одним із ключових методів оцінки є A/B тестування. За допомогою цього методу можна тестувати різні версії рекламних кампаній, що дає змогу вибрати найбільш ефективну стратегію. Тести можуть бути проведені для аналізу ефективності змісту електронних листів, банерної реклами, посадкових сторінок тощо [12, с. 382].

Ще один важливий аспект оцінки ефективності стратегії інтернет-маркетингу – це розуміння поведінки споживачів у цифровому середовищі. Ключовим є аналіз воронки продажів, яка дозволяє оцінити, як користувачі взаємодіють з брендом і які етапи проходять перед тим, як здійснити покупку [13, с. 210].

Вищезгадані теоретичні підходи знайшли своє підтвердження під час проведеного маркетингового дослідження. Зокрема, використання інструментів вебаналітики, таких як моніторинг конверсії, трафіку та інших показників ефективності, дозволило отримати об'єктивні дані для оцінки результативності маркетингових кампаній компанії «МАКСИСТРОЙ». Крім того, проведене A/B тестування та аналіз поведінки споживачів через вивчення воронки продажів допомогли виявити ключові етапи, на яких підприємству необхідно зосередити свої зусилля для покращення результатів.

Основним методом збору інформації став моніторинг digital-активностей як самої компанії, так і її конкурентів. Для оцінки ефективності маркетингових кампаній було застосовано методи вебаналітики, а також бенчмаркінг конкурентного середовища в онлайн-просторі та аналіз користувацького досвіду через інтерв'ю з клієнтами.

Використовуючи інструменти вебаналітики, компанія змогла отримати чітке уявлення про трафік на сайті, поведінку користувачів і визначити ключові показники ефективності. Крім того, для оптимізації маркетингових кампаній проводилися A/B тести, що дозволили підвищити конверсію сайту і знизити витрати на рекламу. Показники ефективності digital-маркетингу ТОВ «МАКСИСТРОЙ» за 2023 рік та прогноз на 2024 рік наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Показники ефективності digital-маркетингу ТОВ «МАКСИСТРОЙ» за 2023 рік та прогноз на 2024 рік

Показник	2023	2024 (прогноз)	Темп приросту (%)
Конверсія сайту, %	2.3	3.1	+34.8
CTR реклами, %	1.8	2.4	+33.3
Вартість ліда, грн	450	380	-15.6
ROI digital-каналів, %	165	210	+27.3

Висновки. Формування ефективної стратегії інтернет-маркетингу є важливим етапом для будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху в цифровому середовищі. Врахування особливостей цільової аудиторії, вибір оптимальних каналів комунікації, створення релевантного контенту і постійний моніторинг результатів дозволяють компаніям ефективно взаємодіяти з клієнтами та досягати своїх бізнес-цілей. Ключовим аспектом є здатність адаптувати стратегію до змін у ринковому середовищі, що дозволяє підприємствам підтримувати конкурентні переваги на довгостроковій основі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мірзоєв Д. Ш.

Література: 1. Гринів Н. Т., Кучменда М. Р. EMAIL-маркетинг як основний канал персоналізованої комунікації зі споживачем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2021. № 39. С. 48–53. **2.** Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2024. № 4. С. 64–74. **3.** Kotler P., Teller K. L. Marketing Management. 15th Edition. New York : Pearson, 2020. 832 p. 4. Лебеденко М. С., Лученко І. В. Веб-ресурс як ефективний інструмент маркетингових комунікацій. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_2_1/178-182.pdf. **5.** Литовченко І. Л. Методологічні аспекти Інтернет-маркетингу. Київ : Наук. думка, 2012. 196 с. **6.** Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2020. 324 с. **7.** McDonald M. Strategy Marketing Planning: Theory and Practice. Oxford : Butterworth Heinemann, 2021. 576 p. **8.** Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2023. 408 с. **9.** Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 2020. 396 p. **10.** Романенко О. О. Види маркетингових інтернет-стратегій. *Економіка: реалії часу.* 2024. № 6. С. 70–76. **11.** Семенова А. В. Інтернет-маркетинг в Україні: передумови виникнення, особливості становлення, перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУ «КПІ».* 2023. № 10. С. 413–417. **12.** Тертичний О. О. Особливості маркетингу в мережі Інтернет. *Економіка та суспільство.* 2021. № 12. С. 382–385. **13.** Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку : наук. вид. / за заг. ред. П. А. Орлова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 210 с.

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 р.

PEST-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

УДК 631.15:339.138

Білик О. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто PEST-аналіз як ефективний інструмент стратегічного оцінювання зовнішнього середовища міжнародного бізнесу. Проаналізовано політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність компаній на глобальному рівні. Визначено переваги використання PEST-аналізу для адаптації бізнес-стратегій до змінного міжнародного контексту.*

Ключові слова: *PEST-аналіз, зовнішнє середовище, міжнародний бізнес, стратегія, глобальні чинники.*

Annotation. *The article explores PEST analysis as an effective tool for strategic assessment of the external environment in international business. It examines political, economic, social, and technological factors influencing global company operations. The advantages of applying PEST analysis for adapting business strategies to the dynamic international context are highlighted.*

Keywords: *PEST analysis, external environment, international business, strategy, global factors.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін у міжнародному середовищі бізнесу компанії стикаються з необхідністю постійного моніторингу зовнішніх чинників, що впливають на їхню діяльність. Відсутність системного підходу до аналізу зовнішнього середовища може призвести до стратегічних помилок, втрати конкурентних переваг і неефективного використання ресурсів. У цьому контексті актуальним є застосування PEST-аналізу як інструменту, що дозволяє структуровано оцінити зовнішні фактори й адаптувати бізнес-стратегії відповідно до змінного міжнародного ландшафту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінки зовнішнього середовища бізнесу активно досліджується у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, у роботах М. Портера, Ф. Котлера та Г. Мінцберга підкреслюється важливість стратегічного аналізу для формування конкурентоспроможної бізнес-моделі. У сучасних дослідженнях акцент робиться на адаптації PEST-аналізу до специфіки міжнародного бізнесу, зокрема в умовах цифровізації, геополітичної турбулентності та зміни глобальних ланцюгів постачання. Значний внесок у вивчення проблематики оцінки зовнішнього середовища бізнесу здійснили й сучасні українські науковці, серед яких М. В. Зав'ялова, О. А. Магопець, Ю. Б. Костенюк, О. В. Долгальова, Т. В. Шталь та Л. М. Бондаренко. Проте, попри широке застосування, залишається недостатньо дослідженим питання інтеграції результатів PEST-аналізу у процес прийняття стратегічних рішень у сфері міжнародного бізнесу.

Метою статті є узагальнення теоретичних засад PEST-аналізу як інструменту стратегічного оцінювання зовнішнього середовища міжнародного бізнесу та демонстрація його практичного застосування на прикладі конкретного суб'єкта господарювання, що функціонує на світових ринках. Дослідження спрямовано на виявлення ключових зовнішніх чинників, які визначають умови ведення міжнародного бізнесу, та обґрунтування доцільності використання PEST-аналізу для формування адаптивних стратегій розвитку підприємств у глобалізованому середовищі.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасному стратегічному менеджменті особливого значення набуває системна оцінка зовнішнього середовища, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змінних умов функціонування та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є PEST-аналіз – метод, що передбачає структуроване дослідження політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) чинників, які формують зовнішнє середовище підприємства.

PEST-аналіз був розроблений як частина стратегічного планування, що дозволяє ідентифікувати зовнішні загрози та можливості, які можуть впливати на діяльність організації. Його застосування є особливо актуальним

© Білик О. С., 2026

у контексті міжнародного бізнесу, де зовнішні чинники мають високий ступінь варіативності та складності. Метод дозволяє не лише описати поточну ситуацію, але й прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, що є важливим для формування адаптивної стратегії підприємства. Також його можна використовувати для аналізу ризиків у своєму середовищі, щоб уникнути реалізації проєктів, які можуть у перспективі не мати успіху [1].

PEST-аналіз базується на припущенні, що зовнішнє середовище є багатофакторним і взаємопов'язаним, і його оцінка має бути комплексною та системною. Однак ступінь впливу макросередовища на різні організації неоднаковий, що обумовлено специфікою бізнесу, у якому діє фірма, та внутрішнім потенціалом організації [2]. Кожна з чотирьох груп чинників має свою специфіку впливу на бізнес, і їхнє поєднання формує унікальний контекст, у якому функціонує підприємство. У міжнародному бізнесі PEST-аналіз дає змогу ідентифікувати специфіку національних ринків та адаптувати стратегії компаній відповідно до політичних, економічних, соціальних і технологічних особливостей кожної країни чи регіону.

Політичний вимір зовнішнього середовища в міжнародному бізнесі не зводиться лише до формальної стабільності політичного режиму чи наявності регуляторної бази. Він відображає складну взаємодію національних інституцій, глобальних політичних трендів і транснаціональних норм, що формують правила доступу до світових ринків. Політика держав у сфері лібералізації торгівлі, інтеграції в міжнародні економічні союзи та дотримання багатосторонніх угод безпосередньо визначає масштаби політичних ризиків і рівень інвестиційної привабливості країни. Водночас політичні рішення на глобальному рівні (наприклад, санкційна політика чи зміна умов міжнародної безпеки) стають чинниками, що здатні радикально трансформувати конкурентні стратегії компаній.

Економічна складова відображає не лише динаміку макроекономічних показників, а й характер інтегрованості країни у світове господарство. Коливання валютних курсів, доступність міжнародних кредитних ресурсів, регіональні диспропорції економічного розвитку та глобальні цикли рецесії чи піднесення безпосередньо впливають на моделі міжнародної експансії бізнесу. Важливо враховувати, що у глобальному масштабі економічна нестабільність поширюється швидше, ніж у межах національних ринків, а отже, стратегічне планування міжнародних компаній неможливе без постійного моніторингу світових фінансових потоків, тенденцій цінової політики та трансформацій у сфері міжнародної торгівлі.

Соціальний фактор у міжнародному бізнесі набуває особливого значення через зростаючу різноманітність культурних моделей і соціальних практик. Демографічні зміни, мобільність робочої сили, розширення середнього класу у країнах, що розвиваються, а також трансформація споживчих цінностей під впливом глобалізації створюють нові параметри конкурентного середовища. Компанії вимушені не лише враховувати локальні відмінності у стилі життя, але й адаптуватися до глобальних соціальних трендів, серед яких – посилення вимог до сталого розвитку, поширення практик інклюзії, зростання ролі цифрової культури у формуванні поведінки споживачів.

Технологічний чинник дедалі більше визначає структуру міжнародних ринків і напрями конкурентної боротьби. Швидкість поширення інновацій, доступ до цифрової інфраструктури, можливості використання великих даних і штучного інтелекту формують нові моделі глобальної вартості. Водночас технологічний розрив між розвиненими країнами та ринками, що формуються, посилює нерівномірність міжнародної конкуренції. Для компаній це означає не лише потенціал для зростання продуктивності та виходу на нові сегменти, але й необхідність стратегічних інвестицій у R&D, а також тісну взаємодію з міжнародними інституціями, що регулюють стандарти інноваційного розвитку.

Проте головним недоліком PEST-аналізу є використання експертного методу, що привносить до результатів аналізу значну частку суб'єктивності, а отже, негативно впливає на відображення реального впливу факторів на діяльність підприємства [3]. Така методологічна вразливість зумовлює залежність висновків від рівня кваліфікації аналітика, його доступу до актуальної інформації та здатності об'єктивно інтерпретувати зовнішні чинники. У результаті, навіть за наявності формально структурованого підходу, оцінка може втратити репрезентативність, що особливо критично у контексті стратегічного планування, де точність прогнозу має вирішальне значення для ефективності управлінських рішень [4].

З метою практичного застосування теоретичних положень PEST-аналізу доцільно розглянути його реалізацію на прикладі конкретного суб'єкта господарювання. У цьому контексті обрано АТ КБ «ПриватБанк» – найбільший комерційний банк України, який не лише відіграє ключову роль у національній фінансовій системі, а й характеризується активною інтеграцією у міжнародний фінансовий простір [5]. Саме АТ КБ «ПриватБанк» є показовим об'єктом для аналізу, оскільки масштаби його діяльності, стратегічне значення для економіки країни та високий

рівень взаємодії з глобальними фінансовими інститутами дозволяють комплексно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на функціонування підприємства. Результати аналізу зовнішнього середовища цього підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1

PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Фактори	Чинники впливу
Політичні (P)	воєнний стан і бойові дії на території України; державна власність банку, посилений контроль з боку уряду та НБУ; регуляторні вимоги до банківського сектора, адаптація до стандартів ЄС; міжнародна фінансова допомога Україні (МВФ, ЄБРР, Світовий банк); зростання податкового навантаження та дефіцит бюджету
Економічні (E)	глобальна інфляція та її вплив на вартість фінансових ресурсів; девальвація гривні у контексті валютних коливань долара/євро; зміни облікової ставки НБУ як реакція на глобальні монетарні тенденції; зростання рівня безробіття та зниження купівельної спроможності населення; потреба бізнесу у кредитуванні для відновлення економіки після COVID-19 та війни в Україні; порушення глобальних ланцюгів постачання, що впливають на доступність товарів і фінансових послуг; енергетична криза в Європі як фактор макроекономічної нестабільності; розвиток ринку електронної комерції та безготівкових розрахунків у межах глобальних цифрових трендів; високий рівень кредитних ризиків і неповернень
Соціальні (S)	зростання популярності дистанційного та мобільного банкінгу; посилення клієнтоорієнтованості, вимога швидких і зручних сервісів; зміна поколінь і фінансових звичок; соціальна мобільність, міграція населення, зменшення кількості клієнтів усередині країни; швидка зміна потреб населення у фінансових продуктах; відмінності у споживчій поведінці між країнами з високим рівнем економічного розвитку (переважання цифрових фінансових рішень, зростання попиту на продукти, що відповідають принципам сталого розвитку) і країнами, що розвиваються (обмежений доступ до банківських послуг, низький рівень фінансової інклюзії, домінування готівкових розрахунків); вплив культурних особливостей на сприйняття бренду, комунікаційні стратегії та адаптацію фінансових продуктів до локальних ринків
Технологічні (T)	активний розвиток фінтех-сектора та конкуренції з боку цифрових сервісів; впровадження штучного інтелекту, BigData, автоматизації процесів; поширення безконтактних і мобільних платежів; підвищені вимоги до кібербезпеки та захисту даних; розробка нових бізнес-моделей на базі інноваційних технологій

Зовнішнє середовище діяльності АТ КБ «ПриватБанк» характеризується високою динамічністю і багатофакторністю, що вимагає стратегічної гнучкості. Політичні чинники формують складне нормативне поле, яке потребує постійної адаптації. Економічна нестабільність, інфляція та зниження купівельної спроможності населення посилюють ризики, але водночас відкривають можливості для розвитку кредитування та цифрових фінансових сервісів. Соціальні зміни вимагають переорієнтації на клієнтоорієнтовані цифрові рішення. Технологічні чинники створюють нові виклики і водночас стимулюють інноваційність.

У сучасному міжнародному середовищі ключовими викликами для банківського сектора залишаються політична нестабільність, валютні коливання, глобальна інфляція та зміни регуляторних умов. Для АТ КБ «ПриватБанк» це означає необхідність адаптації до геоекономічних ризиків і трансформації фінансової політики. Водночас важливими залишаються технологічна стійкість, розвиток цифрових сервісів і врахування змін у соціальній поведінці клієнтів. Водночас не менш важливими залишаються технологічна стійкість, розширення цифрових сервісів та врахування змін соціальної поведінки клієнтів. Комплексне врахування зовнішніх чинників, виявлених у PEST-аналізі, дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й сформувати конкурентні переваги в умовах багатофакторної невизначеності.

Висновки. У межах проведеного дослідження було обґрунтовано теоретичні засади PEST-аналізу як інструменту стратегічного оцінювання зовнішнього середовища підприємства та продемонстровано його практичне застосування на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». PEST-аналіз дозволив сформувати аналітичну основу для стратегічних рішень, спрямованих на технологічну модернізацію, посилення клієнтоорієнтованості та адаптацію до змін макроекономічного та соціального контексту.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Дибач І. Л.

Література: 1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 4. **2.** Берницька Д.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету.* 2012. Вип. 11, ч. 2. С. 41–45. **3.** Бондаренко Л. М., Ярковий О. В. PEST-аналіз як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 листопада 2017 р. С. 91–94. **4.** Шталь Т. В., Бондаренко Л. М., Ярковий О. Е. Особливості аналізу макросередовища підприємства на зовнішніх ринках. *Бізнес Інформ.* 2017. № 5. С. 103–108. **5.** АТ КБ «ПриватБанк». URL: https://privatbank.ua/about.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2025 р.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

УДК 338.45

Біляєва В. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2 року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено тенденції розвитку світового та українського ринку автозапчастин в умовах глобалізаційних і технологічних трансформацій. Проаналізовано ключові фактори, що формують конкурентне середовище, а також окреслено напрями посилення конкурентних позицій українських компаній на глобальному ринку.*

Ключові слова: *ринок автозапчастин, конкурентоспроможність, глобалізація, e-commerce, тренди.*

Annotation. *The article examines the development trends of the global and Ukrainian auto parts market in the context of globalization and technological transformations. The key factors shaping the competitive environment are analyzed, and the directions for strengthening the competitive positions of Ukrainian companies in the global market are outlined.*

Keywords: *auto parts market, competitiveness, globalization, e-commerce, trends.*

Сучасний світовий ринок автозапчастин перебуває під значним впливом глобалізаційних процесів, технологічних інновацій та структурних змін у сфері автомобільної промисловості. Зростаюча конкуренція, диджиталізація торгівлі та розвиток електромобільності формують нові правила гри для учасників ринку. Український сегмент ринку автозапчастин, інтегрований у глобальні ланцюги постачання, водночас має свої специфічні особливості, зумовлені економічною нестабільністю, логістичними викликами та воєнними факторами.

Мета дослідження – дослідити тенденції і виклики розвитку ринку автозапчастин, а також визначити шляхи зміцнення конкурентних позицій українських компаній.

© Біляєва В. О., 2026

У науковій літературі конкурентоспроможність компанії визначається як здатність ефективно конкурувати на ринку завдяки використанню ресурсних, технологічних та організаційних переваг [1].

Для системного вивчення конкурентного середовища ринку автозапчастин доцільно використати класичні аналітичні інструменти стратегічного менеджменту. У табл. 1 наведено ключові методи, які дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони компаній, виявити вплив зовнішнього середовища й визначити рівень галузевої конкуренції.

Таблиця 1

Ключові інструменти аналізу конкурентного середовища

Метод	Опис	Що аналізує?	Навіщо використовується?
SWOT-аналіз	Класичний інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники конкурентоспроможності	Strengths (сильні сторони); Weaknesses (слабкі сторони); Opportunities (можливості); Threats (загрози)	Для побудови ринкового порівняння, виявлення стратегічних переваг і зон ризику кожного конкурента
PEST-аналіз	Метод вивчення макросередовища, що впливає на конкурентів і галузь загалом	Political (політичні фактори); Economic (економічні); Social (соціальні); Technological (технологічні)	Для глибшого аналізу галузі, прогнозування змін на ринку та адаптації до зовнішніх умов
Модель 5 сил Портера	Аналітичний інструмент стратегічного менеджменту, що дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі через вплив п'яти ключових сил	Загроза появи нових конкурентів; Сила постачальників; Сила покупців; Загроза товарів-замінників; Рівень конкуренції всередині галузі	Для визначення привабливості галузі, рівня конкурентного тиску, виявлення можливостей та ризиків ринкової позиції компанії, формування стратегії підвищення конкурентоспроможності

Джерело: [2]

Розглянуті інструменти є основою для аналізу, однак важливо врахувати також динаміку глобального ринку автозапчастин, адже саме він визначає загальні тенденції та напрями розвитку галузі.

Міжнародні дослідники (Портер М. Ю., Гант Р. М.) підкреслюють важливість врахування глобальних трендів, зокрема, розвитку електротранспорту, цифрової трансформації та сталого розвитку. Вітчизняні автори (Городецький М. Я., Філіпенко А. С., Громенкова С. В.) акцентують на проблемах інтеграції українських компаній у світовий ринок і впливі економічних кризових явищ на конкурентоспроможність бізнесу.

Світовий ринок автозапчастин є одним із найбільших сегментів автомобільної промисловості. За оцінками міжнародних дослідницьких агентств, його обсяг щороку зростає на 3–5 % і до 2030 року може перевищити 1 трлн дол. США. Основними драйверами зростання виступають:

- збільшення автопарку у світі (зокрема, у країнах, що розвиваються);
- попит на after-market продукцію (ремонт і технічне обслуговування старіших авто);
- цифровізація продажів (e-commerce платформи, мобільні додатки для B2B і B2C клієнтів);
- екологічні тренди – розвиток електротранспорту, нові стандарти викидів і перехід до більш «зелених» технологій [3].

У структурі глобального ринку автозапчастин спостерігається посилення позицій азійських виробників (Китай, Південна Корея, Індія), які пропонують конкурентоспроможні ціни. Водночас європейські компанії зберігають лідерство у виробництві високотехнологічних деталей та інноваційних компонентів.

Український ринок автозапчастин має свої особливості:

- високий рівень імпортозалежності (понад 80 % запчастин ввозяться з ЄС, Туреччини та Китаю);
- значна частка вживаних автомобілів у структурі автопарку, що зумовлює високий попит на ремонтні деталі;
- регіональні відмінності у попиті (залежність від логістики та транспортної доступності);
- вплив воєнних дій, що призводить до ускладнення ланцюгів постачання, зростання логістичних витрат і ризиків нестабільності поставок.

Як світовий, так і український ринок формують складне конкурентне середовище, де компаніям необхідно постійно шукати нові інструменти підвищення ефективності та стійкості.

Щоб оцінити конкурентні умови на українському ринку автозапчастин, скористаємося моделлю п'яти сил Портера (рис. 1). Вона дозволяє з'ясувати рівень тиску з боку ключових ринкових гравців і виявити стратегічні виклики для компаній.

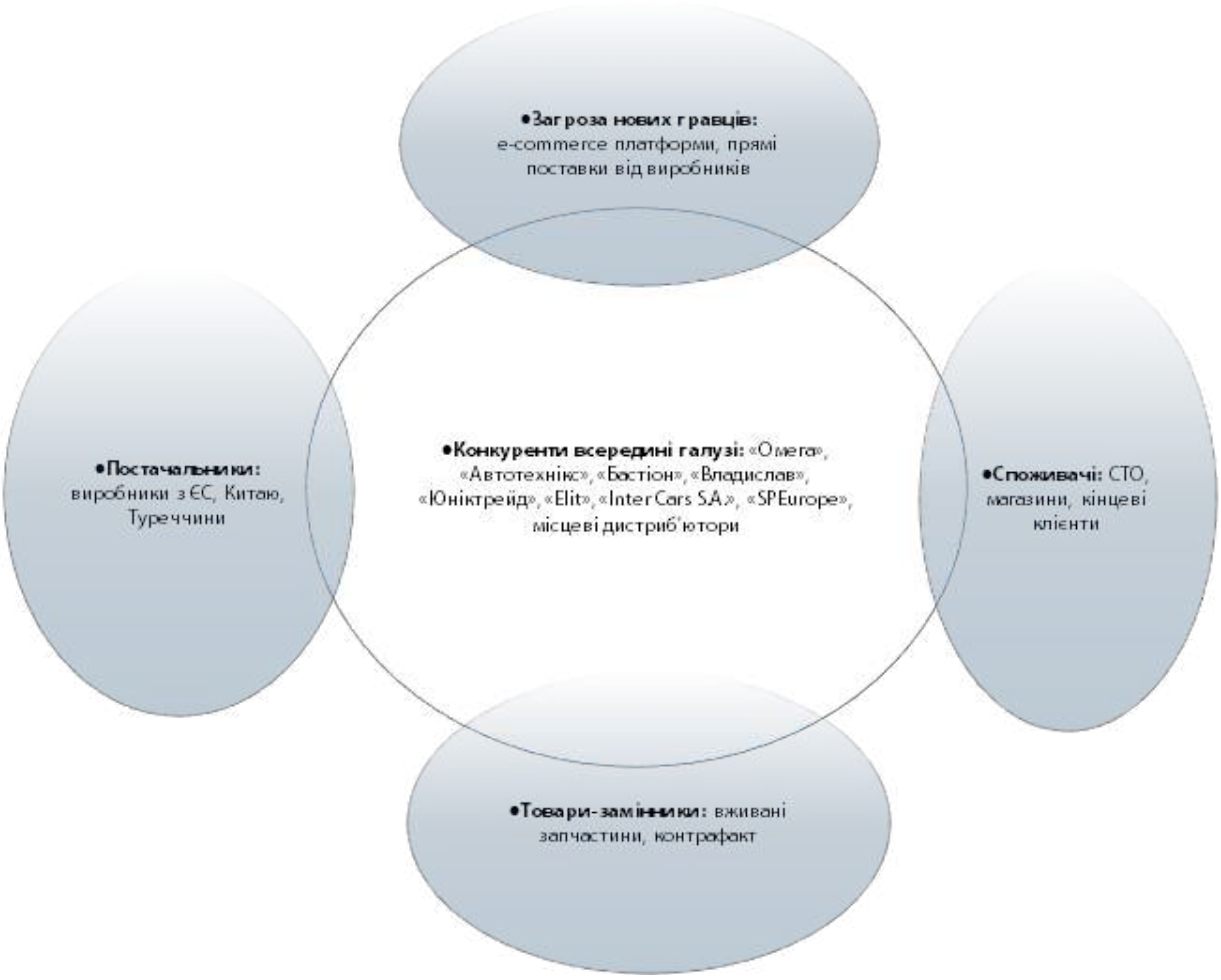


Рис. 1. **Модель п'яти сил Портера для ринку автозапчастин України**

Аналіз за моделлю Портера показує, що ключовими викликами для українських компаній є висока насиченість ринку, залежність від постачальників і загроза появи нових гравців у сегменті e-commerce, що підвищує тиск на маржинальність і потребує пошуку нових стратегічних ніш.

Порівняння ключових характеристик глобального й українського ринків дає змогу виокремити їхні спільні та відмінні риси, що визначають умови конкурентної боротьби. У табл. 2 наведено основні параметри, які ілюструють різницю в динаміці та факторах розвитку.

Таблиця 2

Порівняння тенденцій світового та українського ринку автозапчастин

Показник	Світовий ринок	Український ринок
Зростання ринку	3–5 % щорічно	Нестабільне, залежить від імпорту
Основні драйвери	Електромобілі, e-commerce, інновації	Вживані авто, дефіцит, воєнні чинники
Основні виробники	Китай, ЄС, Південна Корея	імпорт (80%+)
Проблеми	Цінова конкуренція, екологія	Логістика, курс валют, війна
Тренди	Автоматизація, big data, green mobility	Диджиталізація, диверсифікація поставок

На відміну від глобального ринку, де стабільними драйверами виступають електромобільність і цифровізація, український сегмент значно більш залежний від імпорту та воєнних факторів. Це вимагає від компаній підвищеної адаптивності та диверсифікації стратегій [4].

Тренди, що впливають на конкурентоспроможність компаній на ринку автозапчастин [5]:

- глобалізація – веде до посилення конкуренції, оскільки на український ринок активно виходять міжнародні гравці з ширшим асортиментом та агресивними стратегіями;
- перехід до електромобілів – формує попит на новий асортимент запчастин, відкриваючи простір для спеціалізації та освоєння нових ніш;
- розвиток e-commerce – створює нові канали продажу, що змінює модель взаємодії з клієнтами та підвищує вимоги до швидкості й зручності сервісу;
- війна та логістичні виклики – призводять до зростання витрат, перебоїв у постачанні та необхідності шукати альтернативні маршрути і склади;
- активний азійський імпорт – створює ціновий тиск, змушуючи українські компанії конкурувати не лише за ціною, а й за якістю, сервісом і швидкістю доставки.

Узагальнюючи зазначені тенденції, можна стверджувати, що українським компаніям для зміцнення конкурентних позицій доцільно:

- адаптувати асортимент до зростаючих потреб електромобільного транспорту;
- інтегруватися у міжнародні ланцюги постачань та розширювати партнерські зв'язки;
- інвестувати у цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів;
- розвивати експортний потенціал і освоювати нові ринки.

Висновок. Ринок автозапчастин в Україні та світі перебуває під потужним впливом глобальних економічних та технологічних трансформацій. Для українських компаній ключовими викликами залишаються висока імпортозалежність, ускладнені логістичні процеси та посилення конкуренції з боку міжнародних гравців. Водночас ці виклики створюють і нові можливості для розвитку.

Таким чином, результати дослідження доводять, що системний аналіз галузевих тенденцій і своєчасна стратегічна адаптація є необхідними передумовами формування ефективної конкурентної стратегії українських компаній на ринку автозапчастин.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

Література: 1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с. **2.** Городецький М. Я. Підходи до формування конкурентоспроможності автосервісних підприємств. *Економічний дискурс.* 2019. Вип. 4. С. 102–113. **3.** Даниленко Є. С. Аналіз ринку вживаних легкових автомобілів в Україні. *Економіка. Фінанси. Право.* 2023. № 9. **4.** Аналітичний огляд ринку автозапчастин України // AUTO-Consulting. 2023. URL: https://www.autoconsulting.com.ua. **5.** Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк : СПД Гадяк Ж., 2022. 408 с.

Стаття надійшла до редакції 03.10.2025 р.

РОЗМЕЖУВАННЯ ПОНЯТЬ «ІНФОРМАЦІЯ» ТА «РЕЗУЛЬТАТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ, ТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ» ЯК ОБ'ЄКТІВ ЦИВІЛЬНИХ ПРАВ

УДК 347

Богмацера Е. С.

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

Анотація. *Досліджено проблему правової кваліфікації «інформації» та «результату інтелектуальної, творчої діяльності». Проаналізовано наукові підходи до їхнього співвідношення. Розкрито сутнісні відмінності (факт/форма) та правові режими (доступ / монополія) цих об'єктів. Визначено чіткі критерії для їхнього практичного розмежування.*

Ключові слова: *інформація, результат інтелектуальної, творчої діяльності, об'єкти цивільних прав, розмежування, правовий режим.*

Annotation. *The problem of legal qualification of «information» and «result of intellectual, creative activity» is researched. Scientific approaches to their correlation are analyzed. The essential differences (fact/form) and legal regimes (access/monopoly) of these objects are revealed. Clear criteria for their practical delimitation are determined.*

Keywords: *information, result of intellectual, creative activity, objects of civil rights, delimitation, legal regime.*

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій і глобальної цифровізації інформаційна сфера набуває всеохопного характеру, стаючи не лише ключовим економічним ресурсом, але й пронизуючи усі аспекти суспільного життя. Поява новітніх об'єктів, таких як штучний інтелект, криптовалюти та цифровий контент, які Б. О. Соловйов відносить до інформаційних об'єктів [1, с. 210], ще більше ускладнює правову картину. Це призводить до того, що поняття «інформація» розмивається не лише на побутовому, але й на теоретичному та практичному юридичних рівнях. Як наслідок, виникає нагальна практична потреба у вдосконаленні правового регулювання та встановленні чітких меж дії правових режимів, на чому наголошувала, зокрема, О. О. Кулініч [2, с. 127–128].

Центральною проблемою у цьому контексті є все складніше розмежування «інформації» як об'єкта цивільних прав (ст. 200 Цивільного кодексу України (далі – ЦК)) та «результату інтелектуальної, творчої діяльності» (ст. 199 ЦК) [6]. Ця складність посилюється через комплексну природу самої інформації через трансформацію явища інформації у сучасному світі, що призводить до появи в науковій доктрині тез про часткове «поглинання» правовідносин інтелектуальної власності інформаційними [3, с. 217], про розгляд інформації як результату інтелектуальної діяльності [1, с. 208, 211] чи знання, що є результатом інтелектуальної, творчої діяльності людини, як форми інформації [4, с. 450].

Відсутність чіткої доктринальної єдності та практичних критеріїв розмежування породжує суперечності у правозастосуванні, створюючи ризики як для захисту права інтелектуальної власності, так і для реалізації конституційного права громадян на інформацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика правового режиму інформації та її співвідношення з іншими об'єктами цивільних прав є предметом активної наукової дискусії. Так, Є. О. Харитонов та О. І. Харитонова одними з перших прямо вказали на наявність проблеми розмежування правовідносин інтелектуальної власності та інформаційних правовідносин [3]. Значна кількість науковців, серед яких Н. Я. Заболотна [5], О. О. Мазіна [4] та Б. О. Соловйов [1], у своїх працях вказують на відсутність у доктрині однозначного підходу до визначення правової природи інформації, її комплексну, «універсальну»

© Богмацера Е. С., 2026

природу. При цьому деякі вчені, зокрема, Б. О. Соловйов, посилаючись на О. Кохановську, пропонують «широкий підхід», розглядаючи інформацію як результат інтелектуальної, творчої діяльності [1, с. 208].

Такий підхід, на нашу думку, лише поглиблює концептуальну плутанину, механічно поєднуючи об'єкти з кардинально різними правовими режимами. Водночас ключ до вирішення цієї проблеми міститься в аналізі сутнісних ознак інформації, на які вказують самі ж науковці. Зокрема, Б. О. Соловйов, посилаючись на усталену позицію серед науковців, підкреслює, що найважливішими ознаками інформації є її змістовність і «незалежність форми надання відомостей» [1, с. 209]. Саме ця теза, на нашу думку, є фундаментальною для розмежування понять, адже результат інтелектуальної, творчої діяльності є, навпаки, захистом саме форми вираження [8].

Таким чином, невирішеною раніше частиною загальної проблеми залишається формування чітких, юридично обґрунтованих критеріїв для розмежування понять та об'єктів «інформація» та «результат інтелектуальної, творчої діяльності» на основі фундаментальної різниці їхніх правових режимів.

Метою дослідження є розмежування понять «інформація» та «результат інтелектуальної, творчої діяльності» як об'єктів цивільних прав шляхом аналізу сутнісних відмінностей між відповідними об'єктами цивільних прав та їхньої сутнісної природи для визначення більш чітких критеріїв їхнього правового розмежування.

Викладення основного матеріалу дослідження. На побутовому рівні поняття «інформація» трансформувалося настільки, що ним стали позначати майже будь-яке явище: тексти, зображення, аудіо- та відеоматеріали. Однак з юридичної точки зору такий підхід є неприпустимим і створює первинну плутанину. Цивільне законодавство України чітко і вузько визначає інформацію як об'єкт цивільних прав у главі 15 «Нематеріальні блага», статті 200 ЦК – це виключно «будь-які відомості та/або дані» [6, ст. 200]. Закон України «Про інформацію» конкретизує це поняття, наводячи перелік видів інформації за змістом, до яких належать: дані про фізичну особу, стан довкілля, статистичні дані, правова інформація тощо [7]. Таким чином, сутнісною ознакою «інформації» є її змістовність, тобто цінність у самих фактах та даних, незалежно від форми їх подання, що підтверджується і в науковій доктрині [1, с. 209]. Відповідно, правовий режим інформації зосереджений не на монополії, а на регулюванні доступу до неї та її захисту [7].

Натомість «результат інтелектуальної, творчої діяльності» (ст. 199 ЦК) є принципово іншим об'єктом [6]. Його ключовою ознакою є не зміст (дані), а оригінальна творча форма вираження: унікальний авторський стиль, задумка, дизайн, мелодія. Правовий режим цього об'єкта регулюється правом інтелектуальної власності (книга 4 ЦК), яке надає автору виключні (монопольні) права на використання та заборону копіювання. Фундаментальний принцип авторського права полягає в дихотомії «факт – форма»: воно захищає лише форму вираження (статтю, інфографіку тощо), але не стосується фактів (інформації), що лежать в її основі [8].

Центральна проблема, яка породжує наукові суперечності, полягає в тому, що ці два різні за правовою природою об'єкти можуть одночасно співіснувати на одному матеріальному чи нематеріальному носії, тобто бути складовими однієї речі. Саме нездатність чітко розмежувати ці об'єкти в межах однієї речі призводить до концептуальної плутанини та появи «широких підходів», які, зокрема, допускають розгляд твору як різновиду інформації [1, с. 208]. Такий погляд нам видається абсурдним, оскільки він прямо суперечить легальному визначенню «інформації» (ст. 200 ЦК) як виключно «відомостей та/або даних» і штучно змішує його з принципово іншим поняттям творчої форми вираження.

Зрозумілим прикладом стане книга «Гаррі Поттер» Джоан Роулінг, де результатом інтелектуальної діяльності є художній текст роману, назви розділів та дизайн обкладинки, тоді як інформацією є вихідні дані на звороті титульного аркуша: ISBN, тираж, відомості про видавництво. Інший наочний приклад – упаковка товару, на якій результатом інтелектуальної діяльності є твір графічного дизайну, логотип (торговельна марка) та рекламні слогани, а інформацією – обов'язкові відомості про склад продукту, таблиця КБЖВ, термін придатності та адреса виробника.

Складність полягає і в тому, що, як зазначали Є. О. Харитоново та О. І. Харитонова, «творча інтелектуальна діяльність може розумітися як створення нової інформації найвищого рівня» [3, с. 216], що ще більше розширює поле для дискусій. Проте, незважаючи на певну подібність цих двох об'єктів цивільних прав (нематеріальність, відокремленість від носія), правові режими цих об'єктів є кардинально різними. Права інтелектуальної

власності обмежені строком, тоді як інформаційні правовідносини – ні; відповідні правовідносини виникають із різних підстав та в різний момент [3, с. 217].

Висновки. Таким чином, наукові підходи, що змішують ці поняття, є хибними, оскільки ігнорують фундаментальну різницю в їх сутності (зміст/форма) та правових режимах (доступ/монополія).

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що «інформація» (ст. 200 ЦК) та «результат інтелектуальної, творчої діяльності» (ст. 199 ЦК) є самостійними, нетотожними об'єктами цивільних прав, які мають різні правові режими та сутнісні характеристики. Їхня плутанина в доктрині та на практиці виникає через їх часте співіснування на одному носії.

Для вирішення цієї проблеми та досягнення мети дослідження ми пропонуємо два чіткі критерії для їхнього розмежування:

1. Критерій сутності (факт/форма): Чи полягає цінність об'єкта в його оригінальній творчій формі вираження (стиль, структура, дизайн)? Якщо так – це «результат інтелектуальної, творчої діяльності». Чи цінність полягає виключно у фактичному змісті (даних, відомостях), який не залежить від форми викладу? Якщо так – тоді це «інформація».

2. Критерій правового режиму (монополія / доступ): Яка мета правового регулювання? Надання автору виключних (монопольних) прав на копіювання та використання? Тоді це «результат інтелектуальної, творчої діяльності». Або регулювання порядку доступу, забезпечення достовірності та захисту? Це «інформація».

Застосування цих критеріїв прибирає концептуальну плутанину та забезпечує чітке розмежування понять «інформація» та «результат інтелектуальної, творчої діяльності» як об'єктів цивільних прав.

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.

Література: **1.** Соловйов Б. О. Інформація як об'єкт цивільних прав в оновленому Цивільному кодексі України: проблеми визначення та основних ознак. *Часопис Київського університету права.* 2021. № 1. С. 207–212. **2.** Кулініч О. О. Інформація як об'єкт цивільних прав // *Університетські наукові записки.* 2005. № 3 (15). С. 126–128. **3.** Харитонов Є. О., Харитонова О. І. Деякі питання розмежування цивільних правовідносин інтелектуальної власності та інформаційних правовідносин. *Актуальні проблеми держави і права.* 2010. Вип. 56. С. 213–218. **4.** Мазіна О. О. Поняття інформації як об'єкту цивільних правовідносин. *Фенікс.* 2009. Вип. 38. С. 446–454. **5.** Заболотна Н. Я. Інформація як самостійний об'єкт цивільного права: теоретичне дослідження. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. № 1. С. 104–106. **6.** Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text. **7.** Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text. **8.** Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 р. № 2811-IX // Відомості Верховної Ради України. 2023. № 11. Ст. 46. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

РОЛЬ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

УДК 339.727.22(477)

Бохно М. Д.

Здобувач вищої освіти
першого (освітньо-наукового) рівня 1 курсу
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто роль іноземного капіталу в економіці України в умовах економічної нестабільності. Визначено суперечливий характер його впливу на національну економіку. Обґрунтовано основні ризики та потенційні переваги залучення іноземного капіталу в кризових умовах.*

Ключові слова: *іноземний капітал, економічна нестабільність, інвестиції, національна економіка, економічний розвиток.*

Annotation. *The article examines the role of foreign capital in Ukraine's economy under conditions of economic instability. The contradictory nature of its impact on the national economy is identified. The main risks and potential benefits of attracting foreign capital in crisis conditions are substantiated.*

Keywords: *foreign capital, economic instability, investments, national economy, economic development.*

Постановка проблеми. Після початку повномасштабної війни в 2022 році економіка України опинилася в умовах сильної нестабільності: скорочення виробництва, руйнування підприємств та інфраструктури, підвищення цін і девальвація гривні. Власних фінансових ресурсів держави та бізнесу недостатньо, щоб одночасно підтримувати економіку, відновлювати зруйновані об'єкти й інвестувати у розвиток [1; 7]. Тому залучення іноземного капіталу стає важливим джерелом коштів, технологій і створення нових робочих місць, але його роль під час воєнної та економічної нестабільності залишається неоднозначною [1; 3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових публікаціях підкреслюється, що Україна є країною-імпортером капіталу, кожного року отримуючи значні обсяги коштів від іноземних інвесторів. Деякі дослідники вказують, що прямі іноземні інвестиції мають позитивний вплив на економічне зростання, сприяють модернізації виробництва та інтеграції України в світову економіку. Водночас у працях, присвячених періоду війни, зазначається, що інвестиційні потоки стали більш нестабільними: традиційні проєкти в промисловості скорочуються, тоді як інвестори активніше вкладаються у сфери IT, логістики, енергетики та відбудову [3; 8]

У звітах міжнародних організацій та державних органів влади аналізується вплив війни на інвестиційний клімат України. Звертається увага на ризики безпеки, правову систему та нові інструменти підтримки іноземних інвесторів [7; 10]. Однак питання ролі іноземного капіталу в українській економіці 2022–2025 років, з урахуванням воєнних умов і програм повоєнної відбудови, досліджені ще не повністю [1; 8].

Мета статті – охарактеризувати роль іноземного капіталу в економіці України в умовах економічної нестабільності 2022–2025 років; показати основні тенденції, позитивні результати та ризики, а також окреслити загальні напрями державної політики щодо залучення такого капіталу [1; 3].

Викладення основного матеріалу дослідження. Війна різко змінила ситуацію з іноземними інвестиціями в Україну. Якщо до 2022 року обсяги прямих іноземних інвестицій були відносно стабільними, то після початку повномасштабного вторгнення їх приток суттєво скоротився, а в окремі місяці спостерігався навіть чистий відтік капіталу [3; 6]. За оцінками аналітичних ресурсів, у 2023 році в економіку України було спрямовано близько 4,25 млрд дол. США прямих іноземних інвестицій, значна частина яких – це реінвестований прибуток діючих компаній, а не нові проєкти з нуля.

Офіційні дані та огляди показують, що структура іноземних інвестицій змінюється [6; 7]. Зменшується частка вкладень у важку промисловість та традиційні виробництва, натомість зростає інтерес до секторів IT,

© Бохно М. Д., 2026

логістики, торгівлі, енергетики та проєктів відбудови інфраструктури [2; 4; 8]. Серед основних країн-інвесторів виокремлюються держави Європейського Союзу, зокрема Німеччина та Нідерланди, а також інші країни, що підтримують Україну в умовах війни [3; 8].

Щоб оцінити реальну роль іноземного капіталу, важливо звернути увагу не лише на обсяги інвестицій, а також і на показники діяльності підприємств з іноземними інвестиціями. За даними фінансових оглядів, такі компанії у 2023 році забезпечили близько 189 млрд грн виручки, що свідчить про їх істотний внесок у економічну активність, податкові надходження та зайнятість. Отже, навіть в умовах війни іноземний бізнес продовжує працювати в Україні та підтримувати ключові сектори економіки [5; 8].

Розглянемо роль іноземного капіталу у фінансовому секторі. Важливою сферою присутності іноземного капіталу є банківська система України. Дослідження показують, що під час війни українські банки зберегли відносну стійкість, зокрема завдяки консервативній політиці Національного банку України, докапіталізації та підтримці з боку міжнародних фінансових установ і банків з іноземним капіталом. Частка іноземного капіталу в активах банківської системи залишається значною, а великі міжнародні групи, такі як Raiffeisen та OTP, продовжують працювати на українському ринку [6; 9].

Присутність банків з іноземними власниками сприяє впровадженню сучасних банківських технологій, підвищенню якості управління ризиками та розширенню доступу клієнтів до фінансових послуг [9; 10]. Водночас існує ризик, що у разі різкого погіршення ситуації окремі іноземні банки можуть скоротити свою діяльність або вийти з ринку, що створить додаткове навантаження на національну банківську систему [9; 10]. Тому для України важливо підтримувати довіру міжнародних фінансових партнерів та забезпечувати зрозумілі та стабільні правила гри на ринку [7; 10].

Іноземний капітал у відбудові та модернізації економіки. У 2023–2025 роках з'являється новий важливий напрям використання іноземного капіталу – фінансування проєктів відбудови та модернізації економіки України [8; 9]. За оцінками міжнародних інституцій та консалтингових компаній, потреба у фінансуванні повоєнної реконструкції становить десятки й сотні мільярдів євро, що неможливо покрити виключно за рахунок внутрішніх ресурсів держави та бізнесу. У відповідь на це Європейський Союз та інші партнери створюють спеціальні програми, наприклад Ukraine Investment Framework, який передбачає надання гарантій та залучення приватного іноземного капіталу в проєкти відновлення.

У звітах зазначається, що особливий інтерес до участі у відбудові проявляє німецький бізнес, який за підтримки уряду Німеччини розглядає можливості інвестування в енергетику, інфраструктуру, промисловість та інші галузі [8; 9]. Уряд України разом із міжнародними партнерами також працює над інструментами страхування воєнних ризиків, державних гарантій і податкових стимулів, щоб зробити інвестиційні проєкти більш привабливими для іноземних компаній [7; 8]. Таким чином, іноземний капітал розглядається не тільки як джерело фінансування, а і як можливість для технологічного оновлення та інтеграції України в європейський економічний простір [8; 9].

Основні ризики та обмеження залучення іноземного капіталу. Попри значний потенціал, використання іноземного капіталу в умовах війни та нестабільності пов'язане з низкою ризиків. Один із них – висока волатильність потоків прямих іноземних інвестицій: у період загострення конфлікту інвестори можуть швидко скорочувати свої вкладення, що посилює падіння інвестиційної активності та дестабілізує фінансові ринки [3; 6]. Ще один ризик – надмірна залежність від іноземних інвесторів у стратегічних галузях, таких як енергетика, транспорт чи зв'язок, що може впливати на економічну безпеку країни [1; 10].

У відповідь на це Україна поступово посилює правила щодо іноземних інвестицій у ключові сектори, запроваджуючи процедури перевірки походження капіталу та додаткові вимоги до інвесторів у стратегічні об'єкти [7; 10]. Паралельно держава намагається створити більш прогнозовані та прозорі умови для тих іноземних інвесторів, які підтримують Україну, зокрема через спрощення регулювання, податкові стимули та розвиток спеціалізованих інституцій для роботи з інвестиційними проєктами [7; 8]. Баланс між відкритістю та захистом національних інтересів стає одним із головних завдань економічної політики у найближчі роки [8; 10].

Висновок. У період економічної нестабільності 2022–2025 років іноземний капітал відіграє для України важливу, але складну роль [1; 3]. З одного боку, він підтримує роботу підприємств, формує значну частку виручки, сприяє стійкості банківського сектора та створює фінансову базу для післявоєнної відбудови й модернізації економіки [5; 9]. З іншого боку, інвестиційні потоки залишаються нестійкими, а надмірна залежність від зовнішніх джерел капіталу та рішень іноземних інвесторів створює додаткові ризики для економічної безпеки [3; 6; 10].

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальний аналіз впливу іноземних інвестицій на окремі сектори економіки України, оцінку ефективності державних програм підтримки інвесторів, а також вивчення досвіду інших країн, які відбудовували економіку за активної участі іноземного капіталу після воєнних конфліктів [8; 9].

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пивавар І. В.

Література: **1.** Іноземний капітал в економіці України. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1212. **2.** Foreign direct investment and economic growth in Ukraine. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6134/6076. **3.** Russia's war in Ukraine causes a reversal of FDI trends. 2023. URL: https://wiiw.ac.at/russia-s-war-in-ukraine-causes-a-reversal-of-fdi-trends-n-585.html. **4.** У 2023 році в економіку Україну спрямовано $4,25 млрд прямих іноземних інвестицій. 2024. URL: https://inventure.com.ua/uk/news/world/u-2023-roci-v-ekonomiku-ukrayinu-spryamovano-dollar425-mlrd-pryamih-inozemnih-investicij. **5.** Іноземні інвестиції в Україні: 189 млрд грн виручки за 2023 рік. 2024. URL: https://minfin.com.ua/ua/2024/06/13/128945928/. **6.** Статистика зовнішнього сектору // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external. **7.** Investment activity in Ukraine // Міністерство економіки України. 2023. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=14fdd5c9-70b6-4f46-b2f2-842dfc4a7b3f&title=InvestmentActivityInUkraine. **8.** Exploring reconstruction investment opportunities in Ukraine // PwC Ukraine. 2025. URL: https://www.pwc.com/ua/en/publications/2025/exploring-reconstruction-investment-opportunities-ukraine.html. **9.** Ukraine Investment Framework // European Commission. 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en. **10.** 2023 Investment Climate Statements: Ukraine // United States Department of State. 2023. URL: https://www.state.gov/reports/2023-investment-climate-statements/ukraine.

Стаття надійшла до редакції 29.12.2025 р.

ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.137.2

Вернігор Д. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті систематизовано сучасний інструментарій стратегічного аналізу конкурентоспроможності промислових підприємств. Розглянуто методи оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, інтегровані та цифрові підходи, а також їх практичне значення для стратегічного управління.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, промислове підприємство, стратегічний аналіз, SWOT, PEST, Balanced Scorecard, бенчмаркінг.*

© Вернігор Д. В., 2026

Annotation. *The article systematizes modern tools for strategic competitiveness analysis of industrial enterprises. Methods for evaluating external and internal environments, integrated and digital approaches, and their practical role in strategic management are analyzed.*

Keywords: *competitiveness, industrial enterprise, strategic analysis, SWOT, PEST, Balanced Scorecard, benchmarking.*

Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств виступає фундаментом економічної стійкості держави. В умовах високої турбулентності ринку та цифрових трансформацій менеджмент потребує надійного інструментарію стратегічного аналізу, здатного не лише фіксувати поточний стан, а й формувати адаптивні сценарії розвитку.

Проблематику стратегічного оцінювання широко висвітлено у працях сучасних науковців. Зокрема, Гудименко [3] систематизує методичний апарат оцінки конкурентних позицій, тоді як Чигрин та Бондаренко [5] акцентують увагу на необхідності трансформації стратегій в умовах сучасних викликів. Особливе місце в науковому дискурсі посідає бенчмаркінг: Хамініч та Мілютін [2] розглядають його як основу формування стратегії, а у своїй окремій праці Хамініч [4] інтегрує цей інструмент у систему адаптивного управління. Галузеву специфіку стратегічного аналізу детально розкрито у роботі Костенюк та Лазоренко [1].

Основним результатом узагальнення сучасних методик є виділення груп інструментів стратегічного аналізу, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

Інструментарій стратегічного аналізу конкурентоспроможності

Група інструментів	Конкретні методи	Основне призначення	Результати для управління
Аналіз зовнішнього середовища	PEST/PESTEL; модель 5 сил Портера; STEEP; конкурентний аналіз ринку	Виявлення можливостей і загроз; оцінка галузевих тенденцій і конкурентного тиску	Визначення стратегічних позицій, оцінка ризиків, прогнозування змін середовища
Аналіз внутрішнього середовища	Аналіз ланцюга цінності; ресурсний аналіз; VRIO; BSC (Balanced Scorecard)	Діагностика внутрішніх ресурсів та компетенцій, визначення сильних і слабких сторін	Побудова карти стратегічних активів і ключових переваг
Інтегровані методи	SWOT; SPACE; GE/McKinsey; SNW; GAP-аналіз	Поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників для формування стратегічних рішень	Формування стратегічних альтернатив, визначення оптимальної стратегії
Методи стратегічного порівняння	Бенчмаркінг; галузеві рейтинги; бенчмаркінг процесів	Порівняння з лідерами, адаптація кращих практик	Ідентифікація напрямів підвищення ефективності, стандартизація передового досвіду
Методи оцінювання конкурентоспроможності	Моделі експертного оцінювання; матричні моделі; індекс конкурентоспроможності; багатокритеріальна оцінка	Кількісне вимірювання конкурентоспроможності підприємства	Числове ранжування, динаміка конкурентних змін, оцінка стратегічного потенціалу
Прогностично-аналітичні методи	Сценарний аналіз; форсайт; аналіз трендів; економетричне моделювання	Прогнозування ринкової поведінки і стану підприємства	Формування сценаріїв розвитку та стратегічних дорожніх карт
Цифрові інструменти стратегічного аналізу	BI-системи, ERP-аналітика, Big Data, візуалізація даних	Автоматизація аналізу, глибока аналітика даних, підтримка прийняття рішень	Оперативна діагностика, цифрові панелі управління, підвищення якості рішень

Застосування зазначених інструментів дозволяє промисловому підприємству систематизувати інформацію про внутрішні ресурси та зовнішнє середовище, а також виявляти сильні та слабкі сторони, загрози і можливості. На основі інтегрованих підходів підприємство отримує можливість приймати стратегічні рішення, порівнювати ефективність своєї діяльності з конкурентами та впроваджувати кращі практики. Використання таких методів дозволяє прогнозувати тенденції ринку та формувати сценарії розвитку. Комплексне застосування інструментів зовнішнього, внутрішнього та інтегрованого аналізу разом із цифровими методами підвищує ефективність управління конкурентоспроможністю і забезпечує підприємству стійку позицію на ринку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з адаптацією

цифрових методів стратегічного аналізу, застосуванням інструментів сталого розвитку та інтеграцією аналітики великих даних для прогнозування конкурентних позицій.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Отенко І. П.

Література: 1. Костенюк Ю., Лазоренко О. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2023. Т. 324. № 6. С. 33. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33. **2.** Хамініч С., Мілютін О. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства за результатами бенчмаркінгового аналізу. *Economic Space.* URL: https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/335286. **3.** Гудименко В. П. Методи оцінки конкурентоспроможності компанії. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/81861. **4.** Хамініч С. Бенчмаркінг в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-48. **5.** Чигрин О., Бондаренко А. Напрями розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17.

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІТИКИ ПРОСУВАННЯ НА РИНКУ B2B

УДК 339.1/.3

Висоцька Н. С.

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

Анотація. *У статті проаналізовано особливості застосування B2B маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасної бізнес-практики. Розглянуто ключові стратегії просування, такі як push, pull та комбіновані стратегії, а також роль соціальних мереж у залученні нових клієнтів і формуванні лояльності. Окрему увагу приділено персоналізації контенту і адаптації маркетингових стратегій до специфіки цільових аудиторій. Зроблено висновок, що ефективне використання сучасних цифрових каналів дозволяє підприємствам не лише підвищити конкурентоспроможність, але й створити довготривалі партнерські відносини та стабільно розвивати свій бренд на ринку.*

Ключові слова: *B2B, брендування, контент, маркетинг, партнерство, просування, соціальні мережі.*

Annotation. *The article analyzes the peculiarities of using B2B marketing to increase the competitiveness of enterprises in the context of modern business practice. The key promotion strategies, such as push, pull and combined strategies, as well as the role of social networks in attracting new customers and building loyalty are considered. Special attention is paid to the personalization of content and adaptation of marketing strategies to the specifics of target audiences. It is concluded that the effective use of modern digital channels allows enterprises not only to increase their competitiveness, but also to create long-term partnerships and steadily develop their brand in the market.*

© Висоцька Н. С., 2026

Keywords: *B2B, branding, content, marketing, partnerships, promotion, social media.*

Постановка проблеми. У сучасному B2B-середовищі успішне просування залежить від здатності компаній правильно комунікувати з потенційними клієнтами і вибудовувати довготривалі партнерства. Врахування специфіки цільової аудиторії, стратегічний підхід до контент-маркетингу та персоналізація пропозицій є основними факторами для досягнення конкурентної переваги. Ринок B2B вимагає від компаній не лише висококласних продуктів, а й ефективної взаємодії з іншими бізнесами через канали, що створюють довіру та додають цінність. Такий підхід сприяє розвитку бренду і підтримці стабільних взаємин, що особливо важливо в умовах сучасної економіки і нових змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз широкого спектра питань, пов'язаних із функціонуванням B2B-сфери, став предметом вивчення багатьох науковців, серед яких такі: Бойчук І. В., Болотіна І. М., Жигалкевич Ж. М., Семенець М. В., Садовська І. І., Петропавловська С. Є. Романовська В. В., та інші. Дослідження B2B маркетингу українськими компаніями потребують подальших уточнень через конкуренцію та змінені умови бізнес-практики.

Метою дослідження є аналіз особливостей застосування B2B маркетингу для підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах сучасної бізнес-практики.

Викладення основного матеріалу дослідження. B2B-сектор орієнтується на забезпечення попиту з боку підприємств, організацій та виробничих структур у ресурсах, обладнанні, послугах і матеріалах через механізми ділового обміну на індустріальних ринках. Основна мета – покращення ефективності виробництва і реалізації продукції промислового характеру шляхом аналізу потреб споживачів і надання якісного сервісного супроводу [1].

Засади ефективного B2B-маркетингу показано на рис. 1.

Рис. 1. **B2B-маркетинг у діяльності компаній**

Джерело: [1]

Використання соціальних мереж для B2B-маркетингу дозволяє підприємствам ефективно залучати нових клієнтів і будувати лояльність, адаптуючи стратегії до сучасних умов ринку.

Маркетинг у соціальних мережах базується переважно на концепції персоналізованої комунікації – «людина для людини», що передбачає створення контенту, здатного зацікавити, принести користь або розважити аудиторію. Водночас зміст публікацій варіюється відповідно до специфіки цільового ринку, на який орієнтована конкретна платформа.

На рис. 2 наведено найбільш затребувані види контенту, які використовуються у сфері B2B. Серед них провідну позицію займають лаконічні текстові повідомлення (94 %), оскільки саме такий формат дає змогу

оперативно передавати ключову інформацію цільовим споживачам. Також важливими є дослідження (73 %) та відеоконтент (72 %), оскільки вони сприяють більш детальному розкриттю теми і залучають увагу. Інші формати, такі як інфографіка (65 %) та електронні книги (71 %), допомагають візуалізувати складні дані та створювати більш глибокий контент задля залучення нових клієнтів.

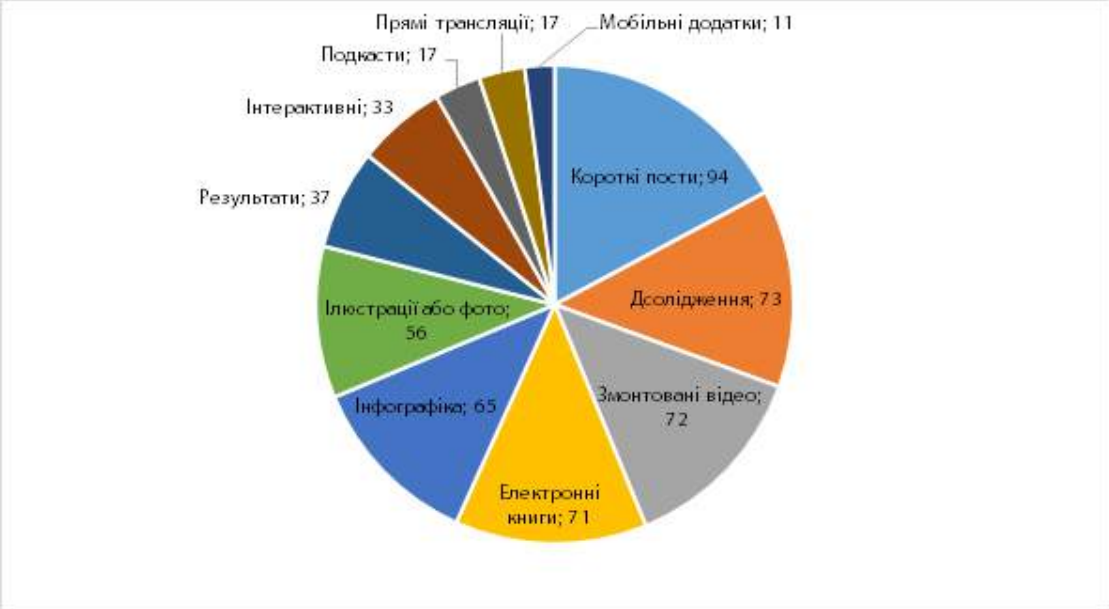


Рис. 2. **Контент, який застосовується у B2B-маркетингу**

Джерело: [2]

Найпоширенішими серед бізнесу соціальними каналами комунікації B2B-маркетингу є LinkedIn (97 %) та Twitter (87 %), що підтверджує їх ефективність у залученні професійної аудиторії та побудові бізнес-контактів. Facebook (86 %) та YouTube (60 %) також залишаються важливими каналами для взаємодії з клієнтами та поширення контенту, але з меншою специфікою для бізнес-сегмента. Інші платформи, такі як Instagram (30 %) і Pinterest (12 %), мають значно менше значення у B2B-контексті (рис. 3).

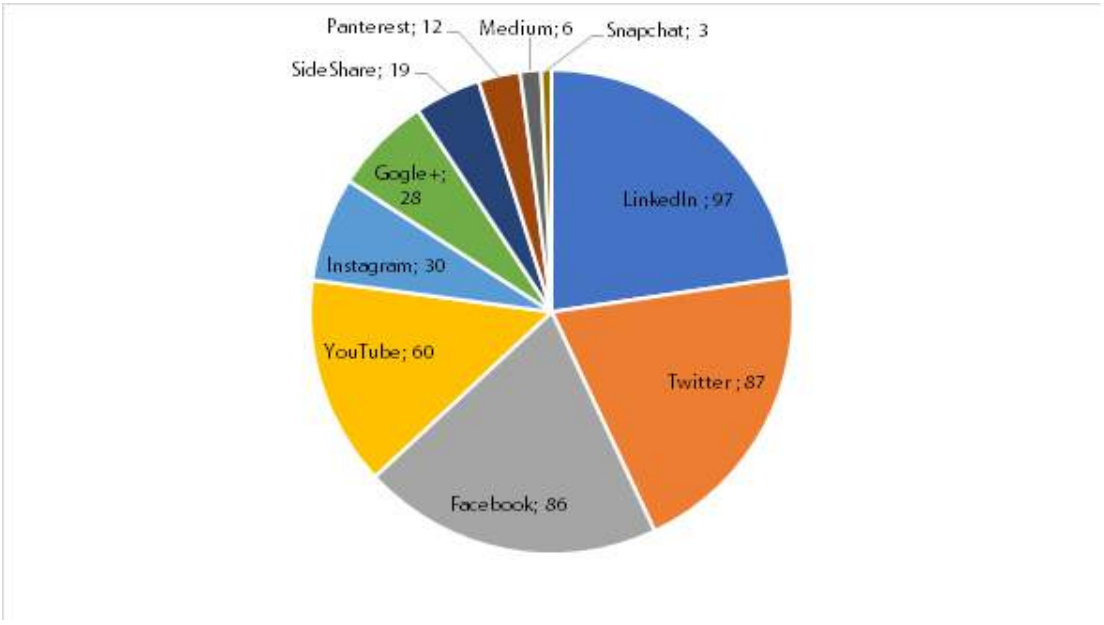


Рис. 3. **Цифрові платформи, які відіграють ключову роль у маркетинговій діяльності B2B**

Джерело: [3]

Ринок B2B характеризується невеликою кількістю покупців, що створює умови для довготривалих відносин і великих обсягів закупівель, де процес прийняття рішень часто займає більше часу через необхідність фахових знань. Цінова політика для таких товарів здебільшого фіксована для стандартних товарів, а для спеціальних – залежить від індивідуальних узгоджень або торгів. Важливим елементом просування є особистий продаж, технічні консультації та участь у виставках, а також створення бренду на основі особистих взаємин. Канали збуту здебільшого одно- або дворівневі, що дозволяє ефективно управляти розподілом та обслуговуванням клієнтів (табл. 1). Особливості політики просування на ринку B2B передбачають формування стратегій, орієнтованих на специфічні потреби бізнес-клієнтів, де важливо поєднувати ефективне використання цифрових каналів із глибоким розумінням ринку та конкурентного середовища.

Таблиця 1

Особливості політики просування на ринку B2B

Категорія	Ринок B2B
Покупці	Продаж продукції або послуг здійснюється між підприємствами. Кількість клієнтів обмежена, а взаємодія має стабільний та довготривалий характер. Зацікавленість пов'язана з потребами виробництва та прагненням до підвищення прибутковості. Закупівлі, як правило, відбуваються у великих обсягах (оптом), а рішення приймаються на основі експертних знань і аналітики, що ускладнює процес придбання і розтягує його в часі. Серед споживачів – комерційні компанії, державні органи, освітні та наукові установи, НГО, фінансові організації, інвестори, інноваційні структури тощо
Ціноутворення	Для типових продуктів використовуються фіксовані прайс-листи, а для нестандартних – ціни узгоджуються індивідуально або визначаються під час тендерів. Попит характеризується низькою еластичністю: навіть при зміні вартості обсяг замовлень залишається майже незмінним
Маркетинг і просування	Основу комунікації становить персональний продаж, професійні консультації, прямий маркетинг (direct), участь у виставках, конференціях, цифровий медіамаркетинг та онлайн-платформи. Розбудова бренду здійснюється шляхом особистих контактів
Система збуту	Застосовуються одно- або дворівневі системи дистрибуції, які контролюються професійними постачальниками та дистриб'юторами. Рівень обслуговування і структура логістики мають вирішальне значення для укладання довгострокових угод

Джерело: [4]

У процесі формування стратегії просування продукції важливо, щоб компанія-виробник чітко визначила напрям рекламно-комунікаційної політики, яка буде спрямована як на кінцевого споживача, так і на посередників. У цьому зв'язку розрізняють кілька основних підходів до просування товарів:

1. Push-стратегія, чи стратегія «проштовхування».

2. Pull-стратегія, чи стратегія «протягування».

3. Комбінована стратегія.

У B2B-маркетингу push-стратегія орієнтована на активізацію збуту через ефективну мережу посередників, що популяризують товар для цільових покупців за допомогою промоційних заходів і бонуси. Pull-стратегія, своєю чергою, спрямована на збільшення попиту серед цільових покупців, що стимулює постачальників звертатися до виробників для включення товару в асортимент. Комбінована стратегія поєднує обидва підходи, забезпечуючи одночасне стимулювання попиту серед споживачів і підтримку ефективної мережі посередників, що є важливими аспектами політики просування на ринку B2B [5].

Висновок. Отже, ринок B2B вимагає від компаній розробки ефективних стратегій просування, які враховують специфічні потреби бізнес-клієнтів і сприяють побудові довготривалих партнерських відносин. Важливим елементом успішного просування є інтеграція соціальних мереж, що дозволяє бізнесам залучати нових клієнтів і покращувати лояльність через персоналізований контент. Підходи, такі як push, pull та комбінована стратегії, дозволяють компаніям управляти попитом як серед кінцевих споживачів, так і серед посередників. Збалансоване застосування цих стратегій дає можливість забезпечити стабільний розвиток бренду та максимізувати обсяги продажу на ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Холодний Г. О.

Література: 1. Бойчук І. В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка і суспільство.* 2018. № 18. **2.** Handley A. Beets M.L. B2B Content Marketing: Benchmarks, Budgets, and Trends—North America. URL: https://

contentmarketinginstitute.com/wpcontent/uploads/2017/09/2018-b2b-research-final.pdf. **3.** Жигалкевич Ж. М., Романовська В. В. Особливості формування політики просування на міжнародних ринках. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* 2023. № 6 (17). URL: https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/arhiv/. **4.** Садовська І. І., Петропавловська С. Є. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на B2B- та B2C-ринках. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2019. № 3. С. 327–334. **5.** Болотіна І. М., Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. Ефективна економіка. 2022. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/86.pdf.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2025 р.

РОБОТА ТА ПОСЛУГИ ЯК ОБ'ЄКТИ ЦИВІЛЬНИХ ПРАВ

УДК 347.132

Віннік Е. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто правову природу робіт і послуг як об'єктів цивільних прав. Проаналізовано ключові критерії їх розмежування в українській цивілістиці. Обґрунтовано актуальність теми через фундаментальну роль цих об'єктів у цивільному обороті та нечіткість їхньої законодавчої регламентації.*

Ключові слова: *цивільні права, об'єкти цивільних прав, робота, послуга, критерії розмежування.*

Annotation. *The article examines the legal nature of works and services as objects of civil rights. The key criteria for distinguishing between them in Ukrainian civil law are analyzed. The relevance of the topic is substantiated by the fundamental role of these objects in civil circulation and the ambiguity of their legislative regulation.*

Keywords: *civil rights, objects of civil rights, work, service, criteria for distinction.*

Актуальність теми зумовлена їхньою фундаментальною роллю у сучасному цивільному обороті, який постійно зростає в умовах ринкової економіки та цифровізації. Роботи та послуги становлять основу більшості договірних відносин, охоплюючи широкий спектр сфер: від транспорту й освіти до спеціалізованих послуг. Незважаючи на їхнє величезне практичне значення, у цивільно-правовій доктрині досі відсутня єдина позиція щодо поняття послуги та критеріїв її розмежування з роботою. Крім того, Цивільний кодекс України (ЦК України) не містить вичерпної та детальної регламентації всіх аспектів цих відносин. Ця теоретична невизначеність і законодавча неповна зарегламентованість ускладнюють правильну кваліфікацію договорів та ефективний захист прав сторін. Тому комплексне наукове дослідження правового режиму робіт і послуг є нагальною потребою для удосконалення української цивілістики.

Питання правового статусу робіт і послуг як об'єктів цивільних прав привертало увагу багатьох українських дослідників у сфері цивілістики. Значний внесок у розробку теоретичних засад цього напряму зробили

© Віннік Е. В., 2026

такі науковці, як О. Дзера, Н. Кузнєцова, В. Луць, І. Спасибо-Фатєєва, Р. Стефанчук, В. Кравчук та інші. Їхні праці охоплюють різні аспекти кваліфікації робіт і послуг, аналіз договірних конструкцій, а також проблеми розмежування цих понять у контексті чинного законодавства.

Метою цієї статті є комплексне дослідження правової природи робіт і послуг як об'єктів цивільних прав.

Відповідно до положень статті 177 Цивільного кодексу України [1], до переліку об'єктів цивільних прав належать матеріальні та нематеріальні блага, зокрема речі, кошти, цінні папери, інші види майна, а також результати виконаних робіт, надані послуги та продукти інтелектуальної діяльності. Це свідчить про те, що законодавець розглядає роботи та послуги як самостійні правові категорії, що мають власне значення у структурі цивільних правовідносин.

Слід зазначити, що більшість об'єктів, які Цивільний кодекс України [1] визначає як самостійні, за своєю природою є результатом певної діяльності або виконаних робіт. Водночас сам результат роботи не завжди розглядається як окремий об'єкт цивільних прав, і до нього не застосовується правовий режим, передбачений для інших подібних, але відмінних за правовою сутністю об'єктів.

Змістовно результат роботи є проявом певної активності особи, спрямованої на досягнення конкретного ефекту. Будь-яка діяльність, незалежно від її характеру, здатна породжувати результат, який може набувати як матеріальної, так і нематеріальної форми.

Робота як об'єкт цивільних прав характеризується тим, що її виконання здебільшого доступне будь-якій особі, яка володіє необхідними знаннями та професійними навичками. У випадках, коли результат роботи містить унікальні, новаторські чи творчі елементи, він може розглядатися окремо як об'єкт інтелектуальної власності, наприклад винахід або відкриття.

У цивільно-правових договорах робота водночас є і предметом, і метою виконання зобов'язань, особливо у підрядних угодах. Робота може полягати у створенні нового об'єкта (включно з біологічними матеріалами, новими сортами рослин або тварин), або у зміні властивостей вже існуючого об'єкта. При цьому порядок виконання робіт зазвичай визначає виконавець, якщо інше не передбачено договором, навіть якщо сторони узгодили характеристики та кінцевий результат.

Як у договорах підряду, так і у договорах на надання послуг, предметом виступає діяльність за завданням замовника. Водночас для підряду важливим є кінцевий результат, який оцінюється та оплачується окремо. За словами А. Б. Гриняка, результат роботи – це матеріалізована форма виконаної діяльності, що засвідчує її завершення [2, с. 127–128].

У правовій доктрині усталеною є думка, що ключова різниця між договором підряду та договором про надання послуг полягає в особливостях діяльності виконавця. Для підрядних зобов'язань характерним є те, що результат роботи має матеріальне втілення – його можна об'єктивно оцінити та відокремити від самого процесу виконання. Натомість у випадку надання послуг важливим є сам процес, який споживається в момент його здійснення, а результат проявляється у вигляді корисного ефекту для замовника, не пов'язаного зі створенням нового об'єкта або трансформацією вже наявного [3, с. 498–499].

У наукових джерелах поняття «послуга» часто трактується як особливий тип діяльності, що має на меті задоволення потреб іншої особи без створення матеріального результату [4, с. 56]. Послуги зазвичай реалізуються через дії або операції, які виконуються на замовлення і не призводять до появи нового об'єкта у фізичному сенсі. Деякі автори наголошують, що хоча результат послуги може бути корисним, він здебільшого не має сталої форми та може бути змінним або тимчасовим [5, с. 272].

Зокрема, С. Ємельянчик розглядає послугу як дію, що задовольняє потреби замовника і споживається в процесі її здійснення [6, с. 108].

На думку Н. В. Дроздової, послуга створює нематеріальний ефект, який тісно пов'язаний із діяльністю виконавця і може проявлятися у змінах зовнішніх обставин або внутрішнього стану особи – психологічного, фізіологічного чи духовного [7, с. 14]. Н. В. Федорченко, своєю чергою, визначає послугу як форму реалізації цивільного обов'язку, що не передбачає створення майнового об'єкта [8, с. 241].

На думку В. Васильєвої, послуга – це вид суспільного блага, за допомогою якого задовольняються потреби внаслідок вчинення суб'єктом дій (здійснення діяльності), у корисних властивостях яких і полягає суб'єктивний інтерес особи [9, с. 95.]

Узагальнюючи наведені підходи, послугу можна охарактеризувати як діяльність, що спрямована на досягнення корисного результату для замовника, який не набуває матеріального втілення і споживається безпосередньо в процесі її виконання.

Отже, у юридичній науці поняття «послуга» зазвичай трактується як діяльність, результат якої не набуває матеріальної форми та реалізується безпосередньо в процесі її виконання. Натомість «робота» розглядається як діяльність, що завершується створенням матеріального результату, який може бути використаний для задоволення потреб фізичних або юридичних осіб. Обидві категорії мають спільну основу – вони є продуктом людської праці. Водночас між ними існує принципова різниця: послуги – це нематеріальні дії, які споживаються в момент їх надання, тоді як роботи спрямовані на досягнення конкретного матеріального результату. У випадку послуг об'єктом правовідносин виступають не самі результати, а дії, що їх зумовлюють, тобто цінність має сам процес, а не його завершення.

Висновок. Підсумовуючи, можна зазначити, що і робота, і послуга є формами реалізації людської діяльності, але різняться за способом виникнення, характером споживання та формою результату. Робота зазвичай завершується матеріальним результатом, тоді як послуга споживається під час виконання і не має окремого матеріального втілення. Ці відмінності обумовлюють необхідність різного правового регулювання. У сучасних умовах цифровізації та розвитку сервісної економіки межі між роботою та послугою стають менш чіткими, що потребує адаптації законодавства та чітких критеріїв для їх розмежування.

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.

Література: **1.** Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15. **2.** Гриняк А. Б. Теоретичні засади правового регулювання підрядних зобов'язань у цивільному праві України : монографія. Київ : НДІ ПрПіП НАПрН України, 2013. 374 с. **3.** Науково-практичний коментар Цивільного кодексу України : у 2 т. / за ред. О. В. Дзери (кер. авт. кол.), Н. С. Кузнєцової, В. В. Луця. 5-те вид., перероб. і допов. Київ : Юрінком Інтер, 2013. Т. 2. 1120 с. **4.** Цивільне право України : навч. посіб. / за ред. О. Є. Харитонова, Н. Ю. Голубєвої. Київ : Істина, 2009. 280 с. **5.** Цивільне право України : у 2 ч. : підручник / за заг. ред. д. ю. н., проф. Р. Б. Шишки, к. ю. н., доц. В. А. Кройтора. Харків : Видво ХНУВС, 2008. Ч. 1. 516 с. **6.** Ємельянчик С. Послуга в цивільному праві. *Підприємництво, господарство і право.* 2005. № 3. С. 105–108. **7.** Дроздова Н. В. Договір про надання фінансових послуг у цивільному праві України : автореф. дис. … канд. юрид. наук : 12.00.03. Київ, 2005. 24 с. **8.** Федорченко Н. В. Загальні проблемизобов'язань по наданню послуг. *Держава і право.* 2002. Вип. 17. С. 237–242. **9.** Васильєва В. Цивільно-правове регулювання діяльності з надання посередницьких послуг. Івано-Франківськ, 2006. 95 с.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

ВИБІР ПЛАТФОРМИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ЧАТ-БОТІВ ДЛЯ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

УДК 004.4:339.37

Вісковатих К. К.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто важливість залучення інструменту чат-боту для МСП у сфері роздрібної торгівлі; оглянуто можливі підходи (no-code, low-code, pro-code) для залучення чат-боту. Створено матрицю оцінки технологічних платформ для створення чат-ботів і прораховано економічне обґрунтування вибору платформи (загальну вартість володіння на 12 місяців).*

Ключові слова: *чат-бот, роздрібна торгівля, оцінка вибору, МСП, технологічна платформа, залучення.*

Annotation. *The importance of using chatbots for SMEs in the retail sector is considered, and possible approaches (no-code, low-code, pro-code) for using chatbots are reviewed. A matrix for evaluating technological platforms for creating chatbots is created, and the economic justification for choosing a platform (TCO for 12 months) is calculated.*

Keywords: *chatbot, retail trade, choice evaluation, SMEs, technological platform, implementation.*

Цифровізація у сучасному світі змінює як повсякденне життя, так і способи ведення бізнесу. Месенджери та соціальні мережі стають провідними способами зв'язку та початком взаємодії із переважною більшістю споживачів, а очікування людей зростають і змінюються на користь миттєвих відповідей у каналах зв'язку, якими вони користуються щодня (Telegram, Viber, WhatsApp, Instagram, Facebook Messenger). Особливо актуальні ці очікування для малого та середнього бізнесу, яким характерні ресурсні обмеження – невеликі бюджети, обмежена кількість співробітників та часу, нерівномірні навантаження протягом року [1]. За таких умов конкурентоспроможність часто має підвищуватись за рахунок онлайн-обслуговування – швидкі відповіді, легкість і зручність взаємодії.

Одним із інструментів, який підвищує доступність онлайн-обслуговування та зменшує час на вирішення розповсюджених запитань є чат-бот. Чат-боти імітують справжню онлайн-розмову з користувачем, зменшуючи навантаження на співробітників підприємства та дозволяючи надавати майже миттєві відповіді цілодобово. За результатами оцінки IBM, використання ШІ чат-боту дозволяє знизити вартість контакту на 23,5 %, підвищити річний дохід на 4 % [7], в той час як дослідження Zendesk показує, що 51 % споживачів віддадуть перевагу ботам, якщо їм потрібна миттєва відповідь [6]. Такі результати досліджень чітко показують необхідність впровадження чат-боту на МСП для підвищення конкурентоспроможності.

Більшість сучасних досліджень, що стосуються впровадження чат-боту на МСП, роблять акцент на важливості та ефектах від впровадження, незважаючи на важливість економічного та ефективного вибору сервісу. Різні платформи мають різні моделі ціноутворення, складності впровадження та підтримки, саме тому з'являється запитання «за якими критеріями та як обрати платформу для створення та підтримки чат-боту, щоб максимізувати користь та мінімізувати витрати?»

Для того щоб відповісти на це запитання, варто розглянути, які існують підходи до створення чат-ботів:

No-code – це графічний конструктор діалогів та тригерів із готовими блоками та підключенням до месенджерів. Вимагає мінімальних технічних знань, швидко реалізується, легко підтримується та має готові вбудовані інтеграції з CRM, платежами, чатами;

© Вісковатих К. К., 2026

Low-code – конструктор, який надає можливість дописувати логіку (скрипти, вебхуки, вбудовані сервіси). Має більше гнучкості та інтеграцій, дозволяє мати більше контролю, але потребує технічних знань і більшої залученості з боку співробітників;

Pro-code – повноцінна кастомна розробка з нуля, з власними фреймворками та інфраструктурою. Дозволяє максимальну гнучкість, контроль даних та архітектури, необмежені інтеграції, але вимагає залучення спеціалістів і великих витрат часу.

Порівняємо ці підходи з точки зору МСП у сфері роздрібної торгівлі, враховуючи важливі показники, такі як швидкість запуску, необхідність залучення людей та їх навичок, вартість:

Таблиця 1

Порівняння підходів для створення чат-ботів

Критерій	No-code	Low-code	Pro-code
Час для запуску	1–2 тижні	2–8 тижнів	1–3 місяці
Вимоги до навичок	Низькі	Середні	Високі
Залучення коштів	Мінімальні	Помірні	Високі
Гнучкість та інтеграції	Достатньо для шаблонних сценаріїв, вбудовані інтеграції	Висока гнучкість, можлива власна логіка інтеграцій	Максимальна гнучкість, можливі будь-які інтеграції
Масштабованість	Можлива до максимальних меж платформи	Вища, за рахунок коду	Максимальна
Залучення часу	Мінімальні, може вести звичайний співробітник	Середні, вимагає залучення технічної ролі	Високі, вимагає залучення команди розробки

Враховуючи обмеженість ресурсів і необхідність швидкого залучення у МСП в сфері роздрібної торгівлі, можемо зробити висновок, що підхід no-code є найкращим варіантом – він дає можливість мінімізувати витрати грошей та часу, дає достатню функціональність для реалізації чат-боту.

Для подальшої оцінки та вибору платформи за no-code підходу необхідно проаналізувати особливості МСП у сфері роздрібної торгівлі та виокремити критерії оцінювання. Для МСП важливими аспектами є: доступність на платформах, якими користуються користувачі; можливість швидкого запуску чат-боту без залучення додаткових людей; мінімальна кількість грошових вкладень; легкість інтеграцій і відсутність втрачених діалогів; можливість легко провести аналітику; давати змогу оплати в чаті.

З поданих особливостей можемо виокремити критерії для подальшої оцінки платформ для створення чат-ботів:

- покриття каналів (вага критерію 0,2) – чи підтримує платформа ключові канали;
- простота (вага критерію 0,2) – наскільки візуально зрозумілим є інтерфейс, наявність готових шаблонів, візуальний конструктор;
- вартість (вага критерію 0,2);
- інтеграції та CRM (вага критерію 0,15) – наявність вбудованої CRM-системи, live чатів, можливість інтеграції з популярними платіжними системами та формами;
- аналітика (вага критерію 0,15);
- платежі в чаті (вага критерію 0,1).

Розглянемо 5 найпопулярніших no-code сервісів для створення чат-ботів і порівняємо їх за поданими критеріями:

Таблиця 2

Порівняння сервісів no-code підходу для створення чат-ботів

Критерій	SendPulse	ManyChat	Chatfuel	Bothelp	Landbot
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.	Канали (0,2)	3	2	2	3
2.	Простота (0,2)	3	3	2	2
3.	Вартість (0,15)	3	2	2	2

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
4.	Інтеграції (0,15)	3	2	2	2
5.	Аналітика (0,15)	3	3	3	2
6.	Платежі (0,1)	3	2	2	2
Середня зважена (0-3)	3	2,35	2,15	2,2	1,85

Джерело: складено на основі [2; 3; 4; 5; 8]

За підсумками проведеного порівняння у висновку найкращим варіантом є Sendpulse, який поєднує у собі найширше покриття каналів, простоту у запуску та налаштуванні, лояльну вартість, великі масштаби та можливості вбудованих інтеграцій, вбудовані аналітику та платежі. Також SendPulse можна використовувати за безкоштовним тарифом – він надає можливість безкоштовного створення 3 ботів та 10 тисяч повідомлень на місяць. Для якіснішого аналізу розрахуємо сукупну вартість володіння (ТСО) за 12 місяців для кожного з порівнюваних сервісів, використовуючи сценарій, що найкраще відповідає потребам МСП у сфері роздрібної торгівлі – менш ніж 500 контактів і менш ніж 10 000 повідомлень на місяць:

Таблиця 3

Розрахунок ТСО no-code сервісів

Платформа	Підписка	Налаштування (разово, грн)	Супровід	Навчання (разово, грн)	Резерв 10 % (грн/місяць)	ТСО за 12 міс.
SendPulse	420 грн/місяць	600 грн	300 грн/місяць	500 грн	72 грн/місяць	10604 грн
ManyChat	630 грн/місяць	600 грн	300 грн/місяць	500 грн	93 грн/місяць	13376 грн
BotHelp	756 грн/місяць	900 грн	300 грн/місяць	800 грн	106 грн/місяць	15644 грн
Chatfuel	1008 грн/місяць	900 грн	300 грн/місяць	800 грн	130 грн/місяць	18956 грн
Landbot	1680 грн/місяць	900 грн	300 грн/місяць	1000 грн	193 грн/місяць	27976 грн

Джерело: сформовано на основі [2; 3; 4; 5; 8]

Таким чином, можемо зробити висновки, що для МСП у сфері роздрібної торгівлі оптимальним підходом створення чат-ботів є no-code, який надає максимальні можливості за мінімальної кількості вкладень. Запропоновані критерії вибору є чіткими та виходять з обмеженості ресурсів та особливостей діяльності МСП у сфері роздрібної торгівлі, дозволяючи обрати найкращий варіант для подальшого створення чат-боту. Отже, найкращим no-code сервісом для МСП у сфері роздрібної торгівлі можемо вважати SendPulse, який поєднує у собі багатоканальність, інтуїтивність та простоту створення чат-ботів, а також найменші грошові витрати.

Науковий керівник – д-р екон. наук, Салун М. М.

Література: **1.** Бутенко Д. С. Електронна комерція як запорука розвитку підприємництва в Україні. *Ефективна економіка.* 2023. № 3. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29208. **2.** BotHelp. URL: https://bothelp.io. **3.** Chatfuel. URL: https://chatfuel.com. **3.** Landbot. URL: https://landbot.io. **4.** Manychat. URL: https://manychat.com. **5.** Marshall C. 59 AI customer service statistics for 2025 // Zendesk Blog. 2025. URL: https://www.zendesk.com/blog/ai-customer-service-statistics/. **6.** O'Brien K., Finio M., Downie A. The future of AI in customer service // IBM Think. 2025. URL: https://www.ibm.com/think/insights/customer-service-future. **7.** SendPulse. URL: https://sendpulse.ua.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2025 р.

СИСТЕМА ПРОДАЖІВ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА ТА МІСЦЕ ЛІДОГЕНЕРАЦІЇ У ЇЇ СТРУКТУРІ

УДК 658.8:004

Воробйов Є. Д.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто структуру системи продажів ІТ-компанії, визначено роль лідогенерації як ключового елемента, що поєднує стратегічне планування міжнародної діяльності з операційною реалізацією продажів. Запропоновано методичні підходи до інтеграції сучасних інструментів лідогенерації в бізнес-процеси.*

Ключові слова: *бсистема продажів, лідогенерація, стратегічне планування, міжнародна діяльність, CRM (Customer Relationship Management), CAC (Customer Acquisition Cost).*

Annotation. *The structure of an IT company's sales system is examined, with the role of lead generation defined as a key element linking strategic planning of international activities with the operational execution of sales. Methodological approaches are proposed for integrating modern lead-generation tools into business processes.*

Keywords: *sales system, lead generation, strategic planning, international activity, CRM (Customer Relationship Management), CAC (Customer Acquisition Cost).*

Глобальна конкуренція на ринках інформаційних технологій і прискорена цифрова трансформація бізнес-процесів створюють підвищені вимоги до ефективності системи продажів ІТ-підприємства. Для компаній, що планують міжнародну експансію, виникає необхідність не лише оптимізувати окремі елементи продажів, а й інтегрувати інструменти лідогенерації у загальну стратегію розвитку таким чином, щоб забезпечити стабільний і прогнозований потік релевантних потенційних клієнтів і при цьому мінімізувати вартість їх залучення. Недостатньо сформульовані методики інтеграції лідогенерації та відсутність єдиної системи показників для оцінки її внеску у стратегічні цілі ускладнюють прийняття управлінських рішень і знижують ефективність міжнародної діяльності компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що класична теорія маркетингу та стратегічного управління попитом Ф. Котлера та К. Келлера закладає методологічну основу для сегментації, позиціонування та узгодження маркетингу і продажів, а роботи з CRM Ф. Баттла та В. Кумара з В. Райнартцем підкреслюють необхідність інтеграції CRM-інфраструктури з процесами кваліфікації лідів і оцінюванням економіки клієнта (CAC, LTV) для формування керованого pipeline продажів.

Сучасні джерела з цифрового маркетингу й автоматизації, представлені працями Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чадвік, наголошують на ролі контент-стратегій, SEO і nurture-кампаній у забезпеченні стабільного органічного припливу якісних лідів, а дослідження Ярвінена і Таймінена та праці Б. Халігана і Д. Шаха підкреслюють доцільність поєднання inbound- і outbound-інструментів і застосування lead scoring для пріоритизації ресурсів у процесі міжнародної експансії.

Практичні підходи до формалізації outbound-процесів і масштабування продажів, окреслені в концепції predictable revenue А. Росса і М. Тайлер, демонструють, як поєднувати outbound-тактики з CRM і MA-інструментами для досягнення передбачуваності pipeline при виході на нові ринки, що потребує подальшого вітчизняного дослідження щодо адаптації цих підходів до локальних умов.

Метою статті є формування концептуальної моделі системи продажів ІТ-підприємства з визначенням ролі і функцій лідогенерації в цій системі та розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції сучасних інструментів лідогенерації у процес стратегічного планування міжнародної діяльності.

Система продажів ІТ-підприємства розглядається як складна відкрита система, що складається зі стратегічного рівня планування, маркетингово-лідогенераційного рівня, операційного рівня продажів, рівня підтримки клієнтів та системи аналітики і вимірювання показників. На стратегічному рівні компанія формулює цілі

© Воробйов Є. Д., 2026

міжнародної діяльності, визначає пріоритетні ринки, позиціонування продукту та бізнес-моделі співпраці, що вимагає від маркетингу і продажів розробки узгодженої дорожньої карти виходу на цільові ринки.

Маркетингово-лідогенераційний рівень відповідає за формування попиту та постачання воронки продажів релевантними лідами; саме тут перетинаються методи inbound-маркетингу, контент-стратегій, SEO-активностей і вебінарів з outbound-підходами, такими як targeted outreach і персоналізовані комунікації для пріоритетних акаунтів [2; 6].

Операційний рівень реалізує процеси кваліфікації лідів, проведення презентацій, ведення переговорів і закриття угод; важливим елементом цього рівня є чітко визначені критерії кваліфікації, що узгоджені між маркетингом і продажами та реалізовані через CRM-систему. Рівень підтримки клієнтів забезпечує коректну імплементацію рішень, технічну підтримку та ініціативи з upsell/cross-sell, що безпосередньо впливає на показник LTV. Система аналітики і метрик поєднує дані всіх рівнів і дає змогу контролювати ключові індикатори ефективності, зокрема CAC, LTV, conversion rate і pipeline velocity, що дозволяє стратегічно коригувати інвестиції у канали лідогенерації [7].

Поняття лідогенерації в цій системі набуває функціонального значення як процесу, що забезпечує постійний приплив цільових контактів у воронку продажів і створює дані для прийняття рішень щодо оптимізації каналів і розподілу ресурсів. Лідогенерація виконує функції створення попиту, сегментації та атомарної кваліфікації лідів, а також забезпечує механізми nurture-кампаній для підвищення готовності ліда до купівлі.

Сучасні інструменти лідогенерації можна розглядати у трьох групах: inbound-інструменти, які орієнтовані на створення екосистеми контенту і органічного залучення; outbound-інструменти, спрямовані на активний пошук і вихід на цільові акаунти; та аналітичні й автоматизаційні платформи, що забезпечують масштабованість і прозорість процесів. Взаємозв'язок між цими інструментами полягає в оптимізації співвідношення кількості та якості лідів, що, своєю чергою, впливає на швидкість закриття угод та економіку залучення клієнтів [2; 3; 6].

Інтеграція інструментів лідогенерації у стратегічне планування міжнародної діяльності повинна відбуватися через циклічний процес: визначення цілей експансії та профілю цільового клієнта, адаптація value proposition і локалізація маркетингових матеріалів, вибір і пріоритизація каналів лідогенерації з урахуванням їх ефективності у конкретних регіонах, налаштування CRM і маркетингової автоматизації для збору та кваліфікації лідів відповідно до єдиних критеріїв, формалізація KPI та системи звітності і постійна оптимізація на основі аналітики й зворотного зв'язку від регіональних команд.

Важливим є принцип тісної взаємодії між маркетингом і продажами (SMarketing), коли єдині процеси та правила передачі лідів дозволяють зменшити time-to-close і підвищити загальну конверсію [1],[4],[5]. У практичному вимірі це передбачає впровадження lead scoring у CRM з визначенням вагових коефіцієнтів для джерела ліда, поведінкових тригерів та атрибутів компанії, що дозволить автоматично сегментувати потік лідів і направляти їх до відповідних сценаріїв роботи з клієнтом, а також застосування ABM-стратегій для високопріоритетних міжнародних акаунтів, де персоналізований підхід і координація multichannel-кампаній призводять до вищої ймовірності закриття контракту [3].

Практичні аспекти інтеграції також включають налаштування порядку метрик та періодичних рев'ю метрик і pipeline між командами; регулярне A/B-тестування маркетингових гіпотез; інвестиції в локалізований контент та місцеві канали комунікації; і фінансове моделювання ефектів від різних каналів з метою розподілу бюджету відповідно до очікуваної віддачі. Підхід, що ґрунтується на даних, дозволяє не лише оцінити поточну ефективність каналів, а й прогнозувати результати масштабування активностей на нові ринки, що є критично важливим для стратегічного планування міжнародної діяльності IT-компанії [2; 5; 6].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що лідогенерація є невід'ємною складовою ефективної системи продажів IT-підприємства і виконує роль містка між стратегічним плануванням міжнародної діяльності та операційною реалізацією продажів. Інтеграція сучасних інструментів лідогенерації дозволяє підвищити передбачуваність потоків потенційних клієнтів, оптимізувати витрати на їх залучення та скоротити час до закриття угод. Успішна інтеграція потребує чіткої узгодженості між маркетингом і продажами, впровадження CRM та систем автоматизації з налаштованими правилами lead scoring, а також встановлення єдиної системи KPI для оцінки ефективності каналів в міжнародному контексті.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка кількісної моделі, яка б дозволяла оцінювати внесок окремих каналів лідогенерації у загальні показники CAC і LTV з урахуванням регіональних відмінностей. Також корисним є дослідження ефективності застосування ABM для малих і середніх IT-компаній при виході на ринки Європи і Північної Америки, а також вивчення впливу локалізації контенту і культурних

адаптацій на конверсію лідів у різних країнах. Додатково слід дослідити методики комбінування inbound та outbound стратегій для оптимального співвідношення масштабованості і якості лідів у процесі міжнародної експансії.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

Література: **1.** Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Harlow : Pearson, 2016. 832 p. **2.** Chaffey D., Ellis Chadwick F. Digital Marketing. Harlow: Pearson, 2019. 616 p. **3.** Ross A., Tyler M. Predictable Revenue. Los Angeles: PebbleStorm, 2011. 224 p. **4.** Buttle F. Customer Relationship Management: Concepts and Tools. London : Routledge, 2009. 490 p. **5.** Järvinen J., Taiminen H. Harnessing marketing automation for B2B lead generation. *Journal of Business & Industrial Marketing.* 2016. Vol. 31. No. 2. P. 247–255. **6.** Halligan B., Shah D. Inbound Marketing. Hoboken: Wiley, 2014. 256 p. **7.** Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Berlin : Springer, 2018. 414 p.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

УДК 659.1:004.738.5

Воронкова А. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Статтю присвячено аналізу стратегічного планування міжнародної рекламної діяльності підприємств у контексті цифрової епохи. Розглянуто вплив сучасних цифрових технологій, онлайн-платформ і соціальних медіа на розробку дієвих рекламних стратегій. Особливу увагу приділено ключовим підходам до поєднання традиційних і цифрових каналів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. Також детально досліджено роль використання аналітичних даних і персоналізованого контенту для оптимізації результативності міжнародних рекламних кампаній.*

Ключові слова: *міжнародна реклама, цифрові технології, стратегічне планування, конкурентоспроможність.*

Annotation. *The article is devoted to the analysis of strategic planning of international advertising activities of enterprises in the context of the digital era. It examines the impact of modern digital technologies, online platforms, and social media on the development of effective advertising strategies. Special attention is given to key approaches for integrating traditional and digital channels, which contributes to enhancing the competitiveness of enterprises in the global market. The role of analytics and personalized content in optimizing the effectiveness of international advertising campaigns is also thoroughly investigated.*

© Воронкова А. О., 2026

Keywords: *international advertising, digital technologies, strategic planning, competitiveness.*

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу міжнародна рекламна діяльність суттєво змінюється. Широке впровадження цифрових технологій, використання онлайн-платформ і соціальних мереж стають ключовими інструментами для ефективного просування товарів і послуг на світовому ринку. Цифровізація відкриває можливості для залучення більшої аудиторії, точнішого таргетингу, персоналізованих комунікацій та оперативного реагування на зміни в ринкових умовах.

У конкурентному середовищі з високою динамікою змін міжнародним компаніям потрібні оновлені підходи до стратегічного планування рекламної діяльності, які поєднують традиційні методи з сучасними цифровими каналами. Побудова ефективних стратегій у цифровій сфері допомагає підвищити конкурентоспроможність, посилити брендову ідентичність і утримувати стійкі позиції на глобальному ринку.

Отже, дослідження стратегічного планування міжнародної рекламної діяльності в умовах цифрової епохи набуває особливої важливості. Воно сприяє пошуку оптимальних рішень для підвищення ефективності маркетингових комунікацій і зміцнення конкурентних переваг у глобальному бізнес-середовищі.

Мета статті полягає у вивченні теоретичних і прикладних аспектів стратегічного планування міжнародної рекламної діяльності підприємств у цифрову епоху. Основна увага приділяється аналізу впливу цифрових технологій, онлайн-платформ і соціальних медіа на розробку ефективних рекламних стратегій. Також окреслено рекомендації щодо поєднання традиційних і цифрових каналів для зміцнення конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку.

Викладення основного матеріалу. Стратегічне планування міжнародної рекламної діяльності передбачає всебічне визначення цілей, завдань і методів просування продукції або послуг компанії на світовому ринку. Цей процес містить аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку конкурентних умов, ідентифікацію цільових ринків і розробку стратегій комунікації з окремими групами споживачів. В умовах сучасної цифровізації стратегічне планування охоплює не лише використання традиційних маркетингових каналів, а й залучення цифрових платформ, які забезпечують ширший доступ до аудиторії та сприяють швидкому реагуванню на зміни ринку.

Міжнародна рекламна діяльність відрізняється складністю управління через різноманітність культурних, соціальних і економічних чинників у різних країнах. Компаніям необхідно враховувати особливості місцевих ринків, дотримуватися регуляторних норм у сфері реклами, а також звертати увагу на мовні та культурні відмінності, які впливають на успішність рекламних ініціатив.

Цифрові технології кардинально змінили підходи до планування та реалізації рекламних кампаній. Завдяки онлайн-платформам, соціальним медіа та мобільним додаткам стало можливим охоплювати глобальну аудиторію практично миттєво. Цифрові канали забезпечують персоналізований підхід до реклами, сприяють більш точному таргетуванню та дозволяють відслідковувати споживчу поведінку за допомогою аналітичних інструментів.

Особливе значення мають аналітичні технології та Big Data, які дають змогу прогнозувати реакції цільової аудиторії, оптимізувати витрати на рекламу та оцінювати ефективність стратегій у різних куточках світу. Використання штучного інтелекту забезпечує автоматизацію процесів створення контенту, формування персоналізованих пропозицій і підвищує рівень інтерактивності у взаємодії з клієнтами.

Аналітика даних та інструменти Big Data стали важливою частиною міжнародних рекламних процесів. Вони допомагають компаніям аналізувати ефективність кампаній, прогнозувати поведінкові тенденції споживачів, оптимізувати витрати та приймати обґрунтовані стратегічні рішення на основі об'єктивних даних.

Персоналізація контенту дає змогу створювати індивідуальні рекламні пропозиції для різних сегментів аудиторії, що сприяє підвищенню рівня конверсії та зміцненню клієнтської лояльності. Це має особливе значення для IT-компаній, які діють у цифровому середовищі та прагнуть підвищити ефективність своїх глобальних рекламних стратегій.

Сучасні цифрові технології відкривають бізнесу можливості формування конкурентних переваг завдяки швидкості, адаптивності та здатності масштабувати рекламні кампанії. Використання передових платформ та інструментів інтернет-маркетингу допомагає посилити впізнаваність бренду, залучати нових клієнтів і зміцнювати свої позиції на світовому ринку.

Висновок. Отже, стратегічне планування міжнародної рекламної діяльності в умовах цифровізації сприяє створенню стійких конкурентних переваг, збільшенню впізнаваності бренду та зміцненню ринкових позицій підприємств на глобальному рівні. Воно виступає не лише як маркетинговий інструмент, а і як ключовий елемент стратегії розвитку бізнесу в сучасному глобалізованому середовищі..

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

Література: 1. Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C. Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons.* 2014. Vol. 57. No. 6. P. 703–708. **2.** Козлова Н. В., Шевчук С. І. Міжнародна рекламна діяльність підприємств у цифровому середовищі. *Маркетинг та менеджмент інновацій.* 2021. № 3. С. 45–52. **3.** Литвиненко О. М. Стратегічне планування в умовах цифровізації бізнесу. *Економіка і держава.* 2020. № 8. С. 56–61. **4.** Мельник С. І., Ковальчук В. П. Цифровий маркетинг та комунікації в умовах глобалізації. *Менеджмент і підприємництво в Україні.* 2022. № 2. С. 78–85. **5.** Петренко І. В. Інтеграція традиційних і цифрових каналів у міжнародній рекламній діяльності. *Маркетинг і логістика.* 2021. № 4. С. 33–40.

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 р.

ЦИФРОВА РІЧ ТА ІНШІ ЦИФРОВІ БЛАГА ЯК ОБ'ЄКТИ ЦИВІЛЬНИХ ПРАВ

УДК 347.122(477)

Ворошилова А. М.

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

Анотація. *Досліджено правову природу цифрових речей і цифрових благ як нових об'єктів цивільних прав в Україні. Розкрито зміст поняття «цифрова річ». Визначено місце цифрових речей у системі об'єктів цивільних прав, їх майнову цінність і можливість участі в цивільному обігу.*

Ключові слова: *цифрова річ, цифрові блага, цивільні права, Цивільний кодекс України, об'єкт цивільного права.*

Annotation. *The legal nature of digital things and digital goods as new objects of civil rights in Ukraine is investigated. The content of the concept of a digital thing is revealed. The place of digital things in the system of objects of civil rights, their property value and the possibility of participation in civil circulation are determined.*

Keywords: *digital thing, digital assets, civil rights, Civil Code of Ukraine, object of civil law.*

Постановка проблеми. У сучасному правовому полі України відбувається активна трансформація підходів до розуміння об'єктів цивільних прав, що зумовлено стрімким розвитком цифрового середовища, появою

© Ворошилова А. М., 2026

нових форм нематеріальних благ і послуг, які існують виключно у віртуальному просторі. Ця тенденція є наслідком цифровізації економіки, суспільства та правової системи, яка все більше потребує адаптації до реалій інформаційної епохи. Одним із ключових кроків у цьому напрямі стало внесення змін до Цивільного кодексу України (ЦК України) [1], у якому вперше на законодавчому рівні закріплено поняття цифрової речі як повноправного об'єкта цивільних прав. Отже, традиційна система речових прав була розширена, і до її структури увійшли нові категорії благ, що існують виключно у цифровому форматі, мають майнову цінність і можуть бути об'єктом цивільно-правових угод.

Метою статті є правовий аналіз цифрової річчі та інших цифрових благ як об'єктів цивільних прав.

Викладення основної частини. У контексті дослідження теми важливий внесок зробили кілька сучасних українських науковців, які по-різному підходять до аналізу правової природи цифрових речей і механізмів їх регулювання. Зокрема, І. Я. Бабецька [2] розглядає цифрову річ як самостійний об'єкт цивільних прав, наголошуючи на її майновій цінності та ролі у формуванні нової структури цивільно-правових відносин. У праці акцент зроблено на необхідності теоретичного переосмислення поняття речі в умовах цифровізації економіки, що дозволяє сформувати концептуальну основу для подальшого вдосконалення правового поля. Водночас А. С. Сліпченко та С. О. Сліпченко [3] розглядають цифрову річ як «новий» об'єкт «нових» правовідносин, пропонуючи глибший аналіз викликів, які виникають при застосуванні класичних норм речового права до нематеріальних благ. Їхня позиція відзначається критичним підходом до чинного законодавства та пропозиціями щодо модернізації правових механізмів захисту прав власників цифрових об'єктів. Натомість О. І. Зозуляк і Л. М. Максимів [4] зосереджують увагу на практичному аспекті правового регулювання, пропонуючи оновлені підходи до класифікації цифрових благ, їх правового статусу та особливостей захисту прав учасників цифрового ринку. Вони наголошують на необхідності гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами та формуванні чітких критеріїв для розмежування цифрових речей, контенту й послуг. У сукупності праці цих дослідників відображають як теоретичний, так і прикладний виміри проблематики, демонструючи, що цифрові об'єкти дедалі більше стають невід'ємною частиною сучасного цивільного права та потребують системного підходу до їх правового визначення і регулювання.

У статті 177 Цивільного кодексу України [1] визначено перелік об'єктів цивільних прав, серед яких поряд із речами, грошима, цінними паперами, результатами творчої діяльності та інформацією тепер закріплено і цифрові речі. Ця норма стала фундаментом для включення цифрових благ до кола цивільно-правових відносин, що підтверджує готовність законодавця реагувати на виклики сучасного цифрового суспільства. Таке нововведення має суттєве значення, адже вказує на те, що цифрові речі визнаються рівноправними об'єктами цивільних правовідносин, а отже, до них можуть застосовуватись загальні положення про майнові права, володіння, користування, розпорядження та захист. Однак через специфіку цифрових благ їх природа не завжди узгоджується із класичними правовими підходами до матеріальних речей, тому виникає потреба у подальшому розвитку спеціального законодавчого регулювання.

Стаття 178 Цивільного кодексу України [1] закріплює принципи оборотоздатності об'єктів цивільних прав, зокрема визначає можливість їх перебування в обігу, встановлює межі та обмеження щодо цього. У контексті цифрових речей така норма набуває особливого значення, адже цифрові активи можуть вільно передаватися, відчужуватися, продаватися чи обмінюватися, однак їх обіг потребує спеціальних гарантій безпеки та правового захисту. У зв'язку з цим важливим є визначення меж оборотоздатності таких об'єктів, оскільки цифрова річ не має фізичної форми, її існування пов'язане із певними технічними платформами, програмним забезпеченням або мережевими технологіями. Таким чином, законодавець підкреслює, що цифрові об'єкти можуть бути об'єктами цивільного обігу, якщо інше прямо не заборонено законом, що відповідає загальному принципу свободи договору.

Особливу увагу слід приділити новій статті 179-1 Цивільного кодексу України [1], яка безпосередньо визначає поняття цифрової речі. У цій статті зазначається, що цифрова річ є благом, яке створюється та існує виключно у цифровому середовищі та має майнову цінність. До цифрових речей належать, зокрема, віртуальні активи, цифровий контент та інші подібні блага. Це визначення вказує на те, що цифрова річ є самостійним об'єктом цивільних прав, який може бути предметом володіння та розпорядження, а також має грошову оцінку. Важливо, що цифрова річ не обмежується лише криптовалютами чи токенами, як це іноді помилково вважають, а охоплює набагато ширше коло об'єктів – від цифрових копій творів мистецтва до програмних продуктів, облікових записів, ігор або віртуальних предметів. Цей підхід демонструє прагнення законодавця охопити всі прояви цифрової економіки, що створює підґрунтя для подальшого розвитку правового статусу цифрових благ.

Водночас загальні положення Цивільного кодексу України [1], які стосуються права власності, речових прав, їх обмежень, набуття та захисту, також поширюються на цифрові речі за аналогією, якщо інше не передбачено спеціальними нормами. Це означає, що принципи володіння, користування і розпорядження, які раніше застосовувалися лише до матеріальних речей, тепер можуть бути використані і щодо цифрових об'єктів. Такий підхід забезпечує послідовність у системі цивільного права, дозволяє адаптувати наявні правові механізми до нових умов і водночас не порушує логіку правового регулювання власності. Однак це також створює низку викликів – зокрема, щодо моменту набуття права власності на цифрову річ, захисту прав користувачів при технічних збоях чи хакерських атаках, а також визначення юрисдикції при транскордонному обігу цифрових активів.

Додатковим кроком у формуванні правового поля для регулювання цифрових благ став Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги» [5] №3321-IX від 10 серпня 2023 року. Цей закон є спеціальним актом, який деталізує норми Цивільного кодексу та встановлює правові засади надання, використання й захисту цифрового контенту і послуг. Згідно зі статтею 1 цього Закону його дія поширюється на правовідносини, пов'язані з постачанням цифрового контенту чи послуг, зокрема у сфері електронної комерції, програмного забезпечення, онлайн-платформ і соціальних мереж. Закон визначає правові механізми взаємодії між постачальниками і споживачами цифрового контенту, що має особливе значення для забезпечення справедливого та безпечного обігу таких благ у межах ринкової економіки.

Стаття 2 цього Закону містить визначення основних понять, зокрема термінів «цифровий контент» і «цифрова послуга». Під цифровим контентом розуміють дані, створені та надані у цифровій формі, у тому числі програми, відео, аудіо, зображення, електронні книги, комп'ютерні ігри тощо. Цифрова послуга, своєю чергою, визначається як послуга, що дає можливість створювати, обробляти, зберігати або обмінювати цифровий контент. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати дві категорії цифрових благ – контент як результат творчої або технічної діяльності і послугу як процес забезпечення доступу до нього. У такий спосіб закон систематизує цифрову сферу, підпорядковуючи її логіці цивільного права.

Стаття 3 Закону «Про цифровий контент та цифрові послуги» [5] визначає умови надання цифрових благ, зокрема обов'язки постачальників щодо забезпечення належної якості контенту, сумісності з технічними характеристиками користувачів, а також правомірності використання матеріалів. Подальші статті – від 4 до 7 – конкретизують критерії відповідності цифрового контенту, поділяючи їх на об'єктивні та суб'єктивні. Закон вимагає, щоб цифровий продукт відповідав технічним стандартам, заявленим характеристикам і очікуванням споживача, а також був сумісним і безпечним. Така деталізація зміцнює правові гарантії користувачів і сприяє підвищенню довіри до цифрового ринку.

У статтях 9, 11 та 12 визначено відповідальність постачальника цифрового контенту за невиконання або неналежне виконання своїх зобов'язань, а також наслідки ненадання або невідповідності контенту [3]. У цих нормах закріплено, що користувач має право вимагати заміну, відшкодування шкоди або розірвання договору в разі порушення прав. Такі положення формують основу для цивільно-правового захисту споживача у сфері цифрових відносин, яка довгий час залишалася поза увагою традиційного цивільного законодавства. У статтях 13-15 цього ж Закону передбачено право споживача на відмову від договору, порядок реалізації цього права та наслідки відмови, що забезпечує баланс інтересів сторін у разі зміни умов користування цифровими благами.

Важливе значення має також стаття 17, яка регулює модифікацію цифрового контенту, тобто зміну його властивостей, функцій або структури з ініціативи постачальника. Закон дозволяє таку модифікацію лише за умови, що вона не зменшує цінність чи функціональність контенту для користувача, що є важливою гарантією стабільності споживчих прав. Нарешті, у статтях 19 і 20 закріплюються норми щодо захисту прав споживачів і санкцій за порушення у сфері надання цифрових благ, що підсилює відповідальність бізнесу і формує правову культуру у цифровій економіці.

Таким чином, українське законодавство поступово формує комплексну систему регулювання цивільних відносин у сфері цифрових речей і послуг. Цивільний кодекс України [1] визначає основні засади та принципи, закладаючи концептуальну основу для розуміння цифрових благ як об'єктів цивільних прав, тоді як Закон «Про цифровий контент та цифрові послуги» [5] конкретизує норми, що стосуються взаємовідносин між постачальниками і користувачами цифрового контенту. Разом вони створюють цілісну правову конструкцію, що поєднує класичні норми приватного права з новими викликами цифрової доби.

Висновок. Цифрові речі та інші цифрові блага сьогодні становлять повноцінну складову цивільних правовідносин, відображаючи глибокі зміни у структурі сучасної економіки та суспільства. Включення цифрових

речей до системи об'єктів цивільних прав у статтях 177, 178 та 179-1 Цивільного кодексу України стало вагомим кроком на шляху адаптації національного законодавства до цифрової епохи. Водночас прийняття Закону України «Про цифровий контент та цифрові послуги» [5] деталізувало правовий механізм регулювання цифрових відносин, надавши учасникам ринку чіткі орієнтири щодо прав, обов'язків і гарантій. У перспективі розвиток правового статусу цифрових речей вимагатиме подальшого вдосконалення нормативної бази, узгодження з міжнародними стандартами та врахування нових форм цифрових активів. Цифровізація цивільного обороту – це не лише правовий процес, а й цивілізаційна трансформація, у межах якої право покликане не відставати від технологічних інновацій, а навпаки – забезпечувати їх легітимність, стабільність і захист інтересів кожного учасника цифрових правовідносин.

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.

Література: 1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-І. URL: https://protocol.ua/ua/tsivilniy_kodeks_ukraini/. **2.** Бабецька І. Я. Цифрові речі як об'єкти цивільних прав. Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету імені Короля Данила. 2024. Вип. 17 (29). С. 142–149. **3.** Сліпченко А. С., Сліпченко С. О. Цифрова річ як «новий» об'єкт «нових» цивільних правовідносин. Право і безпека. 2023. № 4 (91). С. 68–81. **4.** Зозуляк О. І., Максимів Л. М. Цифрові речі як об'єкти цивільних прав: оновлені підходи регулювання. Право і суспільство. 2024. № 6. С. 40–47. **5.** Про цифровий контент та цифрові послуги : Закон України від 22.06.2022 № 2075-IX. URL: https://ips.ligazakon.net/document/ji06890a?an=3.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

РОЗРОБКА ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ПЛАНУ ВИРОБНИЦТВА ОВОЧЕВИХ НАПІВФАБРИКАТІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГОВОЇ МАРКИ «ЛІМО»

УДК 658.5:664

Гаврилейченко М. М.

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

Анотація. *У статті досліджено задачу оптимізації використання сировинної бази при виробництві широкого асортименту швидкозаморожених овочевих сумішей ТМ «Лімо». Розроблено та проаналізовано економіко-математичну модель, направлену на визначення найсприятливішої структури випуску продукції, що максимізує прибуток з урахуванням обмежень щодо сировини. Сформульовано рекомендації щодо поліпшення операційного управління діяльністю підприємства.*

Ключові слова: *планування, ефективність, оптимізація виробництва, запаси, напівфабрикати.*

© Гаврилейченко М. М., 2026

Annotation. *The article investigates the problem of optimizing the utilization of the raw material base in the production of a wide range of quick-frozen vegetable mixes under the «Limo» trademark. An economic-mathematical model has been developed and analyzed, aimed at determining the most favorable product output structure that maximizes profit considering raw material constraints. Recommendations for improving operational management are formulated.*

Keywords: *planning, efficiency, optimization of production, reserves, semi-finished products.*

Галузь швидкозаморожених напівфабрикатів продовжує інтенсивно зростати, ця продукція набуває виняткової популярності у споживачів. Все більше людей усвідомлюють важливість здорового харчування для збереження свого здоров'я, але не всі в змозі приділяти достатньо часу для обробки і компонування овочевих страв. Заморожені овочеві суміші найчастіше використовують для приготування супів, тушкованих блюд, запіканок, гарнірів для рибних і м'ясних продуктів. Таким чином, вони урізноманітнюють раціон споживача без значних витрат часу на приготування завдяки універсальності та зручності у використанні.

Водночас такий приріст попиту спричинив високу зацікавленість виробників у опануванні цієї сфери. Компанії повинні приділяти велику увагу внутрішній ефективності, щоб зберегти лідерські позиції та залишатися конкурентоспроможними. Одним із провідних виробників у цій галузі є ТМ «Лімо». Забезпечити високу якість продукції і максимізувати прибуток від її реалізації вимагає ефективного використання кожного ресурсу. Сезонність сировинної основи зумовлює необхідність точного планування логістики та управління запасами. Тому постанова задачі оптимального планування виробництва є надзвичайно важливою, оскільки неефективне управління сировиною може призвести до підвищення собівартості та неоптимального завантаження виробничих потужностей.

Заморожені овочі – це сучасний практичний спосіб пролонгованої консервації рослинної сировини. Продукт є результатом швидкої обробки свіжозібраного врожаю, що дозволяє зберегти в них початкову поживну цінність [1]. Практичність і відповідність сучасному динамічному стилю життя є основною причиною їх популярності. Використання готових сумішей значно полегшує приготування їжі, овочі вже очищені, нарізані та скомпоновані.

Наразі ринок замороженої продукції вирізняється насиченістю та різноманітністю пропозицій. Ці умови вимагають виробників приймати зважені управлінські рішення для запобігання збиткам і примноження прибутків. Спершу необхідно розробити стратегічний план ефективного управління сировиною, який забезпечить стабільне постачання матеріалів на виробництво для своєчасного використання. Розглянемо планування щоденного виробництва п'яти видів швидкозаморожених овочевих напівфабрикатів («Азійська», «Весняна», «Гавайська», «Мексиканська», «Середземноморська»). З метою виробництва ТМ «Лімо» використовує 9 видів сировини: різноманітні овочі, бобові та злаки.

Вихідні дані задачі структуровано в табл. 1.

Таблиця 1

Умова задачі

Ресурси	Норми витрат на 1 од. виробу					Запаси сировини
	Азійська (400 г)	Весняна (400 г)	Гавайська (400 г)	Мексиканська (400 г)	Середземномор-ська (400 г)	
1	2	3	4	5	6	7
Морква (кг)	0,12	0,08	0,08	0,08	0,08	43,9
Перець червоний (кг)	0,10	0,02	0,08	0,08	0,06	31,5
Квасоля стручкова (кг)	0,08	0,06	0,08	0,08	0,06	29,2
Кукурудза «міні» (кг)	0,06	–	0,08	–	0,06	21
Горошок зелений (кг)	–	0,06	–	0,16	–	14,5

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
Рис пропарений (кг)	–	–	0,08	–	0,14	17,6
Цибуля фіолетова (кг)	0,04	–	–	–	–	4
Капуста кольорова (кг)	–	0,08	–	–	–	10,2
Капуста броколі (кг)	–	0,10	–	–	–	12,5

Джерело: [2]

Прибуток від реалізації суміші «Азійська» – 98,20 грн, від суміші «Весняна» – 85,80 грн, від суміші «Гавайська» – 93,90 грн, від суміші «Мексиканська» – 86,00 грн, від суміші «Середземноморська» – 98,20 грн.

Метою задачі оптимізації є пошук оптимального обсягу одиниць наведеного товару для максимізації загального прибутку за умов наявних обмежень [2].

Складаємо математичну модель задачі за допомогою аналізу даних таблиці:

$$\begin{cases} 0{,}12x_1 + 0{,}08x_2 + 0{,}08x_3 + 0{,}08x_4 + 0{,}08x_5 \le 43{,}9 \\ 0{,}10x_1 + 0{,}02x_2 + 0{,}08x_3 + 0{,}08x_4 + 0{,}06x_5 \le 31{,}5 \\ 0{,}08x_1 + 0{,}06x_2 + 0{,}08x_3 + 0{,}08x_4 + 0{,}06x_5 \le 29{,}5 \\ 0{,}06x_1 + 0{,}08x_3 + 0{,}06x_5 \le 21 \\ 0{,}06x_2 + 0{,}16x_4 \le 14{,}5 \\ 0{,}08x_2 + 0{,}14x_5 \le 17{,}6 \\ 0{,}04x_1 \le 4 \\ 0{,}08x_2 \le 10{,}2 \\ 0{,}10x_2 \le 12{,}5 \\ x_j \ge 0;\ j = \overline{1,5} \end{cases}$$

Цільова функція прямує до максимуму і має вигляд:

$$Z = 98{,}20x_1 + 85{,}80x_2 + 93{,}90x_3 + 86x_4 + 98{,}20x_5 \to \max$$

Використовуючи надбудову «Пошук рішення» в середовищі MS Excel, було знайдено найкращий спосіб вирішення задачі. Отримані значення було округлено до цілих:

$$x_1 = 100;\ x_2 = 125;\ x_3 = 58;\ x_4 = 44;\ x_5 = 93.$$

Згідно з оптимальним планом виробництва максимальний прибуток складає:

$$98{,}20 \cdot 100 + 85{,}80 \cdot 125 + 93{,}9 \cdot 58 + 86 \cdot 44 + 98{,}20 \cdot 93 = 38907 \text{ грн.}$$

Зважаючи на результати, можна зробити висновок, що для максимізації прибутку у розмірі 38907 грн необхідно виробляти таку кількість одиниць продукції: 100 – суміш «Азійська»; 125 – суміш «Весняна»; 58 – суміш «Гавайська»; 44 – суміш «Мексиканська»; та 93 – суміш «Середземноморська».

Щоб отримати додаткову інформацію про цінність обмежених ресурсів, слід розглянути двоїсту задачу. Мета полягає в побудові взаємно пов'язаної задачі для отримання неявної ціни сировини та аналізу того, як зміна обсягу ресурсів вплине на досягнення оптимального результату [3; 4]. Тіньові оцінки зазначені таким

чином: цінність моркви; цінність перця червоного; цінність квасолі стручкової; цінність кукурудзи «міні»; цінність гороху зеленого; цінність рису пропареного; цінність цибулі фіолетової; цінність капусти кольорової; цінність капусти броколі. Цільова функція описує загальну вартість сировини :$y_1y_2y_3y_4y_5y_6y_7y_8y_9$

$$F(y) = 43,9y_1 + 31,5y_2 + 29,2y_3 + 21y_4 + 14,5y_5 + 17,6y_6 + 4y_7 + 10,2y_8 + 12,5y_9 \to \min$$

У систему обмежень слід включити умову, за якою прибуток, що припадає на одну одиницю продукції, не може перевищувати загальну вартість сировини, використаної для кожного виду виробу. Система обмежень двоїстої задачі має такий вигляд:

$$\begin{cases} 0,12y_1 + 0,10y_2 + 0,08y_3 + 0,06y_4 + 0,04y_7 \geq 98,2 \\ 0,08y_1 + 0,02y_2 + 0,06y_3 + 0,06y_5 + 0,08y_8 + 0,10y_9 \geq 85,8 \\ 0,08y_1 + 0,08y_2 + 0,08y_3 + 0,08y_4 + 0,08y_6 \geq 93,9 \\ 0,08y_1 + 0,08y_2 + 0,08y_3 + 0,16y_5 \geq 86 \\ 0,08y_1 + 0,06y_2 + 0,06y_3 + 0,06y_4 + 0,14y_6 \geq 98,2 \\ y_j \geq 0; j = \overline{1,9} \end{cases}$$

Розв'язання задачі надало такі результати:

$$y_1 = 0; y_2 = 0; y_3 = 827; y_4 = 0; y_5 = 124; y_6 = 347; y_7 = 802; y_8 = 0; y_9 = 288.$$

$$F(Y^*) = 42,9 + 31,5 + 29,2 \cdot 827 + 21 + 14,4 * 124 + 17,6 \cdot 347 + 4 \cdot 802 + 10,2 + 12,5 = 38907 \text{ грн.}$$

Аналіз тіньових оцінок дозволив оцінити граничну корисності ресурсів. Нульове значення свідчить про надлишок сировини, тоді як додатне вказує на його дефіцитність. [5] Потенційний приріст прибутку можна отримати при додатковому придбанні дефіцитних ресурсів.

Можна зробити такі висновки: запаси сировини першого, другого, четвертого та восьмого типу (морква, перець червоний, кукурудза «міні», капуста кольорова) не варто поповнювати. Вихідні запаси цих видів сировини такі, що при виробництві за оптимальним планом залишається надлишок згаданих ресурсів.

Повністю використана сировина третього типу – квасоля стручкова, п'ятого – горох зелений, шостого – рис пропарений, сьомого – цибуля фіолетова, дев'ятого – капуста броколі. Приріст потенційного прибутку, якщо збільшити кількість переліченої сировини на 1 одиницю, становитиме таку кількість: квасоля стручкова – 827 ум. од; горох зелений – 124 ум. од; рис пропарений – 347 ум. од; цибуля фіолетова – 802 ум. од; капуста броколі – 228 ум. од.

Слід дослідити стійкість оптимального плану двоїстої задачі. Відомо, що тіньові ціни на моркву, перець червоний, кукурудзу «міні» та капусту кольорову дорівнюють нулю. З використанням надбудови «Пошук рішення» MS Excel було отримано «Звіт про стійкість», у якому зазначено можливе зменшення цих видів сировини. Так, при зменшенні моркви на 37,55 ум. од. отримаємо таку математичну модель:

$$\begin{cases} 0,12y_1 + 0,10y_2 + 0,08y_3 + 0,06y_4 + 0,04y_7 \geq 98,2 \\ 0,08y_1 + 0,02y_2 + 0,06y_3 + 0,06y_5 + 0,08y_8 + 0,10y_9 \geq 85,8 \\ 0,08y_1 + 0,08y_2 + 0,08y_3 + 0,08y_4 + 0,08y_6 \geq 93,9 \\ 0,08y_1 + 0,08y_2 + 0,08y_3 + 0,16y_5 \geq 86 \\ 0,08y_1 + 0,06y_2 + 0,06y_3 + 0,06y_4 + 0,14y_6 \geq 98,2 \\ y_j \geq 0; j = \overline{1,9} \end{cases}$$

$$F(y) = 37,55y_1 + 31,5y_2 + 29,2y_3 + 21y_4 + 14,5y_5 + 17,6y_6 + 4y_7 + 10,2y_8 + 12,5y_9 \to \min$$

Розв'язання задачі надало новий оптимальний план, який має вигляд:

$$y_1 = 543,6;\ y_2 = 0;\ y_3 = 425,7;\ y_4 = 0;\ y_5 = 57,4;\ y_6 = 213,5;\ y_7 = 0;\ y_8 = 0;\ y_9 = 140,5.$$

$$F(Y^*) = 38907 \text{ грн.}$$

Таке співвідношення сировини не вплине на розмір прибутку.

У «Звіті про стійкість» також було отримано інформацію про стійкість оптимального плану двоїстої задачі, при зміні правої частини нерівностей вихідної системи обмежень. Ці параметри демонструють стійкість до зміни ринкової ціни одиниці продукції. Морква, перець червоний, кукурудза «міні», капуста кольорова мають нульову тіньову ціну. Тіньова ціна на квасолю стручкову, горох зелений, рис пропарений, цибулю фіолетову, капусту броколі складає 100, 125, 58,12, 43,75, 92,50 відповідно. Зробимо припущення, що ціна на квасолю стручкову збільшилася на 1 одиницю, на горох зелений – на 3 одиниці, на рис пропарений – на 2,5 одиниці, на цибулю фіолетову – на 6 одиниць, на капусту броколі – на 5 одиниць. Математична модель задачі матиме вигляд:

$$\begin{cases} 0,12y_1 + 0,10y_2 + 0,08y_3 + 0,06y_4 + 0,04y_7 \geq 105,2 \\ 0,08y_1 + 0,02y_2 + 0,06y_3 + 0,06y_5 + 0,08y_8 + 0,10y_9 \geq 94,8 \\ 0,08y_1 + 0,08y_2 + 0,08y_3 + 0,08y_4 + 0,08y_6 \geq 97,4 \\ 0,08y_1 + 0,08y_2 + 0,08y_3 + 0,16y_5 \geq 90 \\ 0,08y_1 + 0,06y_2 + 0,06y_3 + 0,06y_4 + 0,14y_6 \geq 101,7 \\ y_j \geq 0;\ j = \overline{1,9} \end{cases}$$

$$F(y) = 37,55y_1 + 31,5y_2 + 29,2y_3 + 21y_4 + 14,5y_5 + 17,6y_6 + 4y_7 + 10,2y_8 + 12,5y_9 \to \min$$

$$\Delta Z(Y^*) = 1 \cdot 100 + 3 \cdot 125 + 2,5 \cdot 58,12 + 6 \cdot 43,75 + 5 \cdot 94,50 = 1355,3$$

Оптимальний план має вигляд:

$$y_1 = 210,7;\ y_2 = 0;\ y_3 = 0;\ y_4 = 1299;\ y_5 = 49,29;\ y_6 = 0;\ y_7 = 457,1;\ y_8 = 0;\ y_9 = 0.$$

$$F(Y_2^*) = 37753,54$$

Оптимальний план двоїстої задачі набув змін. Дефіцитною є сировина першого типу – моркви, четвертого – кукурудзи «міні», п'ятого – гороху зеленого, сьомого – цибулі фіолетової. Для сировини другого типу – перця червоного, шостого – рису пропареного, восьмого – капусти кольорової, дев'ятого – капусти броколі є надлишки.

Таким чином, ТМ «Лімо» зможе отримати максимальний прибуток і задовільнити потреби споживачів, якщо вона буде дотримуватися оптимального плану виробництва продукції. Це допоможе компанії підтримувати свої нинішні позиції, розвиватися та залишатися конкурентоспроможною. Проаналізувавши результати, можна зробити висновок що найважливішими ресурсами для максимізації прибутку є морква, перець червоний та квасоля стручкова. Отже, дотримуючись плану виробництва, ТМ «Лімо» зміцнить свою позицію на швидкоростучому ринку швидкозаморожених напівфабрикатів.

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

Література: 1. Дешево і сердито: які напівфабрикати треба завжди мати вдома. URL: https://www.rbc.ua/rus/styler/deshevo-i-serdito-ki-napivfabrikati-treba-1666086445.html. **2.** Лімо. URL: https://www.limo.ua/uk. **3.** Малярець Л. М.

Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 412 с. **4.** Малярець Л. М., Лебедєва І. Л., Норік Л. О. Дослідження операцій та методи оптимізації : практикум у 2 ч. Ч. 1. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. **5.** Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : моногр. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛЕКСУ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

УДК 339.138

Галка Д. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто сутнісну природу, складові елементи та специфіку інтегрованих маркетингових комунікацій, які застосовуються благодійними організаціями. Наведено оновлену структуру комплексу таких комунікацій, адаптовану до сучасних умов функціонування благодійних організацій.*

Ключові слова: *комунікації, інтегровані маркетингові комунікації, благодійна організація, комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій благодійної організації.*

Annotation. *The article explores the essence, components and features of the complex of integrated marketing communications of charitable organizations, proposes a modern structure of the complex of integrated marketing communications of a charitable organization.*

Keywords: *communications, integrated marketing communications, charitable organization, complex of integrated marketing communications of a charitable organization.*

Проблематика дослідження маркетингових комунікацій, формування та впровадження комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій неприбутковими, в тому числі благодійними організаціями, досить широко висвітлена багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями, зокрема, Дж. Барнеттом, С. Моріарті, Ф. Котлером, П. Дойлем, М. Власовою, О. Старостіною, Т. Примак, А. Павленком, М. Ус та іншими. Проблемам функціонування громадських організацій та, зокрема, питанням некомерційного маркетингу присвячені роботи Т. Борисової, М. Токара, Я. Ясиневич. Але проблеми та особливості формування комплексу маркетингових комунікацій благодійних організацій потребують додаткового висвітлення та вивчення.

© Галка Д. В., 2026

Дослідження практики та проблем функціонування неприбуткових організацій та особливостей їх комунікаційного комплексу доводять, що комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій благодійної організації об'єднує низку взаємопов'язаних і мотиваційних заходів, спрямованих на [1]:

- ознайомлення цільової аудиторії з соціальним продуктом або громадськими послугами і їх особливостями;
- виховання споживацького світогляду і певного рівня потреб на основі усвідомлення специфіки благодійної діяльності;
- стимулювання зацікавленої реакції потенційних споживачів, грантодавців і партнерських структур;
- підтримку сталої лояльності споживачів, підкріпленої задоволенням від успішного споживання.

Інтегровані маркетингові комунікації благодійних організацій являють собою комплексний процес, що базується на ретельному аналізі, стратегічному плануванні, ефективній організації, реалізації та контролі соціально-громадських комунікацій [2]. Цей підхід спрямований на забезпечення гармонії між внутрішніми та зовнішніми комунікативними процесами благодійної організації задля формування її стійкого, позитивного іміджу у свідомості цільової аудиторії. Основна мета комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій полягає у тривалому підтриманні позитивного сприйняття благодійної організації, формуванні високого рівня лояльності та довіри до неї, у створенні репутаційно привабливого «макропозиціонування» для пропонованих організацією соціально-громадських послуг.

Інтегровані маркетингові комунікації благодійних організацій становлять унікальний комплекс інформаційно-комунікаційних процесів, що вирізняється низкою специфічних характеристик, серед яких можна виділити такі ключові особливості.

1. Благодійні організації, на відміну від бізнесу, що прагне до максимізації прибутку, та держави, яка зосереджена на зміцненні владних інститутів, орієнтовані на допомогу соціально незахищеним верствам населення. Вони займаються захистом прав, організацією дозвілля, проведенням соціальної реабілітації й іншими важливими завданнями, спрямованими на підтримку суспільства тощо.

2. Суб'єктами й об'єктами комунікації є: громадяни, громадські інститути і неформальні групи, об'єднання громадян, органи державної влади і місцевого самоврядування, регіональні, міжнародні організації.

3. Благодійництво як суспільне явище має багаторозгалуджену систему соціальних продуктів, що складається з сукупності соціальних благ і послуг, спрямованих на розв'язання певних соціальних проблем і задоволення потреб суспільства і окремих громадян.

4. Комунікаційні процеси неприбуткових благодійних організацій відрізняються змістом комунікацій, тими повідомленнями, що поширюються під час здійснення комунікаційних зв'язків у сфері громадсько-соціальних відносин.

Розглянемо більш деталізовано кожну з наведених характеристик, які є суттєвими відмінними рисами інтегрованих маркетингових комунікацій саме благодійних організацій.

Правові основи діяльності благодійних організацій в Україні визначає Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Відповідно до статті 1 Закону благодійна організація – «це неприбуткова юридична особа, яка має на меті здійснювати благодійну діяльність на користь суспільства або певних категорій осіб, а не для отримання прибутку». Діяльність благодійних організацій в Україні регулюється положеннями Цивільного кодексу, міжнародними угодами та іншими нормативно-правовими актами. Ці організації мають статус неприбуткових, що надає можливість звільнення від сплати податку на прибуток за умови, якщо всі отримані кошти використовуються виключно для здійснення благодійної діяльності [3]. Реєстрація в Реєстрі неприбуткових організацій є обов'язковою вимогою для їх функціонування, при цьому адміністративні витрати таких організацій не повинні перевищувати 20% від їх загального річного доходу.

Свідченням зростання довіри до благодійної діяльності, посилення локальних соціально-громадських ініціатив, оперативності розв'язання конкретних соціальних проблем є позитивна динаміка зростання кількості громадських і благодійних організацій. Якщо на 1 січня 2015 року в Україні було зареєстровано 75 828 громадських організацій, то станом на 1 квітня 2025 року їхня кількість сягнула 106 720; кількість благодійних організацій склала 32 974 [6] (табл. 1).

Спроможність і прагнення громадських і благодійних організацій сприяти досягненню спільних цілей і підтримувати життєздатність громадянського суспільства в Україні втілюються через залучення до однієї чи кількох ключових напрямів діяльності. Це може бути надання соціальних послуг, благодійної допомоги фізичним особам, організаціям або іншим неприбутковим структурам; забезпечення громадського сектору необхідною інформацією та ресурсами; участь у гуманітарних ініціативах; адвокація інтересів місцевих громад та вразливих груп населення; чи захист потреб самого сектора в цілому.

Таблиця 1

Динаміка кількості громадських і благодійних організацій в Україні упродовж 2015–2025 років, од.

Типи громадських організацій та об'єднань	Кількість станом на:				
	01.01.2015	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2023	01.04.2025
Громадські організації	75 828	88 882	92 150	92 150	106 720
Благодійні організації	13 579	19 112	19 755	19 755	32 974

Джерело: [6]

Відповідно до положень Закону України «Про соціальні послуги» соціальні послуги – це професійна допомога особам та сім'ям у складних життєвих обставинах, що передбачає комплекс заходів для профілактики, подолання труднощів або мінімізації їх наслідків, а також для соціальної адаптації та повернення до повноцінного життя [3]. До них належать різні види послуг – від одноразових консультацій до довготривалого соціального супроводу. До основних маркетингових властивостей соціально-громадських послуг можна віднести невідчутність до моменту її придбання (тобто нематеріальність, соціальна послуга визначає особливу споживчу цінність, що позбавлена матеріальної субстанції) та мінливість якості, пов'язана із невіддільністю від суб'єктів-виконавців (результат послуги переважно залежить від компетентностей та настрою суб'єкта, який їх надає).

Станом на 31 травня 2025 року у державному Реєстрі надавачів соціальних послуг налічувалося 3967 суб'єктів; із них найбільшу частку в сегменті надавачів становлять громадські організації (516 надавачів) та благодійні організації (309 надавачів) [3].

Важливим видом діяльності благодійної організації є гуманітарна діяльність – надання цільової, безвідплатної допомоги постраждалим від надзвичайних ситуацій. Її основна мета – захистити життя та здоров'я людей шляхом надання необхідних ресурсів і послуг, включаючи продовольство, медикаменти, житло, а також психологічну та юридичну підтримку.

Сутнісною стороною громадсько-комунікативних процесів є передача, переміщення, циркуляція відповідної соціально-значущої інформації про соціальні послуги – тих відомостей, якими в процесі конкретної суспільно-практичної діяльності з приводу завоювання, здійснення, реалізації своїх соціально-громадських інтересів обмінюються (збирають, зберігають, переробляють, поширюють і використовують) громадські суб'єкти – індивіди, спільноти, об'єднання.

Саме комунікації відіграють визначальну роль у діяльності благодійних організацій, адже саме завдяки їм можна трансформувати суспільні емоції й очікування, невдоволення чи почуття солідарності в чітко сформульовані вимоги. Вони сприяють виробленню спільних суспільних цілей шляхом агрегації інтересів, забезпечують донесення розроблених концепцій до визначених аудиторій через інформативну функцію та допомагають створювати ефективні канали зворотного зв'язку. На рис. 1 наведено структуру комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій благодійної організації.

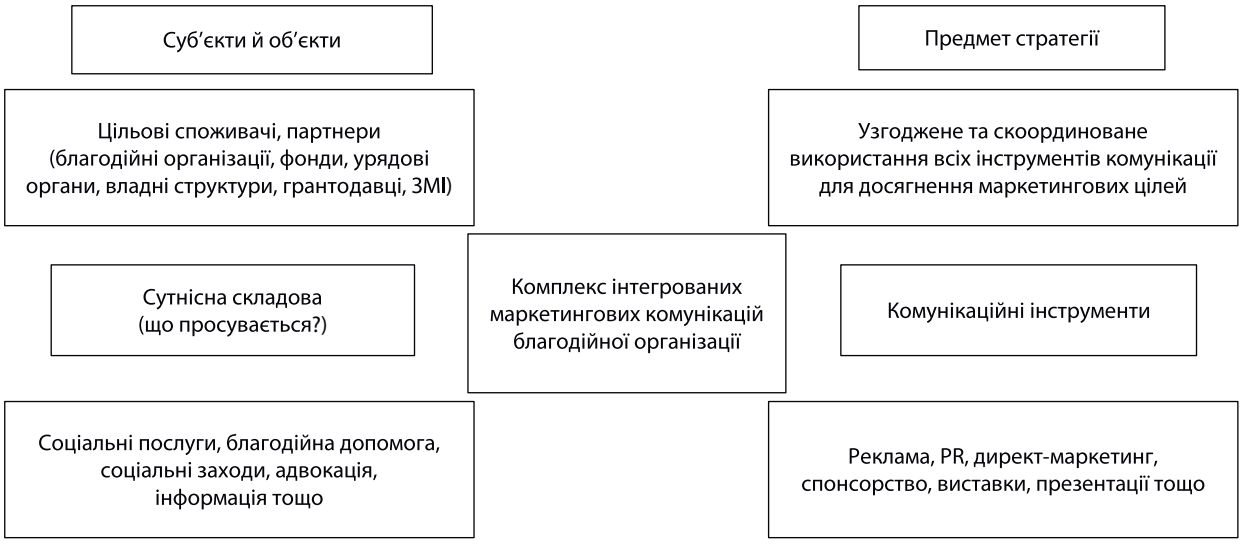


Рис. 1. **Структура комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій благодійної організації**

Комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій благодійної організації передбачає використання різноманітних засобів комунікаційного поширення інформації про соціальний продукт (послугу), благодійну організацію та соціальний проєкт з метою активізації інтересу, усвідомлення переваг і прийняття рішення [5]. Особливості цього комплексу визначаються специфікою благодійної (некомерційної) діяльності, пріоритетами соціально-економічного розвитку країни, уподобаннями та запитами споживачів, соціально-культурними традиціями тощо.

Виходячи з того, що інтегровані маркетингові комунікації вибудовуються навколо споживача, вихідна позиція моделі комплексу повинна включати характеристику споживача, його поточну поведінку, спосіб сприйняття споживачем різних видів соціальних послуг. Ця модель відображає і зміни, що відбуваються в маркетингу: перехід від стратегії масового охоплення до індивідуалізації взаємовідносин. У ідеальному варіанті маркетингові комунікації спрямовані на формування взаємодії з різними цільовими аудиторіями, для кожної з яких розробляється індивідуальна комплексна комунікаційна модель.

Основний елемент інтегрованих маркетингових комунікацій благодійної організації полягає в тому, що споживачі, отримуючи інформацію про організацію з різних джерел, зіставляють ці дані, аналізують їх і формують своє відношення до неї та її соціальних послуг. На відміну від простої координації різних маркетингових комунікацій, ця концепція передбачає, що всі повідомлення організації, адресовані цільовим аудиторіям, є частиною єдиної синхронізованої системи. Такі повідомлення взаємодіють між собою, підсилюють один одного і сприяють створенню чіткого і цілісного образу благодійної організації.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Холодний Г. О.

Література: 1. Борисова Т. М. Маркетинг некомерційних суб'єктів: теоретично методологічні аспекти : монографія. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 476 с. **2.** Бортнік С. М., Конюх І. М. Інтегровані маркетингові комунікації у діяльності підприємства та оцінка їх ефективності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського.* 2016. Вип. 14. С. 278–282. **3.** Громадянське суспільство України в умовах війни : звіт з комплексного соціологічного дослідження. Київ : КМІС, 2024. 168 с. URL: http://surl.li/ikwwwx. **4.** Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Ї. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового ; пер. з англ. К. Куницької, О. Замаєвої. Київ : Вид. група КМ БУКС, 2019. 224 с. **5.** Норіцька Н. І. Маркетингова політика комунікації : курс лекцій. Київ : МАУП, 2019. 120 с. **6.** Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua. **7.** Лисиця Н. М., Холодний Г. О., Ус М. І. Сучасний маркетинг у цифровому просторі : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 204 с. **8.** Чупир О. М., Сичова О. Є. Аналіз інструментів маркетингової комунікаційної політики в системі менеджменту організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 57. С. 144–149.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.

IMPROVING PROJECT ACTIVITY MANAGEMENT IN UNIVERSITIES

UDC 005.8:378.4

Hannochka L.

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

Annotation. *This article explores modern approaches to improving project activity management in universities, focusing specifically on project management methodologies such as Waterfall, Lean, Agile and Hybrid models. The integration of these methods enhances the educational process by promoting real problem-solving, collaboration, and adaptability. The study emphasizes the importance of digital tools, interdisciplinary teamwork, and methodological flexibility in aligning academic projects with academic and professional expectations.*

Keywords: *Project Management, Universities, Waterfall, Agile, Lean, Hybrid, Student engagement, Digital Tools, Methodologies.*

Анотація. *У статті досліджено сучасні підходи до покращення управління проєктною діяльністю в університетах; зосереджено увагу на методологіях управління проєктами, таких як Waterfall, Lean, Agile та гібридні моделі. Інтеграція цих методів покращує освітній процес, сприяючи реальному вирішенню проблем, співпраці та адаптивності. Підкреслено важливість цифрових інструментів, міждисциплінарної командної роботи та методологічної гнучкості в забезпеченні узгодженості академічних проєктів з академічними та професійними очікуваннями.*

Ключові слова: *управління проєктами, університети, waterfall, agile, lean, гібридний, залученість студентів, цифрові інструменти, методології.*

For universities it is extremely important to pay attention to their project activity, because it plays a vital role in developing practical competencies among students, what helps to bridge the gap between theoretical learning and real-world application. With the increasing complexity of academic, research, and business projects, effective project management becomes a crucial requirement. Universities must adopt structured yet flexible methodologies that meet the diverse expectations of academic disciplines, student capabilities, and stakeholder interests.

To better understand what project planning in universities is it is essential to make a morphological analysis of this concept by itself (tab. 1).

Table 1

Morphological analysis of the concept «project planning»

Author	Definition	Key words
1	2	3
Harold Kerzner [1]	Project planning is a systematic process that involves setting goals, defining the project, and planning the steps to achieve the objectives within the constraints of time, cost, and resources. Detailed planning is highly important to ensure that all aspects of the project are considered and that potential risks are identified and mitigated	systematic process setting goals defining the project planning constraints potential risks
James P. Lewis [2]	Project planning is he process of determining in advance what actions to take, how to carry them out, when they should be done, and who will be responsible. It serves as a bridge between the current situation and desired goals, enabling outcomes that might not be achieved without deliberate preparation	process of deciding what how when who
Dennis Lock [3]	The process of determining the most effective way of achieving the project's objectives. He notes that planning is a forward-looking process that involves forecasting future events and conditions and preparing for them	process most effective way project's objectives forecasting preparing

© Hannochka L., 2026

Table 1 (the end)

1	2	3
Andy Crowe [4]	Project planning is about understanding the project's requirements and constraints and then mapping out a path to completion. Flexibility in planning is highly important, as projects often change and evolve	understanding requirements constraints flexibility
Kathy Schwalbe [5]	Project planning is the process of defining and refining objectives and selecting the best of the alternative courses of action to attain the objectives that the project was undertaken to achieve. The iterative nature of project planning is emphasized, where plans are continuously updated as more information becomes available	process defining and refining objectives alternative courses achieve iterative updated

Choosing the right project management methodology can significantly impact the success of student projects. Universities should strive to introduce students to various professional approaches, helping them learn not only the content but also the structured execution process. Below are five key project management methodologies that can be effectively implemented in an academic environment:

1. Waterfall Methodology. The Waterfall model is a traditional, linear approach in which the phases of a project (such as initiation, planning, execution, monitoring, and closure) follow a strict sequence. In a university setting, this methodology is best suited for well-defined projects with clear requirements, such as laboratory research, historical analysis, or architectural design.

Pros:

- easy to manage and understand;
- clear documentation;
- ideal for predictable projects.

Cons:

- inflexible to changes;
- difficult to adapt mid-project.

Application Example: The final year bachelor's work, where all steps are predetermined and monitored [6].

2. Lean Methodology. The Lean model focuses on value delivery with minimal waste, emphasizing efficiency and continuous improvement. The line approach is particularly suitable for interdisciplinary and research projects where resources are limited and innovation is essential.

Pros:

- encourages efficiency and simplicity;
- promotes value-driven output;
- empowers student autonomy.

Cons:

- may lack structure for larger academic teams;
- requires mature self-management skills.

Application Example: Sustainability-oriented design challenges or low-budget development projects [7].

3. Agile Methodology. Agile Methodology is about cyclical development, continuous feedback, and flexibility. This model is suitable for projects where requirements evolve over time, such as software development, media production, or startups.

Pros:

- highly adaptable and responsive;
- encourages teamwork and communication;
- focuses on deliverables and user´s feedback.

Cons:

- requires experienced specialists;
- difficult to scale in formal academic timelines.

Application Example: Capstone projects in IT or business incubator programs involving prototyping and testing [8].

4. Hybrid Methodology. A Hybrid model combines elements of few different methods. This approach is ideal for larger academic initiatives that involve both predictable and creative tasks, such as research projects with experimental and theoretical components.

Pros:

- balances structure with flexibility;
- suitable for complex, evolving academic projects;
- tailored to the team's needs.

Cons:

- complex while coordination;
- requires clear role definition.

Application Example: Interdisciplinary projects involving the faculties of engineering, economics, and design, working on a smart city prototype [9].

Research activities often last for months or years, involve multiple participants, and require systematic resource allocation. Project management provides researchers with the tools to plan phases, mitigate risks, track achievements, and ensure quality delivery. This helps to obtain funding, publish timely results, and maintain research integrity.

In addition to education and research, universities implement strategic initiatives – such as curriculum reform, infrastructure modernization, digital transformation, or international strategy – that require professional project oversight. The application of a structured methodology ensures that these initiatives are executed within set limits, on time, and within budget, maximizing the efficiency and adaptability of the institutions.

In order to improve project activity management at universities, a multifunctional approach must be adopted that combines training, digital tools, institutional support, and experiential learning. Both teachers and students could significantly benefit from structured training on various project management methods through workshops and seminars. These sessions should not only introduce theoretical foundations, but also provide practical experience to build familiarity and confidence in the application of each method.

By incorporating project management into the learning process, universities provide students the opportunity to approach academic work methodically. This enhances critical thinking, problem solving, time management, and collaboration skills. Whether it is the development of a thesis, a research initiative, or a team task, the application of clear methodologies helps to ensure consistent progress and successful results.

As a conclusion, it must be said that incorporating project management into university activities is crucial for its′ internal and external activities. Improving project activity management in universities requires both structural support and methodological adaptation. To ensure that higher education develops in accordance with the requirements of the knowledge economy, universities must provide their students and employees with the tools to navigate complexity, promote innovation, and achieve results.

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

References: **1.** Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New Jersey : John Wiley & Sons, 2017. 1122 p. **2.** Lewis J. P. Project Planning, Scheduling, and Control: The Ultimate Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget. New York : McGraw Hill Professional, 2010. 528 p. **3.** Lock D. Project Management. Burlington : VT Gower, 2013. 582 p. **4.** Crowe A. Alpha Project Managers: What the Top 2% Know That Everyone Else Does Not. Chicago : Velociteach, 2016. 208 p. **5.** Schwalbe K. Information Technology Project Management. Boston : Cengage Learning, 2018. 672 p. **6.** Step-by-Step Guide to Linear Project Management // Project Practical. URL: https://www.projectpractical.com/linear-project-management/. **7.** What Is Agile Methodology? (A Beginner's Guide) // Asana. URL: https://asana.com/resources/agile-methodology. **8.** What Is Lean Project Management? // Businessmap. URL: https://businessmap.io/lean-project-management. **9.** Ultimate Guide to Hybrid Project Methodologies & How to Make Them // The Digital Project Manager. URL: https://thedigitalprojectmanager.com/projects/pm-methodology/hybrid-project-management-methodology/.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

УДК 658.14

Гвоздкова Ю. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто сутність і значення фінансових результатів підприємства й особливості їх управління в умовах економічної нестабільності. Акцентовано увагу на необхідності інтеграції традиційних і сучасних інструментів для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.*

Ключові слова: *фінансові результати, управління, економічна нестабільність, фінансова стійкість, бюджетування, контролінг, ризик-менеджмент.*

Annotation. *The article examines the essence and significance of the financial results of an enterprise and the features of their management in conditions of economic instability. Emphasis is placed on the need to integrate traditional and modern tools to increase financial stability and competitiveness.*

Keywords: *financial results, management, economic instability, financial stability, budgeting, controlling, risk management.*

Постановка проблеми. В умовах сучасної економічної нестабільності, що зумовлена глобальними фінансовими кризами, воєнно-політичними викликами, інфляційними процесами та зростанням конкуренції, особливого значення набуває проблема ефективного управління фінансовими результатами підприємств. Фінансові результати є інтегральним показником ефективності діяльності суб'єкта господарювання та водночас ключовою основою забезпечення його фінансової стійкості, платоспроможності та інвестиційної привабливості. Для підприємств України ця проблема має додаткове загострення через структурні дисбаланси національної економіки, обмежений доступ до зовнішніх фінансових ресурсів, зниження купівельної спроможності населення та підвищений рівень невизначеності на ринках. За таких умов формування та використання дієвих інструментів управління фінансовими результатами стає необхідною передумовою не лише для збереження конкурентних позицій, але й для стратегічного розвитку підприємства. Отже, дослідження аспектів управління фінансовими результатами в умовах економічної нестабільності є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання управління фінансовими результатами підприємств розглядаються з різних аспектів: від теоретичного визначення сутності результатів до розробки інструментів їхнього підвищення. Зокрема, у працях Белінської С. М. та Крисіної І. О. [1], Корбутяка А. Г. і Привалова А. О. [4] наголошується на важливості управління прибутком як основного складника фінансових результатів. Гайбура Ю. А. [2] акцентує увагу на застосуванні аналітичних інструментів в умовах кризи, а Іщенко Н. А. [3] досліджує особливості формування фінансових результатів малих підприємств. Окрему увагу приділено механізму формування результатів та теоретичним засадам їх підвищення (Миколенко І. Г., Дігтяр В. Ю. [5]; Сабліна Н. В. [6]), а також аналітичним підходам до управління прибутком (Стрішенець О. [7]). Узагальнення літературних джерел свідчить, що, попри різноманітність досліджень, актуальною залишається потреба у комплексному підході до управління фінансовими результатами, здатному поєднувати класичні методи аналізу та сучасні інструменти фінансового менеджменту в умовах економічної нестабільності.

Метою статті є дослідження підходів до управління фінансовими результатами підприємства в умовах економічної нестабільності для забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

© Гвоздкова Ю. В., 2026

Викладення основного матеріалу дослідження. Фінансові результати підприємства є інтегральним відображенням ефективності його господарської діяльності та ключовим критерієм оцінки конкурентоспроможності. Вони характеризують кінцевий результат взаємодії усіх елементів виробничо-комерційного процесу та визначають можливості подальшого розвитку, інвестування та розширення бізнесу.

З позицій сучасної економічної науки фінансовий результат розглядається не лише як різниця між доходами та витратами, але і як стратегічний індикатор довгострокової життєздатності підприємства. Його формування відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів: від рівня організації управління витратами, ефективності використання ресурсів, структури капіталу до макроекономічних умов, державної політики та коливань кон'юнктури ринку.

Управління фінансовими результатами орієнтоване на своєчасне виявлення проблемних зон у діяльності підприємства, визначення резервів зростання та забезпечення стабільності його функціонування. Ключова ідея полягає не лише у фіксації рівня прибутковості, а й у пошуку шляхів її підвищення за рахунок ефективного використання ресурсів та адаптації до умов зовнішнього середовища.

Механізм управління фінансовими результатами охоплює класичні елементи управлінського процесу – об'єкти, суб'єкти, методи, системи та інструменти впливу, що реалізуються через такі базові функції, як планування, прогнозування, організація, мотивація та контроль. Завдяки цьому формується цілісна система, яка дозволяє узгодити стратегічні та тактичні завдання підприємства.

Система управління фінансовими результатами може бути визначена як сукупність методів, технологій і практичних прийомів, які застосовуються для обґрунтування управлінських рішень у сфері формування доходів і витрат. Її кінцевою метою є підтримання оптимального рівня прибутковості та фінансової стійкості підприємства, що особливо важливо в умовах нестабільного середовища. До ключових елементів системи належать:

• регулювання результатів операційної діяльності, що передбачає вибір оптимальних підходів до формування елементів собівартості продукції, раціонального розподілу витрат, удосконалення механізму ціноутворення та системи оподаткування, а також управління іншими складовими виробничо-господарського процесу;

• управління активами, яке спрямоване на формування ефективної структури майна підприємства та забезпечення максимальної віддачі від його використання;

• управління джерелами фінансових ресурсів, що охоплює як власний, так і позиковий капітал, оскільки фінансова результативність прямо залежить від здатності підприємства раціонально поєднувати ці джерела, мінімізуючи ризики та вартість залучених коштів [1; 3].

Таким чином, система управління фінансовими результатами виступає багатокомпонентним механізмом, здатним забезпечити не лише оперативну стабільність, але й стратегічні перспективи розвитку підприємства. Її ефективність визначається комплексністю застосування методів і гнучкістю управлінських рішень в умовах економічної нестабільності.

У науковій літературі виокремлюють низку підходів до управління фінансовими результатами підприємства. До них належать: розробка та впровадження комплексної політики управління, яка охоплює всі ключові елементи системи та забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних цілей; створення організаційних структур, орієнтованих на прийняття ефективних рішень щодо формування й використання прибутку на різних рівнях управління; застосування сучасних інформаційних систем для обґрунтування альтернативних сценаріїв і варіантів управлінських рішень; реалізація процесів планування, формування, розподілу та використання прибутку; створення дієвих механізмів мотивації персоналу з метою стимулювання збільшення прибутку та його ефективного використання; забезпечення належного контролю за виконанням управлінських рішень у сфері прибутковості; системний аналіз динаміки та коливань фінансових результатів для своєчасного коригування стратегії підприємства [1; 5; 6].

Попри важливість і комплексність зазначених підходів, їхня ефективність обмежується здебільшого умовами відносної стабільності господарювання. В умовах динамічних змін ринкового середовища та зростання фінансових ризиків традиційних підходів недостатньо для своєчасного реагування на виклики. Це зумовлює необхідність пошуку та впровадження сучасних інструментів управління фінансовими результатами, які забезпечують гнучкість, адаптивність і прогностичність управлінських рішень.

В умовах економічної нестабільності застосування виключно традиційних методів аналізу та регулювання фінансових результатів, зокрема горизонтального й вертикального аналізу, коефіцієнтного методу та факторного

аналізу, не забезпечує належного рівня ефективності управління. Обмеженість цих інструментів проявляється у їхній здатності відображати переважно ретроспективні дані, тоді як сучасні умови господарювання потребують інтеграції більш гнучких, динамічних і прогностичних підходів, здатних враховувати високу мінливість ринкового середовища та зростання фінансових ризиків. Серед найбільш дієвих сучасних підходів можна виділити наступні:

CVP-аналіз (аналіз «витрати – обсяг – прибуток») – дозволяє визначати точку беззбитковості, критичний обсяг виробництва та продажів, а також аналізувати вплив змін у структурі витрат чи обсязі реалізації на прибутковість підприємства; сприяє вибору оптимальних цінових стратегій і дає можливість гнучко реагувати на коливання попиту;

• бюджетування та фінансове планування – дозволяє заздалегідь підготуватися до можливих ризиків та забезпечити фінансову гнучкість у прийнятті рішень. У сучасній практиці широко застосовується багатосценарне бюджетування, що передбачає розробку альтернативних прогнозів (оптимістичного, реалістичного, песимістичного);

• контролінг – інтегрована система планування, обліку, аналізу та контролю, контролінг забезпечує координацію всіх управлінських процесів, орієнтуючись на досягнення стратегічних цілей підприємства. Впровадження системи контролінгу на підприємстві сприяє зниженню невиправданих витрат, оптимізації фінансових потоків і підвищенню прозорості діяльності;

• ризик-менеджмент – дозволяє мінімізувати негативний вплив невизначеності та сформувати резерви для покриття можливих збитків. Управління фінансовими результатами в умовах нестабільності потребує ідентифікації та оцінки фінансових ризиків;

• цифрові технології та аналітичні платформи – підвищує точність прогнозів і швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Впровадження сучасних цифрових інструментів (ERP-систем, BI-аналітики, big data, хмарних сервісів) забезпечує оперативний моніторинг фінансових результатів, моделювання сценаріїв та підтримку прийняття рішень у режимі реального часу [2; 4; 7].

Таким чином, сучасні інструменти управління фінансовими результатами дають змогу підприємствам не лише контролювати прибутковість у короткостроковій перспективі, а й формувати стійкі конкурентні позиції у довгостроковому періоді.

Висновки. Управління фінансовими результатами підприємства в умовах економічної нестабільності є однією з найважливіших передумов забезпечення його життєздатності та конкурентоспроможності. Фінансові результати виступають не лише інтегральним показником ефективності господарської діяльності, а й стратегічним індикатором довгострокової стійкості підприємства. Система управління фінансовими результатами являє собою багатокомпонентний механізм, який поєднує класичні елементи управлінського процесу та сучасні інструменти фінансового менеджменту. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати баланс між стратегічними та тактичними завданнями, своєчасно реагувати на ризики та адаптуватися до мінливих умов. Ефективне управління фінансовими результатами передбачає не лише оптимізацію доходів і витрат, але й побудову стратегії, що поєднує стабілізацію короткострокових показників із забезпеченням довгострокових перспектив розвитку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сабліна Н. В.

Література: 1. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879. **2.** Гайбура Ю. А. Аналітичний інструментарій управління фінансовими результатами підприємства в умовах кризи. *Ефективна економіка.* 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8913. **3.** Іщенко Н. А. Фінансові результати діяльності малих підприємств та особливості їх формування. *Бізнес Інформ.* 2020. № 5. С. 388–393. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-388-393. **4.** Корбутяк А. Г., Привалов А. О. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений.* 2023. № 5 (117). С. 149–153. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5864. **5.** Миколенко І. Г., Дігтяр В. Ю. Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. № 32. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/750/721. **6.** Сабліна Н. В. Теоретичні засади фінансових результатів підприємства та обґрунтування шляхів їх підвищення. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 3 (54). С. 402–410. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-

1988/2025-54-61. **7.** Стрішенець О. Аналітичні підходи до управління прибутком на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Л. Українки.* 2018. № 2. С. 18–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2018_2_5.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ НА РИНКУ НАСТІЛЬНИХ ІГОР ЄС

УДК 339.138:339.9

Герман Д. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто формування стратегії просування бренду українського виробника настільних ігор у країнах ЄС з урахуванням високої конкуренції, мовно-культурної фрагментації попиту та регуляторних вимог до продукції. Обґрунтовано необхідність омніканального підходу, що поєднує цифрові та офлайн-інструменти й веде споживача від первинного контакту з грою до повторної покупки. Виокремлено шість взаємодоповнювальних каналів просування і збуту: прямі D2C-продажі через локалізований e-commerce, пан'європейські маркетплейси, спеціалізований ритейл типу FLGS, партнерські дистрибуційні мережі, роботу з ком'юніті та інфлюенсерами, а також краудфандингові й передзамовні кампанії. Показано значення культурної адаптації айдентики, пакування та правил, а також відповідності нормам безпеки і маркування ЄС.*

Ключові слова: *стратегія бренду, міжнародний ринок, настільні ігри.*

Annotation. *The article examines how a Ukrainian board-game producer can build a brand promotion strategy in the EU, considering intense competition, language- and genre-fragmented demand, and strict product compliance requirements. It argues for an omnichannel approach that integrates digital and offline touchpoints and consistently guides consumers from first awareness to repeat purchase. Six complementary promotion and sales channels are identified: localized D2C e-commerce, pan-European marketplaces, specialized retail such as FLGS, partner distribution networks, community and influencer engagement, and crowdfunding or preorder campaigns.*

Keywords: *brand strategy, international market, board-games.*

Постановка проблеми. Європейський ринок настільних ігор характеризується високою конкуренцією, усталеними дистрибуційними мережами, важливістю відповідності локальним вимогам (мова, культурні особливості) і стандартам (маркування, безпечність матеріалів) [1]. Значну роль відіграють професійні події, на кшталт SPIEL Essen – найбільшого у світі публічного ярмарку настільних ігор, як «точок входу» на ринок.

© Герман Д. О., 2026

Для українських виробників критичними бар'єрами для виходу на ринки країн ЄС залишаються обмежені ресурси, фрагментованість аудиторій за мовою і жанрами, коливання логістичних витрат, тиск з боку великих європейських видавців і ризики піратства цифрового контенту. В таких умовах компанії мають розробити цілісну бренд-стратегію, що поєднує позиціонування, планування асортименту і омніканальну комунікацію.

Попри наявність загальнонаукових підходів до розробки стратегій виходу компаній на міжнародний ринок та просування бренду, специфіка ринку настільних ігор потребує інтегрованої моделі, яка б враховувала культурну адаптацію (тональність, візуальна айдентика, дизайн правил), вимоги каналів збуту (дистриб'ютори, спеціалізований ритейл, маркетплейси, клуби), виставкову тактику (демо-сценарії, лідогенерація, післявиставковий фоллов-ап), партнерські форми входу (ліцензування, ко-видання), а також оптимальне формування товарного портфеля.

Модель формування стратегії просування бренду українського виробника настільних ігор на ринку ЄС має інтегрувати бренд-платформу (позиціювання, обіцянка бренду, візуальна система), портфельні інструменти прийняття рішень, дорожню карту входу в канали збуту та виставкові майданчики, а також систему KPI (охоплення, відношення кількості замовлень до кількості контактів, рентабельність інвестицій в маркетинг (ROMI), пожиттєва цінність клієнтів (LTV)) і правила бюджетування з урахуванням ресурсних обмежень малих і середніх компаній.

Аналіз останніх досліджень. Фахівці у сфері міжнародного маркетингу та брендингу визначають, що формування конкурентної переваги товару на зовнішніх ринках відбувається завдяки системній бренд-стратегії: чіткому позиціюванню, узгодженій айдентиці, керованій багатоканальній комунікації та довгостроковій роботі зі спільнотами. Стратегія просування бренду – це довгостроковий, цілеспрямований план дій, який визначає як саме компанія буде будувати впізнаваність, довіру й перевагу до бренду в обраному ринку [5; 6]. По суті, це «дорожня карта» комунікацій і каналів, що з'єднує бізнес-цілі з конкретними інструментами маркетингу.

Метою статті є дослідження ключових аспектів діяльності українських виробників настільних ігор, особливостей формування стратегії просування та можливих викликів в процесі просування бренду компанії на ринку ЄС.

Викладення основних результатів дослідження. В процесі виходу компанії-виробника настільних ігор на ринки ЄС важливо узгодити канали збуту та комунікації бренду таким чином, щоб разом вони вели споживача від першого контакту з брендом до повторної покупки, а бренд-повідомлення залишалися послідовними впродовж всього шляху [4]. Сучасні інформаційні технології дозволяють поєднати збутову функцію і комунікації (передпродажні, в процесі покупки і післяпродажні) зі споживачем. Виділимо шість основних каналів просування бренду на ринку настільних ігор [2; 3].

1. Прямий продаж кінцевому споживачу або бізнес-споживачу (e-commerce, D2C) – продаж товарів безпосередньо клієнтам, що дозволяє продавати без залучення сторонніх роздрібних торговців, оптовиків чи посередників. Прямий продаж настільних ігор в сучасних умовах найчастіше відбувається через локалізований сайт із «швидким кошиком», прозорою доставкою та поверненнями, відповідно до GDPR (загальний регламент про захист даних ЄС), можливістю аналізувати інформацію про поведінку споживачів при виборі товару на сайті. [5].

Для підвищення ефективності цього напряму на міжнародному ринку необхідно: розробляти сторінки «quick start» («швидкий початок»), відео-демо пропозиції, розвивати блок FAQ (відповідей на найчастіші запитання), впроваджувати оплату популярними в ЄС методами; аналізувати конверсію, середня вартість замовлення (AOV), стимулювати повторні покупки.

2. Маркетплейси допомагають сформувати попит надаючи споживачам інформацію про асортимент компанії. Стандартизовані вітрини, вбудовані інструменти порівняння пропозицій забезпечують видимість асортименту. Ефективність присутності визначається якістю локалізації контенту, релевантністю ключових запитів, швидкістю відповіді на запити споживачів і своєчасним виконанням замовлень, саме ці параметри впливають на рейтинг продавця і здійснення покупки.

Для підвищення ефективності цього напряму на міжнародному ринку необхідно: розробити окремі пропозиції для кожної мовної аудиторії, систематичні A/B-тестування назв, прев'ю та відеоогляд, налаштувати блок запитань і відповідей, формувати політику стимулювання рецензій. Показники ефективності доцільно фіксувати через рейтинг кліків карточки товару (CTR картки), перехід в кошик і оформлення покупки, середню оцінку покупців і покриття відгуками, відсоток скасувань і повернень.

3. Спеціалізований ритейл (Full Line Game Store (магазин повного асортименту ігор (FLGS). Перевагами таких магазинів є особливі дилерські умови, продаж мерч-матеріалів, наявність демо-наборів й сценаріїв «ігрового вечора», які підвищують обіг і лояльність [6].

Для підвищення ефективності цього напряму на міжнародному ринку необхідно: розробити трейд-маркетинговий пакет для магазину, демонстраційні набори і короткі сценарії навчання, POS-матеріали, погоджені графіки поповнення, тренінги для продавців, локальні турнірні комплекти та механіки лояльності. Оцінювання ефективності здійснюється за показниками обсягів продажів на рівні мережі й окремої точки, відсотком наявності на полиці, замовлень демо-версій у дні подій, середнім чеком, часткою повернень і приростом трафіку під час активностей.

4. Партнерські мережі виконують функцію нарощування охоплення, забезпечують відповідність нормативним вимогам і надають локалізаційну експертизу. На новому для компанії ринку мережі знижують операційні ризики, скорочують час виходу і створюють умови для стійкої логістики. Якість взаємодії визначається прозорими умовами ціноутворення, чіткими правилами добору асортименту і погодженими рівнями сервісу.

Для підвищення ефективності цього напряму на міжнародному ринку необхідно: формалізувати цінову пропозицію і дилерські умови, встановити мінімальні партії та критерії підбору товару, впровадити спільне планування попиту, зафіксувати критерії обслуговування клієнтів щодо строків і якості, виділити ко-маркетинговий бюджет, організувати ознайомлення партнерів з бренд-гайдами та стандартами звітності. Оцінювання ефективності здійснюється на основі кількості замовлень, тривалості циклу угоди, покриття мереж і кількість точок, рівня виконання замовлень вчасно і в повному обсязі, дотримання рівня обслуговування, частку скарг.

5. Ком'юніті – генерують органічне охоплення (кількість людей, які хоча б раз сконтактували з публікацією бренду) і соціальний доказ через стріми, огляди, турніри та клубні ліги. Саме тут формується перший досвід взаємодії з продуктом і виникають рекомендації, що впливають на подальші покупки в онлайні та офлайні. Системна робота зі спільнотами підсилює ефект омніканальності, оскільки подієві контакти конвертуються у контакти та замовлення.

Для підвищення ефективності цього напряму на міжнародному ринку необхідно: створювати набори для лідерів спільнот з готовими правилами і сценаріями, календарі подій і амбасадорську програму, політику розсилки оглядових копій, UGC-кампанії з фірмовими хештегами і реферальними кодами. Ефективність вимірюється відношенням кількості відвідувачів до кількості покупок після заходів, охопленням контентом і залучення, часткою повторних візитів і часткою продажів, використанням реферальних кодів.

6. Кампанії попереднього фінансування (передпродажі і краудфандинг) - виконують одночасно три ролі: перевірка і підтвердження наявності попиту, часткове фінансування першого тиражу і створення медійного ефекту довкола анонсу гри. [7]. Для бренду настільних ігор це інструмент перевірки позиціювання, ціноутворення і структури комплектації, що дає сигнали для виробництва і логістики.

Для підвищення ефективності цього напряму на міжнародному ринку необхідно: створити вебсторінку кампанії, адаптовану під локальний ринок з чіткою ціннісною пропозицією, дорожню карту доповнень, пакетні пропозиції, календар виробництва і доставки, використання менеджера, який збирає дані щодо виконання замовлення, калькулятор витрат на доставку для ЄС, регулярні оновлення і підрядників виконавців з перевіреною репутацією. Ефективність вимірюється конверсією сторінки, середній рівень виконання замовлень, вартістю залучення спонсора, відсотком доставок у строк, часткою спонсорів, що здійснили повторну покупку протягом шести–дванадцяти місяців, і часткою відшкодувань.

Розглянуті вищі шість каналів просування і збуту настільних ігор мають доповнювати один одного. Цифрові канали власної електронної комерції та маркетплейсів формують первинний попит і лідогенерацію для подальших угод з продавцями; спеціалізований ритейл і дистриб'ютори забезпечують масштаб покриття ринку, стабільність постачань і дотримання нормативних вимог; клуби, спільноти та інфлюенсери створюють соціальний капітал бренду і підвищують утримання; краудфандинг і передзамовлення виконують роль підтвердження попиту та зниження ризиків входу на нові ринки. Узгоджена комунікаційна політика бренду, адаптація пропозиції до локального ринку та єдина система показників ефективності забезпечують відтворюваність результатів у різних країнах і сприяють зростанню брендового капіталу.

Ефективність бренд-комунікації на ринках ЄС зростає тоді не лише завдяки перекладу повідомлення, але й повної адаптації відповідно до локальних культурних очікувань споживачів.

Узгодженість мови й тональності у всіх точках контакту є необхідною умовою цілісності бренду та передбачуваного споживацького досвіду.

Для ринку настільних ігор ключовими точками контакту зі споживачами є пакування, правила гри, вебсайт компанії, картки товарів на маркетплейсах, електронні листи та рекламні оголошення у цифрових медіа. Кожна з цих точок виконує окрему роль у цьому понятті та потребує єдиної мовної політики, узгодженого лексикону і встановлених принципів тону спілкування зі споживачами.

В процес виходу на міжнародний ринок виробники настільних ігор мають звернути особливу увагу на культурну доречність візуального оформлення продукту: оцінюються образи, кольори, символи і композиції на відповідність місцевим асоціаціям; перевіряються заборонені чи чутливі мотиви, етичність зображень, релігійні й історичні конотації.

Прикладами таких культурних особливостей є: білий колір у частині країн Азії асоціюється з жалобою; червоний у роздробі часто сигналізує акції; зелений має асоціації з екологічністю. Символи на кшталт черепів, хрестів, жестів руками, тварин-тотемів використовуються обережно і лише за наявності контексту.

Специфікою виробництва і продажу настільних ігор є також необхідність відповідності продукту законодавчим нормам з безпеки: вимоги до мови маркування, вікових попереджень і позначок відповідності. На пакуванні і в лістингах наводяться контактні дані імпортера, штрихкод, матеріали компонентів і попередження про дрібні деталі. Для ЄС додається інформація про відповідність категорії товару чинним директивам.

Прикладами успішної адаптації товарної пропозиції відомих міжнародних компаній на ринку настільних ігор є діяльність компаній Devir Iberia (Іспанія) та Portal Games (Польща).

Компанія Devir Iberia використовує повну адаптацію коробок і правил, уніфіковану іконографіку та інструкції «швидкий старт», регіональні промо-кампанії й клубні івенти; акцент на лінійках для родин та компаній, і компактних коробках для масового ритейлу.

Компанія Portal Games адаптувала маркетингові повідомлення і рекомендації під локальні аудиторії ЄС, використовує структуровані правила та короткі навчальні гайди для швидкого входження в ігру, партнерські ко-видання з дистриб'юторами і системну робота зі спільнотами та оглядачами.

Ринок настільних ігор у ЄС зростає за рахунок розвитку спеціалізованого ритейлу та e-commerce, значної кількості ігрових спільнот і стабільного попиту на ігри для родин, компанії та ігри-стратегії.

Оптимальна модель дистрибуції на ринках ЄС поєднує панєвропейські маркетплейси (Amazon, Allegro, Bol.com, Cdiscount), власний інтернет-магазин і спеціалізований роздріб на кшталт FLGS і мережевих книжково-ігрових магазинів залежно від країни. Демонстраційні столи у фізичних точках продажу знижують бар'єри входу і переводять відвідуваність у подальші онлайн-замовлення. Логістичну інфраструктуру доцільно будувати на кур'єрських мережах DHL, DPD, GLS з прозорою політикою повернень, оплатою картками, SEPA та мобільними гаманцями.

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

Література: **1.** CBI. Exporting outdoor games and toys to Europe // CBI Market Information: Home Decoration and Home Textiles. URL: https://www.cbi.eu/market-information/home-decoration-home-textiles/outdoor-games-and-toys. **2.** Mordor Intelligence. Board Games Market – Growth, Trends, and Forecasts (2025–2030) // Mordor Intelligence Industry Reports. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-board-games-market. **3.** Naghikhani S. A Comprehensive Market Research of the Board Game Industry // OCAD University Open Research Repository. URL: https://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/4419. **4.** Keller K. L., Swaminathan V. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (Global Edition) // Pearson Higher Education Product Page. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-brand-management/P200000003465/9781292304193. **5.** Legal framework of EU data protection // European Commission – Data Protection. URL: https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/legal-framework-eu-data-protection_en. **6.** Tanenbaum I. Long live the friendly local tabletop game store // Polygon / Tabletop Games. URL: https://www.polygon.com/23343318/friendly-local-game-stores-tabletop-retailers. **7.** Han S. Facts to Know Before You Start a

Board Game Crowdfunding Campaign // QinPrinting Blog. URL: https://www.qinprinting.com/blog/how-to-crowdfund-board-game/.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2025 р.

ОПТИМІЗАЦІЯ ПЛАНУ ВИРОБНИЦТВА НАПІВФАБРИКАТІВ ТОРГОВОЇ МАРКИ «РУДЬ»

УДК 338.3:664

Глущенко О. Р.

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

Анотація. *У статті розглянуто задачу оптимізації плану виробництва напівфабрикатів підприємства ТМ «Рудь». Сформовано економіко-математичну модель оптимального плану виробництва при максимізації прибутку в умовах обмежених ресурсів. На основі розв'язання оптимізаційної задачі визначено оптимальний план і надано рекомендації для управлінського рішення.*

Ключові слова: *оптимізація виробництва, виробничий план, напівфабрикати, ресурси.*

Annotation. *The article examines the problem of optimizing the production plan for semi-finished products at the TM «Rud» enterprise. An economic and mathematical model for the optimal production plan under profit maximization with limited resources has been formulated. Based on the solution of the optimization problem, the optimal plan was determined, and recommendations for managerial decisions were provided.*

Keywords: *production optimization, production plan, semi-finished products, resources.*

У сучасному світі стрімкий темп життя формує нові звички споживачів, і одним із найпомітніших наслідків цього стала зростаюча популярність напівфабрикатів. Ця група продуктів харчування часто стає предметом жвавих дискусій серед покупців, дієтологів і кулінарів. Для одних заморожені пельмені, котлети чи інші готові страви – зручне рішення на кожен день, тоді як інші розглядають їх як шкідливу їжу, яку варто повністю вилучити з раціону [1; 2].

Напівфабрикати являють собою продукти, що пройшли попередню кулінарну або технологічну обробку та потребують лише мінімального доопрацювання перед споживанням. Вони можуть мати різний ступінь готовності – бути свіжими, охолодженими або замороженими [3].

Що ж робить напівфабрикати настільки затребуваними серед сучасних споживачів?

Зараз життя вимагає від людей максимальної ефективності та раціонального використання особистого часу. В умовах постійної зайнятості та динаміки приготування повноцінної їжі часто стає клопітким і часовитратним процесом. Як наслідок, все більше людей віддають перевагу продуктам швидкого приготування, зокрема, готовим

© Глущенко О. Р., 2026

замороженим напівфабрикатам. Постійний дефіцит часу серед економічно активного населення України (вікова категорія – 25–65 років) забезпечують незмінно високий попит на заморожені напівфабрикати. Цей сегмент ринку, де пельмені займають лідерську позицію, є надзвичайно конкурентним і чутливим до економічних змін [4]. Згідно з дослідженнями, пельмені та вареники становлять понад 65 % від загального обсягу ринку напівфабрикатів, що підкреслює їх стратегічну важливість для виробників [5].

Для збереження високої рентабельності виробники часто розглядають можливість коригування рецептур, що не завжди позитивно позначається на довірі споживачів. Натомість, найбільш ефективним і стійким управлінським рішенням є оптимізація виробничого плану. Така оптимізація передбачає використання економіко-математичних методів для пошуку двох основних цілей [6]:

• максимізація обсягу випуску та прибутку при фіксованих обсягах доступної сировини та обмежених виробничих потужностях (цехова площа, час роботи обладнання).

• мінімізація загальних виробничих витрат за необхідності виконати певний плановий обсяг виробництва.

Пельмені – це одна з найпопулярніших м'ясних борошняних страв, яка, хоч і має східне походження, міцно увійшла до раціону українців і стала улюбленою стравою швидкого приготування. Вони являють собою вироби з прісного тіста з начинкою з м'ясного фаршу, приправленого спеціями. В Україні на ринку представлений широкий асортимент пельменів, які виготовляють із різних видів м'яса – свинини, яловичини, курятини, а також з їх різноманітних поєднань.

В Україні діє чимало підприємств, що займаються виробництвом напівфабрикатів, проте торговельна марка «Рудь» вирізняється серед них як один із найбільших і найпотужніших виробничих комплексів у харчовій промисловості України та значним гравцем на ринку замороженої продукції, відомим своїм широким асортиментом, зокрема популярними лінійками пельменів («Ескімос», «Три м'яса», «Справжні» тощо). Успіх підприємства безпосередньо визначається спроможністю підприємства оперативно пристосовуватися до змін на ринку, оптимізуючи внутрішні процеси. Найбільшими викликами для компаній залишаються підвищення вартості основної сировини (борошно, м'ясо), логістичні обмеження та необхідність підтримки стабільної якості продукту попри економічний тиск.

Для підтримки конкурентоспроможності та уникнення збитків підприємство потребує безперервного вдосконалення управлінських рішень. Ключовим етапом є розробка стратегії раціонального використання сировини, яка своєчасно забезпечує виробництва матеріальними ресурсами, мінімізуючи при цьому їхні втрати та псування.

Пропонується розглянути процес щоденного планування виробництва напівфабрикатів чотирьох різновидів: пельмені з м'ясом індички, пельмені з яловичиною, пельмені зі свининою та яловичиною, а також пельмені з курячим м'ясом. Для їх виготовлення компанія ТМ «РУДЬ» застосовує 7 основних видів сировини: чотири типи м'ясних начинок, пшеничне борошно, соняшникову олію та питну воду.

Вихідні параметри задачі доцільно подати у формі табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні умови завдання

Ресурси	Витрати сировини на одиницю продукції				Запаси сировини
	Пельмені з м'ясом індички (600 г)	Пельмені з м'ясом яловичини (800 г)	Пельмені з м'ясом свинини і яловичини (600 г)	Пельмені з курячого м'яса (800 г)	
Пшеничне борошно (кг)	0,4	0,6	0,4	0,6	200
Питна вода (л)	0,3	0,5	0,3	0,5	235
Соняшникова олія (л)	0,04	0,04	0,04	0,04	105
Начинка «індички» (кг)	0,85	–	–	–	77
Начинка «яловичини» (кг)	–	0,95	–	–	83
Начинка «свинина і яловичина» (кг)	–	–	0,85	–	74
Начинка «курятина» (кг)	–	–	–	0,95	80

Джерело: [1]

Дохід від продажу однієї упаковки пельменів з індичкою – 49 грн, від пельменів з яловичиною – 68 грн, від пельменів з свининою і яловичиною – 47 грн, від пельменів з курятиною – 70.

Завдання задачі оптимізації – визначити такий обсяг виробництва кожного з наведених товарів, за якого сумарний прибуток досягне свого максимуму.

На основі проаналізованих даних таблиці формулюємо математичну модель задачі:

$$\begin{cases} 0,4x_1 + 0,6x_2 + 0,4x_3 + 0,6x_4 \le 200 \\ 0,3x_1 + 0,5x_2 + 0,3x_3 + 0,5x_4 \le 235 \\ 0,04x_1 + 0,04x_2 + 0,04x_3 + 0,04x_4 \le 105 \\ 0,85x_1 \le 77 \\ 0,95x_2 \le 83 \\ 0,85x_3 \le 74 \\ 0,95x_4 \le 80 \\ x_{1,2,3,4} \ge 0 \end{cases}$$

Цільова функція, що максимізує прибуток, записується у вигляді:

$$Z_{max} = 49x_1 + 68x_2 + 47x_3 + 70x_4.$$

За допомогою інструменту «Пошук рішення» в MS Excel було визначено оптимальний план виконання задачі, при цьому отримані значення округлено до цілих чисел:

$$x_1 = 90;\ x_2 = 87;\ x_3 = 87;\ x_4 = 84.$$

Відповідно до оптимального плану виробництва максимальний можливий прибуток становить:

$$Z_{max} = 49 \cdot 90 + 68 \cdot 87 + 47 \cdot 87 + 70 \cdot 84 = 20295 \text{ грн.}$$

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що для досягнення максимально можливого прибутку в розмірі 20 295 грн слід виробляти таку кількість одиниць продукції: 90 – пельменів з м'ясом індички; 87 – пельменів з м'ясом яловичини; 87 – пельменів з м'ясом свинини і яловичини; 84 – пельменів з курячого м'яса.

Подальший етап аналізу передбачає оцінку ефективності використання кожного ресурсу [8; 9]. Саме цим займаються двоїсті задачі, у яких тіньові ціни визначаються таким чином: y_1 – цінність пшеничного борошна; y_2 – цінність питної води; y_3 – цінність соняшникової олії; y_4 – цінність начинки з індички; y_5 – цінність начинки з яловичини; y_6 — цінність начинки зі свинини та яловичини; y_7 – цінність курячої начинки. Цільова функція при цьому відображає загальну економічну вартість використаної сировини:

$$F_{min}(y) = 200y_1 + 235y_2 + 105y_3 + 77y_4 + 83y_5 + 74y_6 + 80y_7.$$

Однією з ключових умов ефективного виробництва є забезпечення прибутковості, тому в системі обмежень слід зазначити, що прибуток на одиницю продукції не може перевищувати загальну оцінку вартості сировини для кожного виду продукції. Відповідно, система обмежень набуває такої форми:

$$\begin{cases} 0,4y_1 + 0,3y_2 + 0,04y_3 + 0,85y_4 \ge 49 \\ 0,6y_1 + 0,5y_2 + 0,04y_3 + 0,85y_5 \ge 68 \\ 0,4y_1 + 0,3y_2 + 0,04y_3 + 0,85y_7 \ge 47 \\ 0,6y_1 + 0,5y_2 + 0,04y_3 + 0,95y_7 \ge 70 \\ y_1 \ge 0;\ i = \overline{1,7} \end{cases}$$

Після вирішення двоїстої задачі отримано такі результати:

$$y_1 = 0;\ y_2 = 0;\ y_3 = 0;\ y_4 = 57;\ y_5 = 71;\ y_6 = 55,31;\ y_7 = 74.$$

$$F(Y^*) = 200 \cdot 0 + 235 \cdot 0 + 105 \cdot 0 + 77 \cdot 57 + 83 \cdot 71 + 74 \cdot 55,31 + 80 \cdot 74 = 20295 \text{ грн.}$$

Значення тіньових оцінок відображають економічну цінність ресурсів: коли ресурс використовується повністю, його тіньова ціна перевищує нуль, а у разі надлишку ресурсу вона дорівнює нулю [10]. Аналіз отриманих тіньових цін дозволяє зробити висновок, що закупівля сировини першого, другого та третього типу (пшеничного борошна, питної води та соняшникової олії відповідно) наразі є недоцільною, оскільки при дотриманні оптимального плану виробництва спостерігається надлишок цих видів сировини.

Що стосується сировини четвертого, п'ятого, шостого та сьомого видів (начинка з індички, начинка з яловичини, начинка з свинини і яловичини, начинка з курятини), вони задіяні повністю. Для підвищення прибутку необхідне збільшення обсягів виробництва, що неможливо без додаткового постачання цих ресурсів. Тобто приріст кожного з цих видів сировини на одну одиницю може спричинити зростання прибутку на такі величини: начинка з індички – 57 умовних одиниць, начинка з яловичини – 71 умовна одиниця, суміш свинини та яловичини – 55,31 умовних одиниць, куряча начинка – 74 умовні одиниці.

Відомо, що тіньові ціни на пшеничне борошно, питну воду та соняшникову олію дорівнюють нулю. Проте, відповідно до «Звіту про стійкість», сформованого за допомогою інструменту «Пошук рішення», встановлено допустимий запас цих видів сировини. Зокрема, якщо зменшити кількість пшеничного борошна на 26 умовних одиниць, отримаємо таку математичну модель задачі:

$$\begin{cases} 0{,}4y_1 + 0{,}3y_2 + 0{,}04y_3 + 0{,}85y_4 \geq 49 \\ 0{,}6y_1 + 0{,}5y_2 + 0{,}04y_3 + 0{,}85y_5 \geq 68 \\ 0{,}4y_1 + 0{,}3y_2 + 0{,}04y_3 + 0{,}85y_7 \geq 47 \\ 0{,}6y_1 + 0{,}5y_2 + 0{,}04y_3 + 0{,}95y_7 \geq 70 \\ y_1 \geq 0; i = \overline{1,7} \end{cases}$$

$$F_{min}(y) = 174y_1 + 235y_2 + 105y_3 + 77y_4 + 83y_5 + 74y_6 + 80y_7.$$

Отже, оновлений оптимальний план набуває такого вигляду:

$$y_1 = 113;\ y_2 = 0;\ y_3 = 0;\ y_4 = 4;\ y_5 = 0;\ y_6 = 2{,}23;\ y_7 = 2.$$

$$F(Y^*) = 20295.$$

Інакше кажучи, навіть за зазначеного співвідношення сировини максимальний прибуток залишиться незмінним.

«Звіт про стійкість» також демонструє, наскільки стійким є оптимальний план двоїстої задачі при змінах у правих частинах вихідної системи обмежень, тобто оцінює вплив коливань ціни одиниці продукції на результат. Оскільки тіньові ціни на пшеничне борошно, питну воду та соняшникову олію дорівнюють нулю, а для начинок: індички – 90,58, яловичини – 87,36, сумі свинини та яловичини – 87,05, курятини – 84,21, то підвищення ринкової вартості цих видів сировини призведе до зростання цільової функції.

Наприклад, якщо ціна на начинку з індички зросте на 4 одиниці, на начинку з яловичини – на 3 одиниці, на суміш свинини та яловичини – на 5 одиниць, а на курячу начинку – на 3 одиниці, отримаємо таку математичну модель задачі:

$$\begin{cases} 0{,}4y_1 + 0{,}3y_2 + 0{,}04y_3 + 0{,}85y_4 \geq 53 \\ 0{,}6y_1 + 0{,}5y_2 + 0{,}04y_3 + 0{,}85y_5 \geq 71 \\ 0{,}4y_1 + 0{,}3y_2 + 0{,}04y_3 + 0{,}85y_7 \geq 52 \\ 0{,}6y_1 + 0{,}5y_2 + 0{,}04y_3 + 0{,}95y_7 \geq 73 \\ y_1 \geq 0; i = \overline{1,7} \end{cases}$$

$$Fmin(y) = 174y_1 + 235y_2 + 105y_3 + 77y_4 + 83y_5 + 74y_6 + 80y_7.$$

Визначимо величину, на яку значення цільової функції цієї задачі перевищить цільову функцію початкової двоїстої задачі:

$$\Delta Z(Y^*) = 4 \cdot 90{,}58 + 3 \cdot 87{,}36 + 5 \cdot 87{,}05 + 3 \cdot 84{,}21 = 1312{,}28.$$

Оновлений оптимальний план матиме таку форму:

$$y_1 = 118;\ y_2 = 0;\ y_3 = 0;\ y_4 = 7;\ y_5 = 0;\ y_6 = 5;\ y_7 = 2.$$

$$F(Y_2^*) = 21601$$

Таким чином, оптимальний план задачі не зазнав жодних змін.

Отримані результати оптимізаційного аналізу свідчать про те, що підприємство ТМ «РУДЬ» має чіткі можливості для стратегічного збільшення прибутків. Головний результат аналізу полягає в тому, що всі наявні види начинок є найбільш критичними та цінними засобами для досягнення максимального фінансового ефекту, що підтверджується їхніми високими тіньовими цінами. На противагу, борошно, вода та олія мають нульові тіньові ціни, вказуючи на їхній надлишок.

Заключні положення та управлінські рекомендації: керівництво має негайно зосередитися на гарантованому забезпеченні та розширенні запасів усіх видів начинок, оскільки інвестиції в ці ресурси дадуть найвищу пряму віддачу на прибуток. Крім того, аналіз стійкості підтверджує, що компанія може стратегічно підвищувати ціни на готову продукцію без ризику зміни оптимального плану виробництва. Таким чином, підприємство ТМ «РУДЬ» має всі важелі для суттєвого зміцнення своїх позицій на ринку напівфабрикатів.

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

Література: **1.** Рудь. URL: https://rud.ua/. **2.** Популярність заморожених напівфабрикатів // 0342.ua. URL: https://www.0342.ua/news/2861725/popularnistzamorozenih-napivfabrikativ. **3.** Напівфабрикати: за чи проти? // Ilona Product. URL: https://ilona-product.com/info/info-napivfabrykaty-za-chy-proty/. **4.** Ринок заморожених напівфабрикатів в Україні: зростання імпорту на 115% у 2023 році // Pro-Consulting. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-zamorozhennyh-polufabrikatov-v-ukraine-rost-importa-na-115-v-2023-godu. **5.** Ринок напівфабрикатів в Україні: прогнози // Pro-Consulting. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-polufabrikatov-v-ukraine-prognozy. **6.** Планування виробництва: Завдання на виробництво // Ordage. URL: https://ordage.com/blog/planuvannya-virobnictva-zavdannya-na-virobnictvo. **7.** Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика : наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2006. 384 с. **8.** Малярець Л. М. Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 412 с. **9.** Малярець Л. М., Лебедєва І. Л., Норік Л. О. Дослідження операцій та методи оптимізації : практикум у 2 ч. Ч. 1. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. **10.** Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

ЗАСТОСУВАННЯ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

УДК 004.8; 519.85; 339.9

Гололобов Д. І.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто ключові проблеми якості та доступності даних при застосуванні методів машинного навчання; виокремлено основні виклики, серед яких розрізненість і нерівномірність джерел, неповнота та зашумленість даних, відсутність єдиних стандартів і відставання у часі в статистичних публікаціях; запропоновано стандартизацію, інтеграцію, очищення та відновлення даних для підвищення точності, а також застосування гібридних і адаптивних моделей; доведено, що системний підхід до обробки даних, як і вибір алгоритмів, є критичним чинником успішного прогнозування.*

Ключові слова: *гібридні моделі, адаптивні моделі, якість даних, етапи машинного навчання, підготовка даних.*

Annotation. *The key issues of data quality and availability when applying machine learning methods are considered; the main challenges are identified, including fragmentation and unevenness of sources, incomplete and noisy data, a lack of uniform standards, and delays in statistical publications; standardisation, integration, cleaning and restoration of data are proposed to improve accuracy, as well as the use of hybrid and adaptive models; a systematic approach to data processing and algorithm selection is proven to be critical for successful forecasting.*

Keywords: *hybrid models, adaptive models, data quality, machine learning stages, data preparation.*

Однією з ключових проблем використання методів машинного навчання для прогнозування попиту на міжнародних ринках є якість і доступність даних. Інформація про економічні показники, споживчу поведінку чи торговельні обсяги надходить із різних джерел, що мають різний рівень деталізації, формат подання та часові лаги. У ряді випадків дані є неповними, зашумленими або не відповідають сучасним вимогам до структурованості. Відсутність єдиних стандартів і затримки у публікації статистики створюють додаткові труднощі для побудови надійних навчальних вибірок, а отже, й для підвищення точності прогнозів. Це призводить до того, що навіть складні моделі можуть працювати нестабільно, коли застосовуються до різних країн або сегментів ринку.

Питаннями використання різних методів машинного навчання у прогнозуванні економічних процесів і займались такі вчені та наукові колективи, як Т. Мітчелл [1], К. Петерсон [2], Ш. Штудер [3], Х. Чен [4], К. Санкрічча [5] та ін. Проте не вистачає практичних рекомендацій, які підходи варто використовувати за відсутності комплексних, повних і своєчасних даних.

Метою цього дослідження є виявлення та систематизація основних труднощів, пов'язаних із якістю і доступністю даних для прогнозування попиту на міжнародних ринках за допомогою методів машинного навчання.

Машинне навчання можна визначити як міждисциплінарний напрям штучного інтелекту, що базується на ідеї створення алгоритмів і моделей, здатних автоматично покращувати свою продуктивність завдяки досвіду. На відміну від класичного програмування, де розробник чітко задає кожен крок виконання задачі, у машинному навчанні комп'ютер самостійно виявляє закономірності в даних і формує модель, яка дозволяє робити прогнози чи приймати рішення для нових випадків [1]. Таким чином, ключова ідея терміна полягає у тому, що машина не просто виконує інструкції, а вчиться на основі попереднього досвіду.

У сучасному розумінні машинне навчання тісно пов'язане з математичною статистикою, теорією ймовірностей та обчислювальною оптимізацією. Термін охоплює широкий спектр методів: від класичних алгоритмів (лінійна та логістична регресія, дерева рішень, метод опорних векторів) до сучасних підходів, що включають глибинне навчання й нейронні мережі.

© Гололобов Д. І., 2026

Машинне навчання (ML) цілком підходить для аналізу попиту, але з певними уточненнями. Воно достатньо добре здатне виявляти закономірності у великих і складних наборах даних, які важко формалізувати традиційними статистичними методами. За допомогою ML можна прогнозувати обсяги продажів, виявляти тренди, сегментувати ринки і навіть оцінювати вплив різних факторів на попит.

Проте важливо розуміти, що ефективність залежить від кількох умов. Потрібен достатній обсяг якісних даних. Треба правильно обирати алгоритми: прості регресії можуть бути достатні для невеликих ринків із малою кількістю змінних, тоді як для складних міжнародних ринків можуть знадобитися ансамблі чи нейронні мережі. Результати ML завжди потрібно інтерпретувати з огляду на бізнес-контекст – модель може показувати закономірності, але не пояснювати причини змін попиту.

Застосування машинного навчання для аналізу попиту на ринку передбачає кілька ключових етапів, які дозволяють перетворити сирі дані на прогнози та аналітичні висновки. Розмежування процесу навчання на послідовні етапи потрібно для того, щоб перетворити сирі дані на точні, корисні прогнози та аналітичні висновки, а не просто запустити алгоритм і сподіватися на результат.

Кожен етап виконує конкретну функцію. Так, спершу збирають і структурують дані, щоб модель мала повну і якісну інформацію для навчання. Потім дані очищають і трансформують, щоб алгоритм міг ефективно аналізувати їх, а також створюють нові ознаки, які можуть підвищити точність прогнозів. Вибір моделі дозволяє підібрати кращий алгоритм під конкретне завдання і тип даних, а навчання моделі дає їй змогу виявити закономірності та залежності, невидимі при ручному аналізі.

Після навчання і тестування модель можна застосовувати для прогнозування, планування стратегій і підтримки рішень у бізнесі. Постійне оновлення моделі забезпечує її актуальність у динамічному ринковому середовищі. Таким чином, етапи впровадження ML гарантують системний і контрольований процес, що дозволяє зменшити помилки, врахувати всі фактори та зробити прогнози максимально корисними для бізнесу (рис. 1).

Щоб вирішити проблему якості та доступності даних при прогнозуванні попиту на міжнародних ринках, застосовують кілька стратегій, які дозволяють підвищити надійність моделей та точність прогнозів.

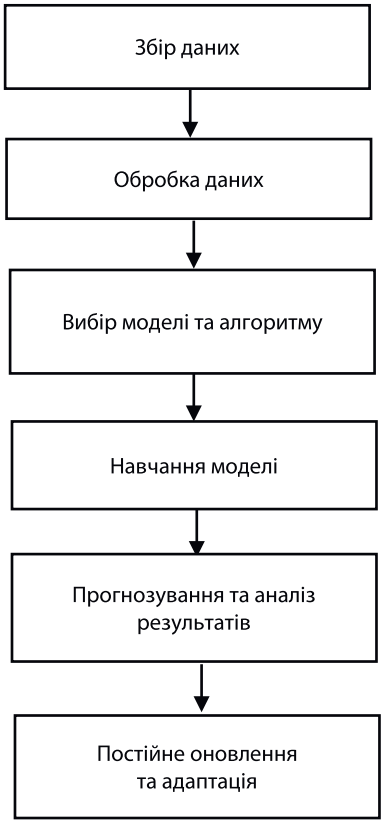


Рис. 1. **Етапи застосування машинного навчання для аналізу попиту**

Джерело: складено автором на основі [2; 3]

Перш за все, використовують інтеграцію даних із різних джерел. Дані з зовнішніх ринкових звітів, статистичних агентств і соціальних мереж об'єднують в єдину базу, стандартизують формати, валюту, одиниці виміру та часові позначки. Це допомагає зменшити розбіжності між джерелами та створити більш цілісну навчальну вибірку [4].

Далі застосовують методи очищення та відновлення даних. Пропущені або некоректні значення можна заповнювати статистичними методами (середнє, медіана), або алгоритмами машинного навчання для відновлення пропусків. Це зменшує шум і підвищує стабільність моделей.

Ще один підхід – створення синтетичних або додаткових ознак. На основі наявних даних генерують відсоток знижок, сезонні індекси, показники активності конкурентів або інші параметри, які можуть компенсувати неповноту інформації. Також ефективним є використання зовнішніх даних у реальному часі, зокрема, це показники Google Trends, погодні умови, соціальні сигнали, економічні індикатори. Це дозволяє робити прогнози навіть при затримках офіційної статистики [5].

Нарешті, застосовують адаптивні та гібридні моделі, які можуть навчатися на частково неповних або різнорідних даних і поєднувати часові ряди з регресійними чи ансамблевими підходами. Така стратегія підвищує точність прогнозів для різних країн та сегментів ринку.

Таким чином, якість і доступність даних є критичним фактором для ефективного прогнозування, і без належної роботи з ними навіть найсучасніші моделі машинного навчання можуть давати нестабільні або неточні прогнози. Також вважається, що проблему можна частково компенсувати системним підходом до обробки даних: інтеграцією різнорідних джерел, очищенням і відновленням пропусків, генерацією додаткових ознак і використанням зовнішніх даних у реальному часі. Крім того, гібридні та адаптивні моделі здатні підвищити стійкість прогнозів до шуму та неповноти інформації. У підсумку, для успішного застосування машинного навчання у міжнародному прогнозуванні попиту важливо приділяти не менше уваги якості даних, ніж вибору моделей. Це дозволяє отримувати стабільні, точні та практично корисні результати.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Дехтяр Н. А.

Література: 1. Mitchell T. M. Machine Learning. McGraw-Hill Science, 1997. 432 p. URL: https://www.cs.cmu.edu/~tom/files/MachineLearningTomMitchell.pdf. **2.** Paterson C., Calinescu R., Ashmore R. Assuring the Machine Learning Lifecycle: Desiderata, Methods, and Challenges. *ACM Computing Surveys.* 2021. No. 54. Issue 5. DOI: 10.1145/3453444. **3.** Studer S. et al. Towards CRISP-ML(Q): A Machine Learning Process Model with Quality Assurance Methodology. *Mach. Learn. Knowl. Extr.* 2021. Vol. 3 (2). P. 392–413. DOI: 10.3390/make3020020. **4.** Chen H. Data Quality Evaluation and Improvement for Machine Learning // Doctor of Philosophy (Information Science) Dissertation. University of North Texas, 2022. 129 p. URL: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc1944318. **5.** Sancricca C., Siracusa G., Cappiello C. Enhancing data preparation: insights from a time series case study. *Journal of Intelligent Information Systems.* 2024. Vol. 62. P. 1503–1530. DOI: 10.1007/s10844-024-00867-8.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2025 р.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.137.2:658

Гончаренко Г. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Подано узагальнену модель удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства; висвітлено взаємозв'язок стратегічного планування, інноваційності, якості, фінансової стійкості й ризик-менеджменту за невизначеності; запропоновано структурні підсистеми й індикативні метрики; акцентовано увагу на безперервному моніторингу середовища та оперативній адаптації управлінських рішень.*

Ключові слова: *конкурентність, механізм, стратегія, інновації, якість, адаптивність, ризики.*

Annotation. *The article presents a model to improve the organizational-economic mechanism ensuring enterprise international competitiveness; outlines links among strategic planning, innovation, quality, financial stability, and risk management under uncertainty; proposes structural subsystems and indicative metrics; emphasizes environmental monitoring and adaptive decisions.*

Keywords: *competitiveness, mechanism, strategy, innovation, quality, adaptability, risks.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються безпрецедентним рівнем турбулентності, що зумовлений поєднанням воєнних ризиків, глобальних економічних дисбалансів, технологічних трансформацій і нестабільності споживчих ринків. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного та операційного управління втрачають ефективність, адже базуються на припущеннях щодо відносної передбачуваності зовнішнього середовища та стабільності ринкових тенденцій. Натомість сучасний етап розвитку економіки вимагає від підприємств швидкої адаптації, високої гнучкості у прийнятті рішень і здатності оперувати великою кількістю неповної, фрагментованої або суперечливої інформації.

У контексті поглибленої невизначеності питання забезпечення конкурентоспроможності набуває особливої гостроти. Конкурентні переваги перестають бути сталими: вони швидко нівелюються технологічними зрушеннями, змінами споживчої поведінки, новими регуляторними вимогами та логістичними обмеженнями. Підприємства стикаються з необхідністю переосмислення стратегій розвитку, модернізації операційних моделей та переходу до інноваційних форм управління ресурсами. Зростає роль цифрових інструментів, аналітики даних і проактивного ризик-менеджменту, які стають невід'ємною частиною сучасного управлінського процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До проблематики конкурентоспроможності зверталися як іноземні, так і вітчизняні науковці, зокрема М. Портер [9], М. Ханенко [3], В. Осіпов [7], Я. Качмарик, П. Куцик, Р. Лупак, І. Качмарик [4], В. Пономаренко, Л. Піддубна [8], Д. Калінін [5], А. Мохненко, Р. Антонов [6], Н. Трушкіна [10], В. Дзеніс, О. Дзеніс [2]. Водночас, попри значний доробок у сфері конкурентної стратегії та стратегічного менеджменту, продовжує зберігатися нестача комплексних підходів, що поєднують стратегічні, операційні та ресурсні складові механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства саме в умовах високої непередбачуваності. Особливо актуальною залишається проблема узгодження стратегічних цілей із практичними управлінськими рішеннями, інтеграції цифрових інструментів у систему управління та створення адаптивних механізмів реагування на зовнішні зміни. Отже, актуальним є розроблення цілісного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, який забезпечить логічну інтеграцію стратегічного аналізу, сценарного планування, операційного виконання, управління ризиками та ресурсного забезпечення. Такий

© Гончаренко Г. А., 2026

механізм має сформувати основу для підвищення стійкості підприємств, скорочення циклу прийняття управлінських рішень, посилення інноваційного потенціалу та здатності ефективно функціонувати на міжнародному ринку в умовах мінливого середовища.

Мета дослідження – обґрунтувати організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності з урахуванням ключових факторів і забезпеченням адаптивності до динамічних змін середовища.

Викладення основного матеріалу. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства розглядається як інтегральна здатність стабільно створювати й утримувати порівняльні переваги на зовнішніх ринках через узгоджене застосування стратегічних, операційних і ресурсних рішень, що формують вищу сприйману цінність або нижчі сукупні витрати порівняно з конкурентами [9]. Для її забезпечення доцільно використовувати організаційно-економічний механізм як цілісну систему цілей, процесів, методів, організаційних структур і важелів, що координовано спрямовуються на досягнення конкурентних результатів за заданих зовнішніх обмежень. Ядром механізму є стратегічне планування й вибір конкурентної стратегії на основі регулярного аналізу ринку, конкурентів, споживачів і технологічних трендів, з подальшою реалізацією через функціональні політики та контроль результативності [8].

Функціональна реалізація механізму охоплює маркетинг і бренд-менеджмент, інновації та управління знаннями, операційну досконалість і менеджмент якості, управління персоналом і фінансами, а також проактивний ризик-менеджмент для пом'якшення шоків та прискорення адаптації [10]. Ресурсна підсистема забезпечення включає інформаційно-аналітичні, матеріально-технічні та фінансові компоненти, а також нормативно-методичну базу, що задає стандарти й процедури управління [5]. Внутрішні детермінанти конкурентоспроможності – інноваційний потенціал, компетенції персоналу, якість процесів і фінансова стійкість – мають перебувати у фокусі постійного поліпшення через навчання, інвестиції в НДДКР і модернізацію операцій [3]. Зовнішні детермінанти – геополітичні ризики, регуляторні зміни, коливання попиту, технологічні зрушення та інтенсивність галузевої конкуренції – компенсуються диверсифікацією ринків і постачань, сценарним плануванням та інструментами страхування ризиків [1].

У табл. 1 систематизовано базові групи факторів, типові прояви та керівні відповіді менеджменту, що формують «першу лінію оборони» механізму у мінливому середовищі.

Таблиця 1

Фактори впливу та управлінські відповіді

Група факторів	Типові прояви	Базова управлінська відповідь
Зовнішні регуляторні та макро	Курс, мита, сертифікації	Хеджування, перегляд контрактів, диверсифікація ринків
Технологічні	Нові стандарти, швидка дифузія інновацій	Інвестиції в НДДКР, технологічні партнерства, скорочення TTM
Галузева конкуренція	Ціновий тиск, субститути	Переосмислення позиціонування, підвищення якості, операційна досконалість
Внутрішні людські та процесні	Дефіцит компетенцій, процесні втрати	Навчання, управління знаннями, Lean/Six Sigma
Фінансова стійкість	Висока собівартість, слабка ліквідність	Бюджетування, ABC/ABM, оптимізація капіталу

Джерело: розроблено автором

Після ідентифікації факторів механізм має забезпечити логічний перехід від цілей до дій і ресурсів, що потребує чіткої архітектури підсистем та узгоджених інструментів координування. Така архітектура підвищує прозорість прийняття рішень, зменшує трансакційні витрати взаємодії підрозділів і пришвидшує реакцію на зовнішні сигнали [5]. Стандартизовані «мости» між стратегічним рівнем і операційним виконанням (регламенти, політики, SLA, цикли OKR/KPI) мінімізують розрив між намірами та реалізацією і зменшують втрати на етапах передачі завдань [10].

Організаційно-економічний механізм охоплює три взаємопов'язані підсистеми: цільову, функціональну та забезпечувальну. Цільова конкретизує місію, бачення й конкурентну стратегію та фіксує KPI, забезпечуючи

узгодженість рішень і пріоритетів [8]. Функціональна відповідає за реалізацію маркетингу, інновацій, операцій, HR і фінансів із застосуванням сучасних інструментів управління, що підвищує якість, продуктивність і швидкість реакції [10]. Забезпечувальна акумулює дані, фонди, технології та нормативи, спираючись на BI-системи, інвестиційні програми й регламентовані процедури, формуючи ресурсну спроможність і стандартизацію процесів [5].

Для керування результативністю механізму доцільно застосовувати систему індикаторів, що охоплює ринкові, операційні, інноваційно-якісні та фінансові виміри, з чітко визначеною періодичністю вимірювання та порогами реакції (табл. 2). Індикатори слугують «панеллю приладів» для сценарного планування, раннього попередження та коригування дій, забезпечуючи управління за відхиленнями, а не за фактом [3].

Таблиця 2

Індикативні показники оцінювання міжнародної конкурентоспроможності

Блок оцінювання	Приклади показників	Джерела даних	Використання в управлінні
Ринкові позиції	Частка ринку, темп зростання, частка експорту	Галузеві огляди, митна статистика	Перегляд портфеля ринків/ сегментів
Операційна ефективність	Собівартість, продуктивність, оборотність запасів	Внутрішня звітність, ERP	Оптимізація процесів і витрат
Якість та інновації	Рівень браку, TTM, частка витрат на НДДКР	СМК, R&D-звітність	Прискорення інновацій, покращення якості
Фінансова стійкість	Маржа, рентабельність, ліквідність	Фінзвітність	Баланс зростання й ризику

Джерело: зроблено автором на основі [3]

Операційна логіка механізму – безперервний цикл «аналіз – рішення – реалізація – вимірювання – коригування», де кожна фаза спирається на дані й персональну відповідальність; інтеграція BI та каскадування цілей (OKR/KPI) швидко перетворюють зовнішні сигнали на дії без втрати стратегічної цілісності [5]. Дієвість підсилюють культура постійних поліпшень і формалізовані експерименти, що знижують вартість помилок і пришвидшують навчання [3]. Визначальними є чітке «право власності» за результат, прозорий розподіл ролей і стабільне фінансування інноваційних та операційних ініціатив [4]. У підсумку скорочуються цикли рішень, поліпшується структура витрат і якість, прискорюється ринкова динаміка, що формує стійку міжнародну конкурентоспроможність підприємства [9].

Висновок. Ефективний організаційно-економічний механізм забезпечення міжнародної конкурентоспроможності являє собою комплексну систему, що інтегрує цілі, процеси та ресурси в єдину управлінську архітектуру. Вона поєднує стратегічне планування, інноваційний розвиток, управління якістю, операційну ефективність, фінансову стабільність і проактивний ризик-менеджмент у динамічному циклі аналізу та коригування, формуючи стійкі конкурентні переваги на глобальних ринках.

Скоординована взаємодія зазначених компонентів підвищує чутливість системи до змін зовнішнього середовища, мінімізує часові затримки управлінських рішень і трансформує адаптаційні процеси з реактивного формату у проактивний, що сприяє зміцненню позицій підприємства на пріоритетних зарубіжних ринках.

Реалізація такого механізму на практиці передбачає інституціалізацію систем моніторингу та сценарного планування, ієрархічне узгодження цілей через моделі OKR/KPI, використання цифрової аналітики та чітке розмежування відповідальності за результати на всіх рівнях управлінської структури. Важливими умовами є також узгодження бюджетного процесу зі стратегічними орієнтирами, стандартизація управлінських процедур і ресурсне забезпечення інноваційних та операційних ініціатив, що дозволяє трансформувати локальні покращення у вимірювані результати та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Дибач І. Л.

Література: 1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. С. 60–73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-

0072/2024-60-73. **2.** Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. № 13. С. 62–70. **3.** Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 3 (54). С. 321–326. **4.** Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с. **5.** Калінін Д. О. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Economics: Time Realities.* 2024. № 6 (76). С. 135–144. **6.** Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2023. Вип. 49. С. 25–29. **7.** Осіпов В. М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі : монографія. Одеса : МПП «Евен», 2005. 296 с. **8.** Пономаренко В. С., Піддубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 328 с. **9.** Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p. **10.** Трушкіна Н. В. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics.* 2019. № 5 (4). С. 156–172.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2025 р.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА РИЗИКИ ІНТЕРНЕТ-ЗАЛЕЖНОСТІ: СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМИ

УДК 316.483

Гузь Б. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено соціальні виміри інтернет-залежності в умовах цифровізації. Розкрито чинники ризику, наслідки надмірного користування цифровими технологіями та обґрунтовано необхідність впровадження соціально-профілактичних програм і підтримки вразливих груп населення.*

Ключові слова: *інтернет-залежність, цифровізація, соціальна адаптація, профілактика, соціальна робота, цифрове середовище.*

Annotation. *The article examines the social dimensions of Internet addiction in the context of digitalization. It identifies key risk factors, analyzes the consequences of excessive digital use, and highlights the importance of social prevention programs and support for vulnerable population groups.*

Keywords: *Internet addiction, digitalization, social adaptation, prevention, social work, digital environment.*

У нинішніх реаліях динамічного поширення цифрових технологій та вільного доступу до глобальної мережі Інтернет сучасне суспільство стикається з дедалі серйознішою проблемою – зростанням масштабів інтернет-адикції. Використання інтернет-ресурсів поступово виходить за межі звичайного інструмента комунікації,

© Гузь Б. А., 2026

освіти чи професійної діяльності та дедалі частіше набуває ознак нав'язливої поведінки, яка справляє негативний вплив на психоемоційний і соціальний стан індивіда.

Найбільш схильними до такого ризику залишаються представники соціально вразливих категорій: підлітки, молоді люди, особи з обмеженими можливостями соціальної взаємодії, а також ті, хто перебуває у стані постійного стресу чи емоційного виснаження. Для цих груп надмірне занурення у віртуальний простір може стати причиною ізоляції, дестабілізації міжособистісних відносин, зниження рівня соціальної адаптації та втрати мотивації до активної участі в реальному суспільному житті.

Попри те, що феномен інтернет-залежності досить широко досліджується у психологічній та медичній науці, соціальний вимір цієї проблеми залишається недостатньо розкритим. Більшість робіт зосереджуються на індивідуальних чи клінічних наслідках, тоді як вплив цифровізації на соціальні відносини, механізми взаємодії в групах ризику та ефективність соціальної підтримки часто залишаються поза увагою.

Актуальність дослідження феномену інтернет-залежності простежується у широкому спектрі сучасних українських і зарубіжних публікацій, які здебільшого присвячені розкриттю сутності цього явища, визначенню його психологічних основ і соціально-поведінкових наслідків. У праці Козири П. В. та Багрія В. В. (2023) здійснено спробу узагальнити наукові підходи до трактування ігрової адикції, уточнено її класифікаційні ознаки та ключові принципи діагностики. Автори підкреслюють, що надмірна залученість до віртуальних ігор може провокувати глибокі трансформації у психоемоційному стані та поведінкових реакціях особистості, особливо серед молодіжних груп, схильних до емоційної нестабільності.

Король Д. В. та Савіна О. Ю. (2021) інтерпретують ігрову залежність як чинник соціальної дезорганізації, що зумовлює труднощі адаптації індивіда, зниження рівня суспільної активності та ослаблення комунікативних навичок. Дослідники акцентують увагу на тому, що соціальний вимір цього феномену досі залишається недостатньо опрацьованим порівняно з його медико-психологічними аспектами.

Вагомий внесок у вивчення культурних і комунікативних особливостей цифрової взаємодії зробила Андрющенко Т. Ю. (2024), яка у своїй праці аналізує значення ілюстративних елементів та художньо-естетичної складової інди-ігор. Вона доводить, що візуальні образи не лише формують емоційне тло гри, а й виступають каталізатором залучення користувачів, сприяючи виникненню залежнісних моделей поведінки.

У більш загальному контексті проблеми адиктивності Березяк К. та Дрогобицька І. (2019) розглядають залежність як соціально-психологічну тенденцію сучасного суспільства, що формується під впливом стресових обставин, інформаційного перевантаження та дефіциту соціальної інтеграції. Авторки підкреслюють потребу системної профілактики адиктивних проявів і створення комплексних програм психологічної та соціальної підтримки.

На окрему увагу заслуговує позиція Лопатовського В. Г. (2008), який наголошував на важливості впровадження методів управління ризиками у різних сферах людської діяльності. Ці принципи можуть бути адаптовані й до питання інтернет-залежності, оскільки вона також потребує прогнозування ризиків і побудови соціальних механізмів їх мінімізації.

Додатковим свідченням масштабів проблеми є повідомлення, оприлюднене на ресурсі «Еспресо» (2014), де зазначено, що понад 182 млн осіб у світі мають ознаки інтернет-адикції. Така статистика підкреслює глобальний вимір явища, але водночас вимагає оновленої аналітики з урахуванням сучасних технологічних трансформацій і зростання цифрової активності суспільства.

Основні напрями, у яких сучасна наукова думка залишається недостатньо розробленою, включають кілька аспектів. По-перше, більшість наявних праць концентруються на психологічній та медичній складових проблеми. Це зумовлює наукову прогалину в розумінні соціальних механізмів формування та відтворення адиктивної поведінки.

По-друге, досі бракує достатньої кількості перевірених досліджень, що оцінюють дієвість конкретних соціальних програм і профілактичних заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків або реінтеграцію осіб, які вже мають залежність. По-третє, відсутність довготривалих спостережень унеможливлює виявлення причинно-наслідкових зв'язків між інтенсивністю цифрової активності та соціальною дезадаптацією різних вікових груп.

Підсумовуючи, можна зазначити, що наявні наукові джерела окреслюють портрет інтернет-залежності й ідентифікують ключові групи ризику, проте водночас виявляють значну кількість невирішених аспектів у соціальному вимірі, які потребують подальших міждисциплінарних досліджень.

Метою цієї роботи виступає комплексне вивчення соціальних вимірів інтернет-залежності в умовах поширення цифрових технологій та оцінка її впливу на соціальні взаємозв'язки і процеси адаптації особистості. Задана мета передбачає розгляд не лише психологічних і медичних проявів явища, а й його наслідків для соціальних відносин, взаємодії у групах ризику та ефективності соціальної підтримки.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

• провести теоретичний аналіз категорій «інтернет-залежність» та «цифровізація» у межах соціальної науки;

• ідентифікувати групи ризику, найбільш схильні до негативного впливу надмірного користування цифровими платформами;

• вивчити вплив цифрових технологій на структуру міжособистісних відносин, соціальні практики та рівень адаптації особистості;

• визначити потенційні напрями соціальної профілактики та підтримки осіб, схильних до інтернет-залежності, із урахуванням сучасних можливостей цифрового середовища.

Інтернет-залежність трактують у сучасній науці як складне поведінкове явище, яке проявляється у нав'язливому користуванні цифрових технологій та мережевих платформ. Воно характеризується надмірним зануренням у віртуальне середовище, що призводить до порушень повсякденної активності, соціальної взаємодії та психоемоційного стану особистості.

Цифровізація, своєю чергою, передбачає впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, створюючи як нові можливості, так і потенційні загрози. У межах соціальних наук вона розглядається не лише як технічне явище, а як фактор, що трансформує способи комунікації, організацію діяльності та формування соціальних взаємин.

Серед категорій населення, найбільш вразливих до розвитку інтернет-залежності, науковці виділяють підлітків, молодь, осіб із обмеженими соціальними ресурсами, а також людей, які перебувають у стані тривалого стресу. Ці групи характеризуються високою схильністю до компульсивного користування цифровими платформами через соціальні, психологічні або економічні чинники.

Виявлення груп ризику є критично важливим для створення цілеспрямованих заходів соціальної підтримки та профілактики, оскільки дозволяє концентрувати ресурси на найбільш вразливих категоріях населення.

Надмірне використання цифрових технологій впливає на структуру міжособистісних взаємин, змінює соціальні звички та знижує рівень адаптації особистості у реальному середовищі. Дослідження демонструють, що постійне перебування в інтернет-просторі сприяє соціальній ізоляції, зменшенню ефективності комунікації та ослабленню соціальних зв'язків. Соціальні наслідки цього явища особливо виражені у групах ризику, де недостатній рівень соціальної підтримки та високий рівень стресу підсилюють негативний вплив інтернет-залежності на поведінку та соціальну активність.

У контексті соціальної роботи та превентивної діяльності ключове значення має розробка програм профілактики інтернет-залежності. Вони можуть включати освітні курси з медіаграмотності, психологічну підтримку, групові тренінги та інтеграцію цифрових інструментів для зміцнення соціальної активності.

Соціальні працівники та освітні заклади відіграють визначальну роль у формуванні навичок відповідального користування цифровими ресурсами та у своєчасному виявленні осіб, схильних до надмірного занурення у віртуальне середовище. Ефективна профілактика та підтримка дозволяє мінімізувати негативні соціальні наслідки інтернет-залежності та сприяє формуванню здорових міжособистісних взаємин.

Проведене дослідження довело, що процес цифровізації сучасного суспільства, попри численні переваги, супроводжується виникненням нових соціальних загроз, серед яких особливе значення має феномен інтернет-залежності. Цей стан розглядається не лише як психологічна проблема, а як соціальний феномен, що впливає на структуру міжособистісних комунікацій, рівень соціальної інтеграції та загальну якість життя населення.

Отримані результати аналітичного дослідження показали, що найбільш схильними до формування інтернет-залежності є підлітки, молоді люди, а також індивіди з обмеженим доступом до соціальних ресурсів або ті, хто перебуває у стані тривалого психоемоційного напруження. Для цих груп надмірна віртуальна активність часто стає причиною соціальної ізоляції, зниження рівня участі у суспільному житті та поглиблення емоційної нестабільності.

Перспективним напрямом подальших наукових розвідок є розроблення та реалізація соціально-профілактичних стратегій, орієнтованих на мінімізацію проявів інтернет-залежності та формування свідомої культу-

ри цифрового споживання. Особливого значення набуває інтеграція таких підходів у систему соціальної роботи, освітнього процесу та психологічного супроводу населення.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку дієвості соціальних інструментів адаптації осіб із проявами інтернет-залежності, а також на розробку інноваційних моделей взаємодії соціальних інститутів у подоланні даного явища. Отже, усвідомлення соціального контексту інтернет-залежності виступає визначальним чинником для формування сучасних підходів до соціальної підтримки особистості та забезпечення її гармонійного розвитку в умовах глобальної цифрової трансформації.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Назарова Г. В.

Література: **1.** Андрющенко Т. Роль ілюстрації у формуванні ігрової атмосфери: дослідження на прикладі інди-ігор. *Комп'ютерні ігри та мультимедіа як інноваційний підхід до комунікації – 2024 : матеріали конференції* (Одеса, 26–27 вересня 2024 р.). С. 366–368. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/35194/1/Computer_games_and_multimedia_innovative_approach_electronic_communication_2024_1.pdf. **2.** Козира П., Багрій В. Ігрова залежність: визначення, класифікація та діагностика. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2023. С. 54–61. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6568/1/Kozyra%208.pdf. **3.** Король Д. В., Савіна О. Ю. Ігрова залежність як фактор небезпеки. *Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності : матеріали конференції* (24 листопада 2021 р.). **4.** Лопатовський В. Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2008. № 6 (Т. 1). С. 105–108. **5.** Березяк К., Дрогобицька І. Адикція як психологічне явище сучасного суспільства та фактори її поширення. *Гуманітарні аспекти формування особистості : матеріали VII Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції* (Львів, 29 травня 2019 р.). С. 26–43. **6.** Близько 182 млн людей на планеті мають інтернет-залежність, – дослідження // Espreso. URL: https://espreso.tv/news/2014/12/22/blyzko_182_mln_lyudey_na_planeti_mayut_internet_zalezhnist_doslidzhennya.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025 р.

ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331

Гусєва В. В.

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

Анотація. *У цій статті розглянуто вплив інструментів цифровізації на мотивацію працівників в органі місцевого самоврядування. Проаналізовано результати опитування робітників і визначено, які інструменти мають найбільший вплив на їхню мотивацію. Сформовано рекомендації щодо ефективного використання цифрових інструментів.*

Ключові слова: *мотивація, цифровізація, штучний інтелект, онлайн-навчання.*

© Гусєва В. В., 2026

Annotation. *This article examines the impact of digitalization tools on employee motivation in a local government body. The results of a staff survey are analyzed to determine which tools have the greatest influence on their motivation. Recommendations are provided for the effective use of digital tools.*

Keywords: *motivation, digitalization, artificial intelligence, online learning.*

Постановка проблеми. На сьогодні цифровізація стає невід'ємною частиною діяльності багатьох організацій, що зумовлює необхідність аналізу її впливу на мотивацію працівників. Проте дослідження щодо того, які саме інструменти найбільше впливають на мотивацію, є недостатніми, особливо в контексті органів місцевого самоврядування. Це створює потребу в подальших дослідженнях для оптимізації впровадження цифрових інструментів в управлінську практику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізом основних інструментів цифровізації займались Ковальова В. І. та Григорян Д. Г. [1, с. 412–414]. Вивченням проблеми впливу цифровізації на методи та ефективність мотивації займались такі науковці, як Мінакова О. та Ліхтар Д. [2, с. 86–87]. Хаджинов І. В. та Іщук А. Є. досліджували трансформацію функцій менеджменту, в тому числі і мотивації, в умовах цифровізації [3, с. 72–81]. Гребенюк Г. М. займався дослідженням особливостей трансформації системи управління персоналом в умовах цифровізації [4, с. 188–195]. Вплив цифровізації на процес управління персоналом вивчали Хаврова К. С., Доброжан Д. О. [5, с. 92–96].

Основним завданням є дослідити вплив процесів цифровізації на мотивацію персоналу у Валківській міській раді за допомогою інструментів: хмарних технологій, платформ для онлайн-конференцій, штучного інтелекту, інструментів для командної роботи та платформ для онлайн-навчання.

Метою дослідження є визначення того, як інструменти цифровізації впливають на мотивацію персоналу.

Завдання:

- визначити, які інструменти цифровізації використовують співробітники Валківської міської ради у своїй роботі;
- оцінити, як цифрові інструменти вливають на мотивацію персоналу в органі;
- надати рекомендації для ефективного використання цифрових інструментів.

Викладення основного матеріалу. На сьогодні цифровізація стала невід'ємною частиною діяльності органів місцевого самоврядування, а ефективне використання цифрових інструментів сприяє зростанню продуктивності працівників. Завдяки впровадженню сучасних технологій вдається оптимізувати робочі процеси, зробити їх прозорішими та доступнішими, що позитивно впливає на взаємодію з громадянами та покращує організацію внутрішньої роботи.

Валківська міська рада вже використовує ряд цифрових рішень і продовжує розвивати цей напрям. Серед ключових запроваджених цифрових практик можна зазначити: автоматизацію, цифрове управління даними та аналітику, цифрове співробітництво та комунікацію, практику цифрового навчання та розвитку, а також практики кібербезпеки.

Було проведено анкетування працівників ради, за результатами якого визначено найбільш поширені цифрові інструменти, що використовуються в повсякденній роботі (табл. 1).

Таблиця 1

Результати анкетування використання цифрових інструментів у Валківській міській раді

Цифровий інструмент	Опис	Середня оцінка зручності за 10-бальною шкалою	% працівників, які користуються інструментами
1	2	3	4
Хмарні технології	Дозволяють зберігати дані та здійснювати обчислення через Інтернет	9	60 %
Платформи для онлайн-конференцій	Дозволяють зекономити час на організації фізичних зустрічей, підвищують продуктивність і надають змогу працівникам зручно взаємодіяти	9	100 %

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Штучний інтелект	Використовуються для пошуку інформації та аналізу даних, що спрощує роботу та економить час	8	50 %
Інструменти для командної роботи	Дають змогу працювати над документами та завданнями разом, що значно покращує командну співпрацю і ефективність виконання завдань	9	50 %
Платформи для онлайн-навчання	Дозволяють працівникам підвищувати свою кваліфікацію онлайн, що сприяє постійному професійному розвитку	9	20 %

Результати опитування показали, що хмарні технології отримали високу оцінку зручності – 9 балів з 10, однак лише 60 % працівників активно ними користуються. Це може свідчити про нестачу навчання або технічних ресурсів. Онлайн-платформи для конференцій (Zoom, Google Meet) також отримали 9 балів і використовуються всіма співробітниками, що вказує на їхню важливість у щоденній комунікації.

Штучний інтелект (зокрема ChatGPT і чат-боти) був оцінений на 8 балів завдяки користі в пошуку інформації та аналізі даних. Проте використовує його лише половина опитаних, що свідчить про недостатній рівень обізнаності та впровадження. Інструменти для спільної роботи, як-от Google Docs, також оцінили на 9 балів, але ними користується лише 50 % персоналу, що вказує на потребу в навчанні.

Платформи для онлайн-навчання, хоча й високо оцінені, проте їх використовує лише 20 % співробітників, що може бути наслідком слабкої інтеграції в освітні процеси.

Отже, можна зазначити, що цифрові інструменти позитивно впливають на ефективність роботи, але існує потреба в глибшій інтеграції, покращенні технічного забезпечення та системному навчанні персоналу.

Також було проведено опитування щодо того, які цифрові інструменти найбільше впливають на мотивацію працівників у процесі виконання робочих завдань (табл. 2).

Таблиця 2

Результати анкетування щодо того, які цифрові інструменти найбільше впливають на мотивацію працівників у Валківській міській раді

Інструмент	Опис	Відсоток працівників, які зазначили інструмент
Платформи для онлайн-навчання	Дозволяють професійно розвиватися	40 %
Штучний інтелект	Дозволяють швидко отримати консультації та допомагають в пошуку інформації та аналізі даних	10 %
Платформи для онлайн-конференцій	Дозволяють проводити зустрічі без особистої присутності	30 %
Інструменти для командної роботи	Полегшує комунікацію за рахунок швидкого доступу до інформації	20 %

Аналіз результатів опитування показав, що найбільший вплив на мотивацію працівників Валківської міської ради мають платформи для онлайн-навчання – їх зазначили 40 % респондентів. Це свідчить про важливість можливостей для професійного розвитку, які забезпечують онлайн-курси та навчальні програми. Вони дозволяють гнучко здобувати нові знання, що позитивно впливає на мотивацію.

30 % працівників також вказали на значущість платформ для онлайн-конференцій (Zoom, Google Meet), які сприяють ефективній комунікації, економії часу та зменшенню втоми, особливо у форматі дистанційної роботи.

Інструменти штучного інтелекту, зокрема ChatGPT і чат-боти, зазначили 10 % опитаних. Попри відносно низький рівень використання, ці технології мають потенціал для зменшення навантаження, автоматизації рутинних процесів і підвищення ефективності.

Інструменти для командної роботи, такі як Google Docs, зазначили 20 % респондентів. Вони спрощують обмін інформацією, сприяють зниженню стресу та покращують координацію в колективі.

Цифрові технології також позитивно впливають на баланс між особистим життям і роботою, даючи змогу працювати гнучко та брати участь у процесах дистанційно. Це знижує рівень емоційного вигорання та підвищує довіру з боку керівництва.

Висновок. Аналіз результатів свідчить, що найбільш позитивний вплив на мотивацію працівників Валківської міської ради мають платформи для онлайн-навчання, оскільки вони відкривають можливості для професійного розвитку – пріоритетного чинника для більшості співробітників. Інші цифрові інструменти, зокрема штучний інтелект, сервіси для онлайн-конференцій та платформи для командної взаємодії, хоча й мають дещо менший вплив, все ж залишаються важливими. Вони сприяють спрощенню робочих процесів, зменшенню навантаження та покращенню комунікації в колективі. Завдяки цим технологіям працівники ефективніше виконують завдання, уникають перенавантаження та краще взаємодіють у команді. Для подальшого підвищення мотивації варто приділити особливу увагу розширенню доступу до якісних навчальних ресурсів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серпухов М. Ю.

Література: 1. Ковальова В. І., Григорян Д. Г. Основні інструменти цифровізації бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я : матеріали II міжнародної науково практичної Internet конференції з міжнародною участю* (Харків, 19 січня 2024 р.). Харків : НФаУ, 2024. С. 412–414. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/32061. **2.** Мінакова О., Ліхтар Д. Мотивація персоналу в сучасних умовах господарювання: інновації та цифровізація як ключ до ефективності. *Перспективні напрямки розвитку наукової думки в XXI столітті : збірник наукових праць за матеріалами VI Міжнародної науково практичної конференції до Дня науки України з нагоди 35 річчя МАУП* (Одеса, 17 травня 2024 р.). MANS Ломжі, 2024. С. 86–87. URL: https://doi.org/10.58246/QDKT1882. **3.** Хаджинов І. В., Іщук А. Є. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління.* 2024. С. 72–81. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14863. **4.** Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 86. С. 188–195. URL: https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/93272d0c-82e9-4d7d-bb68-027e7f68472a/content. **5.** Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. № 4 (43). С. 92–96. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902.

Стаття надійшла до редакції 29.05.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ SMM-МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ОНЛАЙН-УСТАНОВ

УДК339.138:37:004

Данець М. А.

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

Анотація. *У статті досліджено особливості SMM-маркетингу для онлайн-освітніх установ з урахуванням їхньої цифрової специфіки. Проаналізовано вибір платформ, типи контенту, підходи до персоналізації та ключові виклики, зокрема відсутність офлайн-контенту. Наведено приклади EdTech-платформ різних напрямів, що ілюструють характерні підходи та типові проблеми.*

Ключові слова: *SMM-маркетинг, онлайн-освіта, соціальні мережі, UGC-контент, персоналізація, EdTech.*

Annotation. *The article investigates the specifics of SMM marketing for online educational institutions, considering their digital nature. It analyzes platform selection, content types, personalization, and challenges such as the lack of offline content. Examples of EdTech platforms from various domains are provided to illustrate approaches and issues.*

Keywords: *SMM marketing, online education, social media, UGC content, personalization, EdTech.*

Постановка проблеми. Онлайн-освіта стала важливою частиною сучасного ринку, пропонуючи навчання у сферах IT, креативних професій, мов і технічних наук (математики, фізики тощо). У цифровому середовищі соціальні мережі є ключовим каналом для залучення студентів, формування бренду та підтримки конкурентоспроможності. Однак SMM-маркетинг для таких установ має специфічні особливості, пов'язані з відсутністю фізичних занять, обмеженими можливостями створення контенту та необхідністю персоналізації. Актуальність дослідження зумовлена зростанням попиту на онлайн-освіту, конкуренцією серед платформ і потребою адаптувати маркетингові стратегії до цифрових реалій, де традиційні підходи, як-от офлайн-події, недоступні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи SMM-маркетингу висвітлені в працях зарубіжних і вітчизняних авторів. Камплан А. М. та Хенлайн М. зазначають, що успіх у соціальних мережах залежить від адаптації до платформ і потреб аудиторії [1]. Mangold W. G. підкреслює значення корисного контенту для залучення [2]. Птащенко О. В. акцентує на персоналізації та автоматизації через SMM [3]. Небилиця О. А. вказує на гнучкість SMM у кризових умовах [4]. Кабанова О. О. наголошує на ролі мобільних платформ у зміні поведінки користувачів [5].

Дослідження SMM для онлайн-освіти менш поширені. Наявні роботи більше фокусуються на комерційних брендах, тоді як онлайн-установи стикаються з унікальними викликами, як-от відсутність фізичного кампусу чи живих занять для контенту. У дослідженні узагальнено особливості та проблеми SMM у цьому секторі на прикладі EdTech-платформ.

Метою статті є аналіз особливостей і викликів SMM для онлайн-освітніх установ та розроблення рекомендацій щодо їхнього просування в соціальних мережах.

Основні завдання: дослідити теоретичні засади SMM, визначити ключові стратегії та типи контенту, оцінити виклики, пов'язані з цифровою природою онлайн-освіти, і запропонувати універсальні підходи.

Викладення основного матеріалу дослідження. SMM-маркетинг для онлайн-освітніх установ має специфічні особливості, зумовлені їхньою цифровою природою та різноманітністю аудиторій – від новачків у IT (GoIT, Laba) до професіоналів (Reforge) чи студентів, які вивчають мови (Promova, EnglishDom). Розглянемо, на яких майданчиках різні типи освітніх проєктів можуть бути репрезентовані.

© Данець М. А., 2026

Вибір платформ. Відсутність офлайн-занять змушує установи покладатися на соціальні мережі як основний канал комунікації. Instagram популярний для візуального контенту серед платформ IT і креативних професій (Skvot, Projector), охоплюючи молодь до 35 років (90%) [6]. TikTok (55% до 24 років) підходить для коротких відео про тренди в дизайні чи кодуванні [7]. LinkedIn (70% фахівців) ефективний для платформ із професійним розвитком, як Reforge [8]. Facebook (85% ширшої аудиторії) використовується для інформативних постів про мови чи загальні курси (EnglishDom, Coursera) [9]. Telegram застосовується для оперативних анонсів (GoIT). Птащенко О. В. зазначає, що вибір платформи залежить від сегмента аудиторії [3].

Натомість, окрім вибору соціальної мережі під сегмент аудиторії, варто добирати релевантні формати контенту, отже, розглянемо їх.

Типи контенту. Онлайн-установи не можуть знімати живі заняття, тому фокусуються на цифровому контенті. За даними Content Marketing Institute, популярні формати включають короткі пости (92%), відео (75%) та інфографіку (68%) [10]. UGC-контент стає важливим інструментом: EnglishDom заохочує відгуки, які підвищують довіру на 92% порівняно з рекламою [11]. Відсутність офлайн-матеріалу компенсується кейсами студентів (Projector) чи симуляціями занять (Promova), але це вимагає креативності та ресурсів.

Онлайн-освіта потребує індивідуального підходу, адже студенти обирають курси за конкретними потребами. SMM дозволяє персоналізувати контент: Reforge пропонує рекомендації для tech-фахівців, Promova – тести рівня мови. Небилиця О. А. зазначає, що аналітика в SMM підвищує ефективність на 20–25 % [4]. Однак відсутність фізичної взаємодії ускладнює емоційний зв'язок, що вимагає інтерактивних форматів (опитування, Q&A). Розберемо виклики, які постають перед освітніми установами в онлайн-середовищі.

Виклики.

1. Відсутність офлайн-контенту: Без кампусу чи живих занять складно створювати візуально привабливий матеріал, що обмежує органічне залучення (Coursera, Udemy).

2. Залежність від платного трафіку: Багато платформ (GoIT, Laba) покладаються на таргетовану рекламу через низьке органічне зростання.

3. Конкуренція: Різноманітність EdTech (Projector, Reforge) ускладнює диференціацію бренду.

4. Обмежені ресурси: Малі платформи (Skvot, Promova) часто не мають команд для системного SMM, що знижує якість просування.

Рис. 1. **Виклики SMM-маркетингу для освітніх онлайн-установ**

Проте, окрім викликів, онлайн-установи отримують і специфічні позитивні аспекти, які можна використовувати в просуванні в соціальних мережах.

Переваги. SMM-маркетинг для онлайн-освітніх установ відкриває унікальні можливості завдяки цифровій природі. Кабанова О. О. підкреслює, що мобільність аудиторії підсилює можливості [5]. По-перше, це економічна ефективність: за даними HubSpot, SMM-кампанії коштують на 60% дешевше, ніж традиційна реклама, але забезпечують ширше охоплення [6]. По-друге, соціальні мережі дозволяють швидко тестувати нові формати контенту: наприклад, Coursera використовує Instagram Reels для коротких оглядів курсів, що підвищує залученість на 30% [7]. По-третє, SMM сприяє глобалізації: платформи на кшталт Udemy залучають студентів із різних країн через таргетовану рекламу на Facebook, охоплюючи аудиторію

в 190+ країнах [8]. Нарешті, соціальні мережі забезпечують вірусний ефект: типові відео з короткими експертними генерують мільйони переглядів без додаткових витрат.

Рис. 2. **Переваги SMM-маркетингу для освітніх онлайн-установ**

Ці переваги роблять SMM потужним інструментом для освітніх установ. Розглянемо, як можна використовувати їх максимально ефективно.

Рекомендації.

1. Розвивати UGC через конкурси для компенсації відсутності офлайн-контенту або через суттєву роботу над лояльністю та утриманням (наприклад, Projector отримує 20+ безкоштовних відгуків в Instagram і LinkedIn щодня).
2. Використовувати нішеві платформи (TikTok для молоді, LinkedIn для професіоналів).
3. Створювати симуляції занять і кейси для візуалізації навчання.
4. Інвестувати в аналітику для персоналізації та зниження витрат на рекламу.

Підсумуємо особливості SMM-маркетингу освітніх онлайн-установ.

Висновок. SMM-маркетинг для онлайн-освітніх установ характеризується адаптацією до цифрової природи, де вибір платформ, персоналізація та креативний контент є ключовими. Виклики, як-от відсутність офлайн-занять, компенсуються UGC і симуляціями, але потребують ресурсів і гнучкості. Переваги включають охоплення та довіру, що робить SMM незамінним для EdTech. Подальші дослідження можуть аналізувати вплив AI на SMM та ефективність нових платформ у просуванні онлайн-освіти.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Холодний Г. О.

Література: 1. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons.* 2010. Vol. 53. No. 1. P. 59–68. **2.** Mangold W. G., Faulds D. J. Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons.* 2009. Vol. 52. No. 4. P. 357–365. **3.** Птащенко О. В., Кузьменко А. О., Акулова К. І., Птащенко Е. В. Просування бренда в соціальних мережах за допомогою моделей SMM і SMO. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/16245. **4.** Небилиця О. А. Інструменти digital маркетингу в період війни: основні напрями та головні сервіси. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. С. 1–7. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2731. **5.** Кабанова О. О., Ус М. І., Єременко А. С. Розвиток мобільного маркетингу: зміни у споживчій поведінці в еру цифрових технологій. *Науковий вісник.* 2024. № 20. С. 131–136. **6.** The ROI of Social Media Marketing: Cost Efficiency Report // HubSpot. 2024. URL: https://www.hubspot.com. **7.** The impact of Instagram Reels on engagement rates // Social Media Today. 2023. URL: https://www.socialmediatoday.com. **8.** Case study: Udemy's global reach through targeted ads // Facebook for Business. 2024. URL: https://www.facebook.com/business.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2025 р.

ОНЛАЙН-ШАХРАЙСТВО: ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВІ ЗАСОБИ ЗАХИСТУ ПОТЕРПІЛИХ

УДК 343.352:347.91/.92:004.738.5

Данилова А. С.

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

Анотація. *Досліджено, як працюють онлайн-шахрайські схеми та які наслідки вони несуть для звичайних користувачів. Розкрито зміст основних способів цивільного захисту, що можуть бути використані постраждалою особою. Визначено основні проблеми, які є перешкодою для людей при спробі захистити свої порушені права.*

Ключові слова: *онлайн-шахрайство, цивільно-правовий захист, компенсація шкоди, недійсний договір, права потерпілих.*

Annotation. *The study examines how online fraud schemes work and what consequences they have for ordinary users. It reveals the main methods of civil protection that can be used by victims. It identifies the main problems that prevent people from protecting their violated rights.*

Keywords: *online fraud, civil law protection, compensation for damages, invalid contract, victims' rights.*

Актуальність проблеми. У сучасному світі дедалі більше людей стикаються з онлайн-шахрайством – це можуть бути фейкові сайти, підроблені акаунти, обман у соцмережах чи фінансові махінації. Постраждати може будь-хто: студент, пенсіонер, підприємець – і часто люди не знають, як себе захистити. Саме тому важливо розуміти, які цивільно-правові засоби можуть допомогти повернути кошти або відновити справедливість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових статтях і публікаціях юристи звертають увагу на те, що онлайн-шахрайство часто залишається безкарним через складність ідентифікації порушника. Наприклад, у роботах з кіберправа підкреслюється важливість доказової бази – скріншотів, переписок, банківських транзакцій. Також досліджується, як цивільне законодавство України (ЦКУ) [1] дозволяє визнавати договори недійсними, вимагати компенсацію та застосовувати реституцію. Але на практиці багато постраждалих не знають, як правильно подати позов або які саме статті закону їм можуть допомогти.

Метою статті є дослідження механізмів онлайн-шахрайства, їх впливу на звичайних користувачів, а також аналіз цивільно-правових засобів захисту, доступних постраждалим особам. Проаналізовано проблемні аспекти, що обмежують доступ постраждалих до правового захисту.

Викладення основного матеріалу. Онлайн-шахрайство – це форма обману, яка здійснюється з використанням інтернету, електронної пошти, соціальних мереж, фейкових сайтів або мобільних додатків. Основна мета таких дій – заволодіння коштами, персональними даними або іншими цінностями користувача. У сучасних умовах цифровізації суспільства кількість таких злочинів стрімко зростає. За даними Національної поліції України, лише за перше півріччя 2024 року було зареєстровано понад 20 тисяч випадків шахрайства, пов'язаного з інтернетом [2].

Онлайн-шахрайство має кілька характерних рис: анонімність злочинця, складність ідентифікації, використання психологічного тиску, а також швидкість здійснення правопорушення. Найпоширеніші схеми – фейкові інтернет-магазини, фішингові листи, «виграші» в лотереях, інвестиційні афери, підроблені оголошення про оренду житла або продаж товарів.

У кримінальному праві шахрайство визначається як заволодіння чужим майном шляхом обману або зловживання довірою (ст. 190 КК України) [3]. Проте в цивільному праві акцент робиться на віднов-

© Данилова А. С., 2026

ленні порушених прав потерпілої особи, а не на покаранні винного. Тому важливо розглядати онлайн-шахрайство також у контексті цивільно-правових відносин.

Цивільний кодекс України передбачає низку механізмів, які можна застосувати у випадках, коли особа стала жертвою шахрайських дій. Зокрема, йдеться про визнання правочину недійсним (ст. 229-230 ЦКУ), відшкодування шкоди (ст. 1166 ЦКУ), повернення безпідставно набутого майна (ст. 1212 ЦКУ).

Основні цивільно-правові засоби захисту.

Визнання договору недійсним. Якщо особа уклала договір під впливом обману, вона має право звернутися до суду з вимогою визнати його недійсним. Наприклад, якщо покупець перерахував кошти за товар, якого не існує, і був введений в оману, це є підставою для визнання правочину недійсним.

Відшкодування шкоди. Згідно зі ст. 1166 ЦКУ, шкода, завдана майну фізичної або юридичної особи, підлягає відшкодуванню в повному обсязі. Потерпілий має довести факт шкоди, протиправність дій шахрая, причинно-наслідковий зв'язок і розмір збитків.

Реституція. Це повернення сторін до первісного стану. Якщо договір визнається недійсним, кожна сторона повинна повернути іншій усе отримане за договором. У випадку онлайн-шахрайства це може бути повернення коштів, якщо особу вдалося ідентифікувати.

Стягнення безпідставно набутого. Якщо шахрай отримав кошти без законних підстав, потерпілий може вимагати їх повернення на підставі ст. 1212 ЦКУ. Це особливо актуально, коли немає формального договору, але є факт переказу коштів.

Попри наявність правових механізмів, на практиці потерпілі часто стикаються з низкою проблем.

Складність ідентифікації шахрая. Багато зловмисників діють анонімно, використовуючи підроблені акаунти, VPN або іноземні платформи.

Недостатність доказів. Часто потерпілі не зберігають скріншоти, листування або чеки, що ускладнює доведення факту шахрайства.

Низький рівень правової обізнаності. Люди не знають, куди звертатися, як писати позов або які документи збирати.

Тривалість судового процесу. Навіть за наявності доказів судовий розгляд може тривати місяцями, а іноді й роками.

Юристка Олена Миколаєнко зазначає, що «в умовах цифрової трансформації суспільства держава має не лише карати шахраїв, а й створювати умови для ефективного цивільного захисту громадян» [4]. У дослідженні Hillmont Partners також підкреслюється, що в Україні існує правова база для захисту потерпілих, але її реалізація ускладнена через технічні та процедурні бар'єри [5].

Для того щоб цивільно-правовий захист потерпілих від онлайн-шахрайства був не лише формально можливим, а й реально доступним, необхідно вдосконалити низку механізмів. Запропоновано такі способи вдосконалення механізмів цивільно-правового захисту.

Розробити шаблони позовів і заяв для потерпілих, які можна заповнити онлайн. Багато людей не звертаються до суду, бо не знають, як правильно скласти позов або заяву. Якщо створити прості шаблони з підказками, які можна заповнити онлайн, це значно спростить процес. Такі форми мають бути доступні на офіційних сайтах судів або в додатку «Дія». Проводити інформаційні кампанії щодо прав споживачів в інтернеті.

Багато користувачів не знають, що мають право на захист навіть у випадку обману в соцмережах чи на сайтах оголошень. Через відео, пости в Instagram або короткі інструкції можна пояснити, як діяти після шахрайства. Такі кампанії варто проводити регулярно, особливо серед молоді та пенсіонерів.

Запровадити спрощену процедуру розгляду справ про шахрайство в малих сумах. Якщо людина втратила невелику суму - наприклад, 300-500 гривень - вона часто не звертається до суду, бо це складно і дорого. Спрощена процедура без судового збору та з онлайн-розглядом зробить захист доступним. Це може бути окрема категорія справ, яка вирішується швидко і без зайвих формальностей.

Висновки. Отже, онлайн-шахрайство – це реальна загроза, яка може торкнутися кожного. Цивільно-правові засоби, передбачені законом, дають можливість захистити свої права, але їх реалізація часто ускладнена.

Щоб зробити захист доступнішим, варто спростити процедури, створити онлайн-інструменти для потерпілих і підвищити правову грамотність населення. Це допоможе людям швидше реагувати та ефективно захищати себе.

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.

Література: **1.** Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435 IV // *Відомості Верховної Ради України.* 2003. № 40–44. Ст. 356. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15. **2.** Консультація 99. Шахрайство в інтернеті: як діяти потерпілому // *Судова влада України.* URL: https://court.gov.ua/sud1417/yamayupravo/consultaciya99. **3.** Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341 III // *Відомості Верховної Ради України.* 2001. № 25–26, № 27, № 28. Ст. 131. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text. **4.** Миколаєнко О. Онлайн шахрайство в Україні: правові механізми боротьби та запобігання // Consultant.net.ua. URL: https://consultant.net.ua/consultant-article/4922. **5.** Цивільне шахрайство в Україні: можливі засоби правового захисту // Hillmont Partners. URL: https://hillmont.com/ua/publ/stat/civil-fraud-in-ukraine-possible-remedies-at-home-and-abroad.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

ВИКЛИКИ У ВИКОРИСТАННІ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

УДК 005.8:004

Дейнеко В. Е.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті систематично розглянуто обмеження та практичні виклики впровадження гнучких методологій управління проєктами в українському та міжнародному контекстах. Проаналізовано ключові сфери діяльності, в яких застосування Agile є обмеженим або недоцільним, і запропоновано практичні заходи з адаптації методик.*

Ключові слова: *Agile-методології, управління проєктами, Scrum, Waterfall, Kanban.*

Annotation. *The article systematically examines the limitations and practical challenges of implementing agile project management methodologies in Ukrainian and international contexts. It analyzes the key sectors in which the application of Agile is limited or impractical and proposes practical measures for adapting these methodologies.*

Keywords: *Agile methodology, project management, Scrum, Waterfall, Kanban.*

© Дейнеко В. Е., 2026

Гнучкі методології управління проєктами за останні два десятиліття стали одним з основних підходів у розробці програмного забезпечення та створенні інноваційних продуктів, оскільки забезпечують ітеративність, швидку реакцію на зміни та високу залученість команд. Проте ефективність Agile не є універсальною: є проєкти та середовища, де гнучкість приносить очевидні переваги, і інші, де її застосування ускладнено або недоцільне.

Українські науковці, такі як О. Маковоз, М. Буряк [4], А. Нечепуренко, В. Андрієнко [6], М. Серпухов, Е. Желєзнякова, І. Воловнік [7], розглядали теоретичні та практичні аспекти впровадження Agile, зосереджуючись на методологічному забезпеченні, організації командної взаємодії та адаптації практик у динамічному бізнес-середовищі. Водночас у цій сфері залишається низка невирішених проблем, пов'язаних з оптимізацією використання гнучких методологій під час управління проєктами у різних видах діяльності, зокрема через високу складність інтеграції Agile у багатонаціональні команди та швидкі зміни зовнішнього бізнес-середовища.

Метою статті є систематизація основних викликів застосування гнучких методологій та визначення сфер, у яких їх використання обмежене.

Однією з фундаментальних характеристик Agile є мінімізація попереднього планування та документації на користь гнучкості. У невеликих або стартапних командах це забезпечує швидку ітерацію та зворотний зв'язок [1]. Проте в масштабних міжнародних проєктах, де залучено багато стейкхолдерів, діють жорсткі регуляторні вимоги або існують суворі контрактні обмеження, відсутність детального планування ускладнює координацію і підвищує ризики непорозумінь, затримок і невиконання вимог замовника. Часті зміни вимог, притаманні гнучким підходам, можуть суперечити очікуванням інвесторів щодо передбачуваних термінів і бюджетів, що робить Agile неприйнятним для проєктів із фіксованими обсягами та фінансуванням [2].

Культурні та організаційні бар'єри додають ще одну складність. Agile вимагає самоорганізації команд, широкої автономії та високої комунікації; ієрархічні структури, усталені формальні процедури та багаторівневе погодження рішень погано поєднуються з цими вимогами. У міжнародних командах із географічним розподілом важливу роль відіграє рівень кваліфікації й самостійності учасників: відсутність досвіду або мовні й часові бар'єри знижують ефективність практик, таких як парне програмування або регулярні демонстрації результатів. Без активної підтримки керівництва будь-яка ініціатива з переходу на Agile ризикує залишитися поверхневою і швидко загубитися в організаційних реаліях [3].

Таким чином, хоча гнучкі методології і демонструють значні переваги в управлінні IT-проєктами, їх застосування в міжнародних контекстах має свої обмеження.

Специфічні виклики виникають і в контексті кризових ситуацій, які особливо актуальні для України. Під час активних бойових дій команди стикаються з частими перебоями інфраструктури – нестабільним інтернетом, відключенням електропостачання, зміною графіків роботи та обмеженим доступом до замовників. Це ускладнює дотримання спринтів і релізних циклів, робить критично важливими резервні плани й автоматизацію там, де це можливо, але водночас обмежує їх реалізацію через дефіцит ресурсів. Емоційний стрес, невпевненість і питання безпеки підвищують ризики вигорання та знижують здатність команд до самоорганізації і швидкої адаптації. У таких умовах ефективне застосування Agile вимагає додаткових, контингентних механізмів управління ризиками, децентралізації прийняття рішень і зміцнення підтримки з боку керівництва [4].

Отже, хоча впровадження Agile забезпечує українським IT-компаніям високу гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни, у кризових умовах – зокрема під час війни – ефективність цього підходу суттєво обмежується. Постійні ризики знижують переваги ітеративного управління. Тому успішне застосування Agile у кризовому середовищі потребує впровадження додаткових, контингентних механізмів управління ризиками – таких як резервне планування, децентралізоване прийняття рішень, гібридні моделі управління та посилена підтримка з боку керівництва.

Agile-методології на самому початку набули своєї популярності саме в управлінні IT-проєктами, але потім їх почали використовувати в інших сферах діяльності. Agile – це гнучка методологія управління проєктами, яка добре працює там, де можна швидко реагувати на зміни, експериментувати та постійно вдосконалювати процеси. Проте існують такі, де впровадження практично неможливе або обмежене. Це стосується

роботи з критичною інфраструктурою та життєво важливими системами, включаючи медичне обладнання, транспортні системи та електро- і водопостачання, оскільки помилки в таких сферах можуть призвести до серйозних наслідків для життя людей, і тому гнучкі методи з частими змінами не є доцільними.

Державний сектор демонструє особливу групу обмежень. Орієнтація на жорсткі контракти, фіксоване фінансування і вимоги до великих фінальних звітів часто суперечать інкрементальній природі Agile. Адміністративна культура, бюрократія та низька залученість кінцевих користувачів означають, що навіть за наявності пілотних проєктів практики зазвичай не укріплюються всередині організації й зникають після завершення зовнішнього супроводу. Крім того, у державних проєктах зберігаються «big bang» підходи до релізів і звітності, що нівелює переваги поступової доставки продукту.

Найбільш несумісною з Agile залишається сфера державних контрактів та закупівель. Законодавство і практика фінансування орієнтуються на жорсткі моделі fixed-price і fixed-scope, що не допускають змін у процесі виконання. Це прямо суперечить гнучким принципам і фактично блокує адаптивність методології. Приклади зі США показують, що контракти лише підсилюють тенденцію до великих, негнучких проєктів, тоді як у Великій Британії лише нещодавно почали спрощувати правила на користь Agile [5].

В окремих галузях застосування Agile практично неможливе або суттєво обмежене через ризики для безпеки й вимоги до сертифікації. Сфери критичної інфраструктури, до яких належать охорона здоров'я, енергетика, транспорт, а також фармацевтика і авіація, вимагають документування кожного етапу, суворих тестів і відповідності стандартам, де експериментальні зміни можуть призвести до фатальних наслідків. У таких умовах Agile часто доводиться змішувати з традиційними методами, що знижує його гнучкість і частину переваг.

Для практичного застосування в складних або регульованих середовищах доцільно розглядати гібридні моделі управління, які поєднують сильні сторони Agile з елементами планування і контролю традиційних методів. Резервне планування, чіткі точки контролю, збалансована документація та стратегічне залучення стейкхолдерів дозволяють зменшити невизначеність без втрати гнучкості в оперативній роботі. Інвестиції в навчання команд, розвиток комунікаційних навичок і інструментів для віддаленої роботи істотно підвищують шанси успіху, а підтримка топ-менеджменту є визначальною для трансформації організаційної культури.

Нижче наведена таблиця, що відображає ступінь придатності впровадження Agile у різних сферах діяльності та пояснює основні причини таких відмінностей (табл. 1).

Таблиця 1

Ступінь придатності впровадження Agile за сферами діяльності

Сфера діяльності	Можливість впровадження Agile	Пояснення
IT, розробка ПЗ, стартапи	Висока	Швидка адаптація до змін, ітеративний підхід, експерименти
Маркетинг, дизайн, креативні проєкти	Висока	Гнучкість і швидка реакція на зміни ринку та потреби клієнтів
Освіта та навчальні проєкти	Середня/висока	Можливість впроваджувати експерименти в програми та методики
Масове виробництво	Низька	Стандартизовані процеси, зміни у виробництві призводять до збитків
Фармацевтика, ядерна енергетика, авіація	Дуже низька	Суворі регуляторні вимоги, високий ризик для безпеки
Критична інфраструктура (медицина, енергетика, транспорт)	Дуже низька	Помилки критичні, гнучкі ітерації неприйнятні
Державні тендери, великі інфраструктурні проєкти	Низька	Жорсткі контракти, бюджетні та юридичні обмеження
Бухгалтерія, архівування, рутинні процеси	Дуже низька	Процеси стандартизовані, гнучкість не дає вигоди

Джерело: розроблено автором.

На завершення, Agile залишається потужним підходом для галузей, де цінується швидкість, експеримент і зворотний зв'язок, зокрема в IT і креативних проєктах. Водночас в міжнародних, державних і критично

регульованих контекстах його застосування має бути уважно адаптоване: без гібридизації, посиленої підтримки керівництва і цілеспрямованого управління ризиками переваги Agile можуть виявитися обмеженими або втратити практичну цінність.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

Література: 1. Manifesto for Agile Software Development. 2001 // Agile Manifesto. URL: http://agilemanifesto.org. **2.** Agrawal A., Atiq M. A., Maurya L. S. A current study on the limitations of agile methods in industry using secure Google Forms. *Procedia Computer Science.* 2016. Vol. 78. P. 291–297. URL: https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.02.056. **3.** Zerezghi Y. Challenges in adopting agile methodology in public organisations IT project management: a systematic literature review. Diva Portal, 2023. URL: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1837610/FULLTEXT01.pdf. **4.** Makovoz O., Buriak M. Agile change management of Ukraine's IT sector and value creation amidst conflict. *London Journal of Social Sciences.* 2024. No. 7. P. 77–89. URL: https://doi.org/10.31039/ljss.2024.7.189. **5.** Vacari I., Prikladnicki R. Adopting agile methods in the public sector: a systematic literature review. *Proceedings of the 27th International Conference on Software Engineering and Knowledge Engineering.* 2015. URL: https://doi.org/10.18293/seke2015-159. **6.** Нечепуренко А., Андрієнко В. Впровадження agile в управління IT проєктами: виклики, рішення та адаптивні підходи. *Наука і техніка сьогодні.* 2025. № 5 (46). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-5(46)-1873-1881. **7.** Serpukhov M., Zhelezniakova E., Volovnyk I. Management of IT projects using Agile, Scrum, and Kanban methodologies. *Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «New Horizons in Scientific Research: Challenges and Solutions».* Marseille, France, 21–23 October 2024. P. 77–83.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025 р.

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БАНКУ

УДК 336.71

Денисенко О. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті обґрунтовано необхідність удосконалення процесу управління фінансовими результатами банку в умовах економічної нестабільності, кризи та активної диджиталізації. Запропоновано структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовими результатами банку на основі побудови моделі в нотації IDF0, що відображає перехід до проактивного, стратегічного управління.*

Ключові слова: *управління фінансовими результатами, структурно-функціональне моделювання, банк, прибуток, диджиталізація, нотації IDF0.*

© Денисенко О. С., 2026

Annotation. *The article substantiates the necessity of improving the process of managing bank financial results under conditions of economic instability, crisis, and active digitalization. A structural-functional model for managing bank financial results is proposed, based on constructing a model using the IDEF0 notation, which reflects the transition to proactive, strategic management.*

Keywords: *financial results management, structural-functional modeling, bank, profit, digitalization, IDEF0 notation.*

Банківська діяльність України за останні п'ять років зазнала значних змін, які негативним чином вплинули на фінансові результати банківських установ. Світова кредитно-фінансова криза, політична та економічна нестабільність, військові конфлікти стали зовнішніми та внутрішніми причинами кризових явищ у банківській системі. В результаті – скорочення кількості банківських установ, недовіра населення, що призвело до зниження рівня прибутковості, а у деяких випадках – зростання рівня збитковості діяльності. У зв'язку з цим виникає необхідність в ефективному управлінні фінансовими результатами.

Праці, присвячені проблемам ефективного управління фінансовими результатами банків, є вагомою складовою економічної науки. Серед вчених-економістів, які досліджували цю тему, варто зазначити: Алексєєнко Л. М., Бланк І. О., Герасимович А. М., Гонтар Д. Д., Журавльова Т. О., Колодізєв О. М., Криклій О. А., Парасій-Вергуненко І. М., Сокоринська І. Г., Тарасевич Н. В. Незважаючи на значні здобутки вчених щодо розкриття означеного питання, динамічність розвитку цифрової економіки та процесів диджиталізації, які всебічно супроводжують діяльність сучасних банків, вимагає додаткового поглиблення досліджень у цій сфері.

Отже, **метою** статті є теоретичне обґрунтування й узагальнення теоретичних основ із управління фінансовими результатами банку та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення шляхом структурно-функціонального моделювання.

Банківська діяльність ґрунтується на акумуляції грошових коштів (капіталу та депозитів) і подальшій їх інвестиції в активи. Ключова мета цього процесу – генерування максимального прибутку, який, однак, повинен бути збалансований з вимогою абсолютної безпеки довірених коштів та підтримкою достатньої ліквідності для покриття поточних зобов'язань.

Ефективне управління банківським прибутком вимагає формування чіткої організаційно-методичної бази та компетентного використання управлінських інструментів.

Структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовими результатами банку є важливим інструментом для оптимізації фінансової діяльності та підвищення ефективності управлінських рішень. Це моделювання дозволяє візуалізувати, аналізувати та вдосконалювати процеси, пов'язані з формуванням і використанням фінансових результатів [1–3].

Основними елементами структурно-функціонального моделювання є структура управління, функції управління фінансовими результатами, процеси, інструменти та методи.

Структура управління має поділ на управлінський рівень, де відбувається стратегічне, тактичне та оперативне управління фінансовими результатами банку. Відповідальні підрозділи, такі як фінансовий департамент, аналітичний відділ, ризик-менеджмент, реалізують планові заходи із забезпечення зростання прибутковості банку.

Управління фінансовими результатами банку реалізується через ключові функції – планування, контроль і регулювання. Ці функції знаходять своє відображення у таких практичних інструментах, як: розробка бюджетів, прогнозування доходів і витрат, контроль виконання фінансових планів, аналіз виявлених відхилень та оперативне коригування фінансових показників на основі проведеного аналізу.

Передує прийняттю виважених фінансових рішень у контексті забезпечення ефективності діяльності банку процеси формування інформаційних систем для збору та обробки фінансової інформації, в контексті аналізу – використання фінансових показників (рентабельність, ліквідність, платоспроможність) для оцінки результатів, підготовка фінансових звітів для внутрішніх і зовнішніх користувачів. Надання оцінки та аналізу ґрунтується на використанні математичних моделей для прогнозування, оцінці впливу змін у параметрах на фінансові результати, порівняння з конкурентами для виявлення можливостей поліпшення.

Загалом моделювання дозволяє ефективно використовувати фінансові ресурси, зменшуючи витрати та збільшуючи прибуток, дає змогу передбачити фінансові результати та адаптувати стратегії управління, допомагає виявляти потенційні ризики та розробляти заходи для їх мінімізації [3].

Класичні моделі управління фінансовими результатами банку ґрунтуються на використанні класичних функцій управління, які відтворюють логічний ланцюг послідовних дій досягнення результативності діяльності банку. Однак у практиці застосування не всі вони включають сучасні інструменти та методів, які забезпечують більш високу обґрунтованість управлінських рішень. Серед них бенчмаркінг, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання та прогнозування. Інтеграція бенчмаркінгу, факторного аналізу та економіко-математичного моделювання перетворює управління фінансовими результатами банку з реактивного (аналіз того, що вже сталося) на проактивне (прогнозування та підготовка до майбутнього). Це дає змогу не лише виправляти минулі помилки, але й формувати майбутню стратегію на основі глибокого розуміння причин і наслідків.

Контекстну діаграму процесу управління фінансовими результатами банку за моделлю TO-BE наведено на рис. 1.

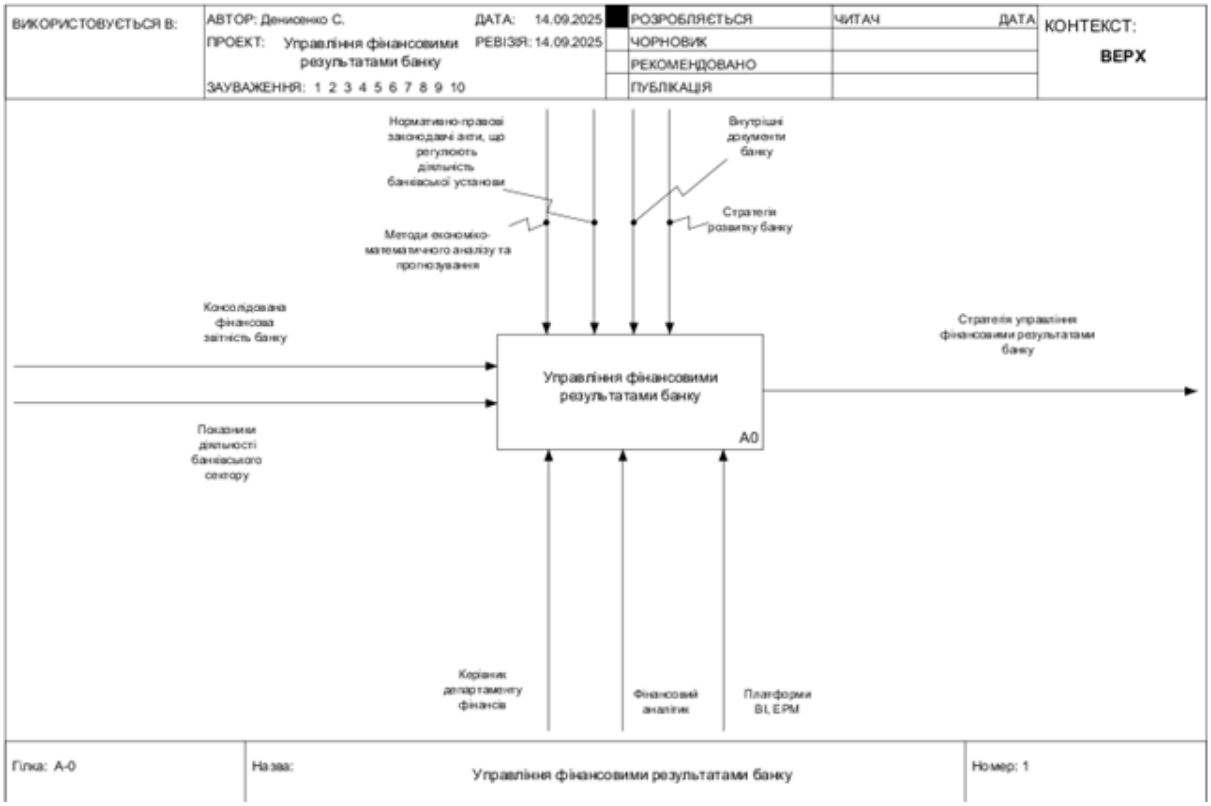


Рис. 1. **Контекстна діаграма процесу управління фінансовими результатами банку за моделлю TO-BE**

Ця діаграма відображає удосконалений підхід до управління фінансовими результатами. Включення показників діяльності банківського сектора (бенчмаркінг), методів економіко математичного аналізу (прогнозування, моделювання) та платформ BI і EPM демонструє перехід від простого обліково аналітичного процесу до стратегічного управління, що ґрунтується на комплексних даних і сучасних технологіях [4].

На рис. 2 наведено результати декомпозиції контекстної діаграми.

За змістом сутність етапу аналізу формування, розподілу й використання фінансових результатів банку в попередніх періодах залишається незмінною: формується уявлення про результати їх формування та використання в певні проміжки часу. Однак додатковий аналіз конкурентного середовища забезпечує більш повне розуміння позиції банку на ринку. Прогнозування фінансових результатів з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів передбачає не просте планування, а глибокий аналіз чинників впливу. Етап моделювання процесу управління фінансовими результатами та контроль за виконанням планів є квінтесенцією сучасного управління. Замість статичного контролю він передбачає моделювання й моніторинг у режимі реального часу, що дає змогу оперативно реагувати на відхилення.

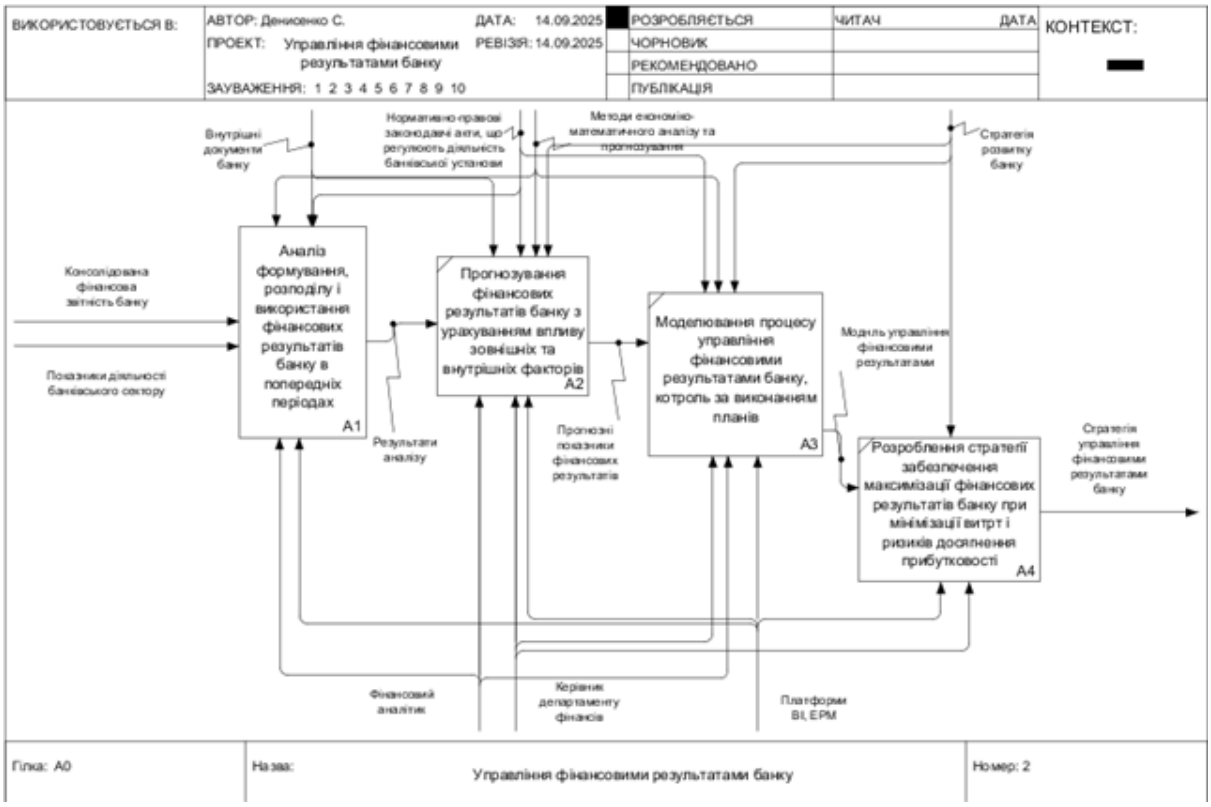


Рис. 2. **Декомпозиція контекстної діаграми управління фінансовими результатами банку за моделлю ТО-ВЕ**

На етапі розроблення стратегії забезпечення максимізації фінансових результатів банку всі аналітичні та прогностичні дані об'єднуються для розробки комплексної стратегії, що має на меті оптимізацію співвідношення між прибутковістю, витратами та ризиками. Порівнюючи цю модель з попередньою, бачимо, що банк перейшов від реактивного аналізу до проактивного управління. Завдяки інтеграції економіко-математичних методів та BI/EPM платформ він тепер може не лише аналізувати минуле, але й прогнозувати майбутнє, моделювати різні сценарії та розробляти більш обґрунтовані та ефективні стратегії.

Проведене дослідження підтвердило, що управління фінансовими результатами банку є критично важливим завданням, оскільки максимальний прибуток є основною метою діяльності банку та запорукою його фінансової стійкості. Класичні моделі управління відтворюють класичний цикл, але в умовах диджиталізації та нестабільності вони є реактивними та недостатньо обґрунтованими. Результати досліджень, доводять, що для підвищення ефективності управління необхідно перейти від реактивного аналізу до проактивного управління шляхом інтеграції сучасних інструментів. Запропоновано удосконалену структурно-функціональну модель, яка є квінтесенцією сучасного управління. Вона включає ключові етапи. Аналіз формування, розподілу та використання фінансових результатів з додатковим аналізом конкурентного середовища. Прогнозування фінансових результатів на основі глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів. Моделювання процесу управління та моніторинг у режимі реального часу за допомогою BI/EPM платформ.

Таким чином, запропонована модель дозволяє банку об’єднати всі аналітичні та прогностичні дані для розробки комплексної стратегії максимізації фінансових результатів, оптимізуючи співвідношення між прибутковістю, витратами та ризиками, що є запорукою стабільності як банку, так і економіки країни в цілому.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Алексєєнко І. І.

Література: 1. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес процесів. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с. **2.** Козир С. В., Слєсарєв В. В., Ус С. А., Хом’як Т. В. Моделювання та реінжиніринг

бізнес-процесів : підручник. Міністерство освіти і науки України ; Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с. **3.** Лелюк С. В. Моделювання бізнес процесів у фінансовій сфері : методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньої програми «IT-фінанси» першого (бакалаврського) рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 45 с. URL: https://surl.li/oouzve. **4.** Тшонковскі К. Моделювання банківської діяльності в умовах економічної нестабільності. *Київський економічний науковий журнал.* 2023. Вип. 3. С. 135–142. URL: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-20. **5.** Колібабчук О. Моделювання інформаційно аналітичного середовища для управління бізнес процесами підприємства. *Сталий розвиток економіки.* 2025. Вип. 4 (55). С. 477–482. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-64.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ IT-ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 339.138:004

Дзеніс О. О.

Канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Внукова К. І.

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня 2-го року навчання ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто процес трансформації маркетингу IT-послуг під впливом цифрової економіки. Визначено роль Big Data, штучного інтелекту та CRM-систем у підвищенні ефективності маркетингових стратегій і формуванні клієнтоорієнтованих бізнес-моделей.*

Ключові слова: *цифрова економіка, маркетинг IT-послуг, Big Data, штучний інтелект, CRM-системи, диджиталізація, клієнтоорієнтованість.*

Annotation. *The article examines the transformation of IT service marketing under the influence of the digital economy. The role of Big Data, artificial intelligence, and CRM systems in improving marketing efficiency and developing customer-oriented business models is analyzed.*

Keywords: *digital economy, IT service marketing, Big Data, artificial intelligence, CRM systems, digitalization, customer orientation.*

Постановка проблеми. Стрімка цифровізація економіки робить традиційні маркетингові методи малоефективними. IT-компанії потребують інтеграції Big Data, CRM-систем і штучного інтелекту для аналітики, персоналізації та побудови довгострокових відносин із клієнтами. Це зумовлює необхідність нових стратегій, орієнтованих на клієнтський досвід і цифрову взаємодію.

© Дзеніс О. О., Внукова К. І., 2026

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику трансформації маркетингу в умовах цифрової економіки досліджують як зарубіжні, так і українські науковці. Зокрема, у працях Ф. Котлера та Д. Чаффі розкрито вплив технологічних змін на еволюцію маркетингових стратегій і перехід до клієнтоорієнтованої моделі управління [1]. Серед українських учених питання цифровізації маркетингу та впровадження інноваційних підходів у бізнес-середовище висвітлюють Т. В. Шталь і А. М. Слободяник, які наголошують на ролі аналітики даних, автоматизації та клієнтського досвіду у сучасному маркетингу [7].

Метою статті є дослідження процесів трансформації маркетингу ІТ-послуг під впливом цифрової економіки та сучасних технологій, зокрема Big Data, штучного інтелекту і CRM-систем, для визначення їхнього впливу на ефективність маркетингових стратегій, підвищення клієнтоорієнтованості та формування нових підходів до управління взаєминами з клієнтами у сфері інформаційних технологій.

Викладення основного матеріалу дослідження. Маркетинг як система управління взаєминами між виробником і споживачем постійно змінюється під впливом соціально-економічних процесів і технологічного розвитку. Його початковою метою було створення попиту й забезпечення збуту, проте з розвитком інформаційних технологій функції маркетингу суттєво розширилися. Традиційна модель 4P (product, price, place, promotion), розроблена Ф. Котлером, відповідала умовам індустріальної економіки, орієнтованої на продукт. У цифрову епоху фокус зміщується на клієнта: маркетинг еволюціонує від product-oriented до customer-oriented підходу, що реалізується через сучасні концепції 4C та 5.0, де поєднуються технології, аналітика й гуманістичні цінності [1].

Маркетинг послуг характеризується нематеріальністю, варіативністю та невіддільністю процесу від споживача. У сфері ІТ це проявляється особливо чітко: успіх залежить не лише від якості продукту, а й від швидкості реакції, гнучкості сервісу й ефективності комунікації. Тому маркетинг ІТ-компаній спрямований не тільки на залучення, а й на збереження клієнтів через довіру та позитивний досвід [1].

Сьогодні маркетинг ІТ-послуг поєднує стратегічне мислення, технології й управління клієнтським досвідом. Цифрова економіка дала змогу ефективно збирати та аналізувати дані, що сприяло появі персоналізованих підходів, точнішому формуванню попиту та підвищенню лояльності користувачів.

Цифровізація бізнесу стала визначальним чинником трансформації маркетингу ІТ-послуг. Вона змінила його роль – із комунікаційної на стратегічну та аналітичну, орієнтовану на управління взаєминами зі споживачами. Розвиток технологій Big Data, машинного навчання й штучного інтелекту дав змогу компаніям працювати з даними у масштабах, що забезпечують точність прогнозів і раціональність маркетингових рішень.

Використання Big Data дає змогу глибше розуміти поведінку клієнтів і динаміку попиту. ІТ-компанії об'єднують дані з вебсайтів, застосунків, соцмереж і CRM у єдину систему, що формує повну картину взаємодії зі споживачами. Це допомагає створювати точніші клієнтські профілі, прогнозувати конверсію чи відтік і адаптувати продукт під реальні потреби користувачів.

Штучний інтелект розширює можливості аналітики, автоматизуючи процеси, які раніше потребували значних ресурсів. Алгоритми машинного навчання аналізують тисячі параметрів у реальному часі, формуючи персоналізовані пропозиції, оптимізуючи бюджети та підвищуючи ефективність лідогенерації. Використання чат-ботів і віртуальних асистентів прискорює реакцію на запити клієнтів і створює ефект постійної взаємодії з брендом. Аналізуючи дані з відгуків і соцмереж, компанії переходять від реактивного обслуговування до проактивного, що підвищує лояльність і конкурентоспроможність.

Цифрові технології роблять маркетингові процеси більш узгодженими: дані з різних джерел об'єднуються в єдину систему, що дозволяє відстежувати взаємозв'язок між активностями, продажами й поведінкою клієнтів. Для ІТ-компаній це особливо важливо, адже клієнти взаємодіють із брендом через різні канали – сайт, листування чи соціальні мережі. Єдина аналітична база забезпечує цілісне бачення клієнтського досвіду та підвищує ефективність комунікацій. Цифровізація також змінює підхід до планування: замість статичних звітів використовуються інтерактивні панелі аналітики, що дозволяють коригувати стратегії та бюджети в режимі реального часу.

CRM-системи є ключовим елементом сучасного маркетингу ІТ-компаній. Вони об'єднують усю інформацію про клієнтів – від першого запиту до післяпродажного етапу – у єдину базу, що дозволяє формувати повне уявлення про потреби, історію взаємодій і потенціал подальшої співпраці. Окрім збереження даних, CRM автоматизує процеси сегментації, розсилок і нагадувань, спрощуючи комунікацію та управління клієнтськими відносинами.

Для ІТ-сфери ці системи особливо важливі через великі обсяги даних і тривалі цикли прийняття рішень. Вони інтегрують маркетинг, продажі й підтримку в єдине середовище, що підвищує точність прогнозів, виявляє слабкі місця у процесах і сприяє побудові омніканальних комунікацій. Такі платформи, як HubSpot, Salesforce, Zoho чи Bitrix24, дають змогу створювати персоналізовані сценарії взаємодії – автоматичні повідомлення, рекомендації

чи сповіщення менеджерам про інтерес клієнта. Ефективне використання CRM стає стратегічною перевагою IT-компаній, допомагаючи підвищувати лояльність і формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Статистичні дані підтверджують, що цифрові технології суттєво трансформують маркетинг IT-послуг. За дослідженням Gartner (2023), близько 78 % організацій централізували управління клієнтськими даними в IT-відділах, а 84 % керівників вважають аналітику критично важливою для досягнення стратегічних цілей [2]. Це свідчить про перехід до моделі маркетингу, у якій аналітика та цифрові інструменти стають основою управлінських рішень.

В українському IT-секторі цифровізація маркетингу розвивається повільніше, але стабільно. За звітом N-iX (2025), понад 40 % експорту послуг України припадає на IT-галузь, що зумовлює потребу у впровадженні сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами [4]. Аналітики 6Wresearch зазначають активне зростання ринку CRM-систем, які охоплюють операційні, аналітичні та колаборативні рішення й забезпечують ефективну інтеграцію маркетингових і сервісних процесів [3].

За оцінками NetClues (2025), близько 63 % IT-компаній у світі використовують системи маркетингової автоматизації для персоналізації контенту та управління лідами [5]. В Україні спостерігається зростання попиту на інтегровані CRM-рішення, що поєднують Big Data, машинне навчання та штучний інтелект, що свідчить про поступовий перехід до data-driven моделі маркетингу.

Для наочності відмінності між традиційним і цифровим підходами до маркетингу IT-послуг узагальнено в табл. 1, де відображено ключові зміни в орієнтації, каналах комунікацій, інструментах і підходах до управління клієнтським досвідом.

Таблиця 1

Порівняння традиційного та цифрового маркетингу IT-послуг

Критерій	Традиційний маркетинг IT-послуг	Цифровий маркетинг IT-послуг
Орієнтація	На продукт і продаж	На клієнта, дані та досвід
Канали	Реклама, виставки	Соцмережі, e-mail, SEO
Прийняття рішень	Інтуїтивне	Аналітичне, data-driven
Інструменти	Реклама, PR, опитування	Big Data, CRM, ШІ, автоматизація
Метрики	Продажі, охоплення	Конверсія, LTV, NPS, retention
Підхід	Лінійний	Гнучкий, agile-орієнтований

Цифровий маркетинг не просто змінює інструменти, а формує нову логіку взаємодії з клієнтом. Компанії переходять від односпрямованих комунікацій до аналітичної моделі, зосередженої на користувацькому досвіді. Це дає змогу точніше прогнозувати результати, підвищувати ефективність і зміцнювати конкурентні переваги на глобальному ринку [6].

Зміни у структурі маркетингу формують нові тенденції у стратегіях розвитку IT-компаній. Провідне місце займає контент-маркетинг, що поєднує аналітику з побудовою довіри до бренду. Якісний експертний контент і практичні кейси допомагають компаніям позиціонувати себе як партнерів, здатних пропонувати цінні рішення для бізнесу клієнта.

Водночас значно зросла роль соціальних мереж, що стали основними каналами формування іміджу та підтримки комунікацій. Платформи LinkedIn, YouTube, Instagram і X (Twitter) використовуються не лише для реклами, а й для демонстрації корпоративної культури, залучення фахівців і створення ком'юніті навколо бренду. SMM у сфері IT-послуг поступово набуває рис стратегічного інструменту, який дозволяє компанії залишатися помітною у висококонкурентному середовищі.

Важливою тенденцією є впровадження agile-підходів у маркетинг. Гнучке планування, короткі спринти та тестування гіпотез дають змогу швидко оцінювати ефективність і адаптувати стратегії до змін ринку [7]. Поєднання agile з автоматизацією формує безперервний цикл удосконалення, що допомагає IT-компаніям оптимізувати витрати та підтримувати якісну взаємодію з клієнтами навіть в умовах невизначеності.

Узагальнення теоретичних положень і практичних тенденцій дозволяє зробити висновок, що маркетинг IT-послуг у цифрову епоху зазнав суттєвої трансформації. Його зміст виходить за межі традиційних функцій просування, перетворюючись на систему управління клієнтським досвідом, засновану на даних і технологічних рішеннях. Використання Big Data, штучного інтелекту та CRM-систем забезпечило перехід

від інтуїтивного до аналітичного прийняття рішень, а персоналізація й автоматизація стали ключовими чинниками ефективності маркетингу.

Розвиток цифрового маркетингу змінює підхід ІТ-компаній до формування конкурентних переваг: пріоритетом стає створення довгострокової цінності для клієнта через впровадження гнучких методологій, контент-маркетингу та омніканальних стратегій, що забезпечують стабільну присутність бренду у цифровому середовищі.

Література: **1.** Kotler Ph., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson Education, 2022. 816 p. **2.** Marketing Survey Finds 78 Percent of Organizations Have Centralized Customer Data Management Within IT Teams // Gartner. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-10-10-gartner-marketing-survey-finds-78-percent-of-organizations-have-centralized-customer-data-management-within-it-teams. **3.** Ukraine CRM Software Market (2025–2031) // 6Wresearch. URL: https://www.6wresearch.com/industry-report/ukraine-crm-software-market. **4.** Ukraine's Tech Landscape: Market Trends for 2025 // N-iX. URL: https://www.n-ix.com/news/n-ix-releases-2025-report-ukraine-tech-landscape. **5.** Top Marketing Channels Driving IT Services Growth in 2025 // NetClues. URL: https://www.netclues.com/blog/top-it-marketing-channels-2025. **6.** Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22033. **7.** Слободяник А. М., Могилевська О. Ю., Романова Л. В., Салькова І. Ю. Digital-маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : КиМУ, 2022. 228 с.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2025 р.

СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138:004

Дзеніс О. О.

Канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Севрюков О. В.

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня 2-го року навчання ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті узагальнено теоретико-методичні підходи до формування стратегій цифрового маркетингу в міжнародній діяльності підприємства. Розкрито фактори зовнішнього середовища, які визначають доцільність застосування цифрових інструментів; охарактеризовано багатоканальні моделі комунікацій та окреслено етапи розроблення стратегії цифрового маркетингу для виходу на зовнішні ринки. Обґрунтовано роль гібридних і клієнтоорієнтованих стратегій у високотехнологічних галузях.*

Ключові слова: *цифровий маркетинг, міжнародний маркетинг, стратегія, діджиталізація, зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність.*

© Дзеніс О. О., Севрюков О. В., 2026

Annotation. *The article summarizes theoretical and methodological approaches to the formation of digital marketing strategies in the international activities of enterprises. It reveals external environmental factors that determine the feasibility of using digital tools, characterizes multi-channel communication models and outlines the stages of developing a digital marketing strategy for entering foreign markets. The role of hybrid and customer-oriented strategies in high-tech industries is substantiated.*

Keywords: *digital marketing, international marketing, strategy, See-Think-Do-Care, digitalization, foreign economic activity, competitiveness.*

Постановка проблеми. Цифровізація економіки та трансформація глобальних ринків змінюють умови функціонування підприємств, що працюють у міжнародному середовищі. Традиційні підходи до маркетингу виявляються недостатніми, оскільки формування попиту та поведінка споживачів дедалі більше залежать від цифрових платформ, мобільних застосунків і персоналізованих каналів комунікації. Зростання ринкової турбулентності, зміни регуляторних вимог і посилення конкуренції актуалізують необхідність переходу до стратегічного управління цифровою присутністю підприємства. Проблемним залишається питання інтеграції цифрового маркетингу в міжнародну стратегію компанії, адаптації digital-інструментів до культурних і нормативних особливостей зарубіжних ринків та визначення послідовності стратегічних етапів взаємодії зі споживачами. У цьому контексті виникає потреба в науковому обґрунтуванні комплексних стратегій цифрового маркетингу, що поєднують аналіз зовнішнього середовища, аудит цифрових активів, використання моделей типу See-Think-Do-Care та формування KPI для підвищення конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль цифрового маркетингу в розвитку підприємств, зокрема в умовах кризи та воєнного стану, активно висвітлюється в сучасних дослідженнях. Л. Березовська та А. Кириченко, які розглядають його як ключовий інструмент підвищення ефективності діяльності під час війни, наголошуючи на важливості моделі See-Think-Do-Care для багатоканальних комунікацій [1]. У працях О. Євтушок, Л. Бахчиванжи та Л. Донець доведено, що поєднання digital-інструментів і бізнес-аналітики підвищує обґрунтованість рішень щодо позиціонування та вибору комунікаційних каналів у міжнародному середовищі [2]. О. Лошенюк, Л. Галан та І. Посохов підкреслюють значення цифрового маркетингу у формуванні міжнародних конкурентних переваг [3], тоді як Л. Крючко та співавтори трактують його як структурований процес, що охоплює визначення цілей, аналіз активів, сегментацію, формування УТП, вибір каналів і KPI [4]. І. Вініченко та Ю. Теслюк тлумачать диджиталізацію як перехід до цифрової бізнес-моделі, зорієнтованої на скорочення витрат і покращення клієнтського досвіду [5]. Магістерські дослідження розширюють розуміння омніканальності та ролі соціальних мереж на міжнародних ринках [6]. Попри значний теоретичний доробок, стратегічний вимір цифрового маркетингу, зокрема інтеграція моделей на кшталт See-Think-Do-Care у формування міжнародної маркетингової стратегії, досі висвітлений недостатньо.

Мета статті полягає у теоретико-методичному узагальненні підходів до формування стратегій цифрового маркетингу в міжнародній діяльності підприємства та у визначенні ключових етапів і інструментів їх реалізації з урахуванням сучасних тенденцій глобальної цифрової трансформації.

Викладення основного матеріалу. Передусім варто уточнити сутність цифрового маркетингу у міжнародній діяльності підприємства. Цифровий маркетинг доцільно визначати як систему скоординованих дій щодо формування, просування та підтримки ціннісних пропозицій на закордонних ринках із використанням цифрових каналів комунікацій, платформ і аналітичних інструментів, що забезпечують інтерактивну взаємодію зі споживачами, партнерами та іншими стейкхолдерами [1; 4]. На відміну від традиційного інтернет-маркетингу, який тривалий час асоціювався переважно з веб-сайтом компанії, цифровий маркетинг охоплює ширший набір каналів: соціальні мережі, мобільні застосунки, цифрове телебачення, інтерактивні екрани, хмарні сервіси та платформи електронної комерції [3; 5]. Ключові відмінності між традиційним та цифровим підходами до маркетингу в міжнародній діяльності підприємства узагальнено в табл. 1 [1; 2; 4].

Формування стратегій цифрового маркетингу в міжнародній діяльності підприємства зумовлюється впливом багатовимірної системи факторів зовнішнього середовища. До визначальних груп чинників належать макроекономічні, інституційно-правові, технологічні, ринкові та соціокультурні.

Макроекономічні фактори характеризують рівень економічної активності, купівельну спроможність, валютні коливання та інвестиційну динаміку на цільових іноземних ринках. Інституційно-правові чинники охоплюють норми щодо захисту персональних даних, регулювання електронної комерції, рекламної діяльності та оподаткування цифрових сервісів.

Технологічна група зумовлена розвитком цифрової інфраструктури, поширенням мобільного інтернету, доступністю аналітичних платформ та рішень електронних платежів. Ринкові й соціокультурні фактори визначають

насиченість ринку, структуру попиту, динаміку конкуренції, а також цінності, мотиваційні установки та поведінкові моделі споживачів певних країн.

В табл. 1 наведено порівняння традиційних та цифрових підходів до маркетингу в міжнародній діяльності підприємства.

Таблиця 1

Порівняння традиційних та цифрових підходів до маркетингу в міжнародній діяльності підприємства

Критерій	Традиційний маркетинг	Цифровий маркетинг
Стратегічна орієнтація	Орієнтація на продукт і збут	Орієнтація на клієнта, дані та клієнтський досвід
Мета комунікацій	Формування поінформованості та іміджу	Формування, підтримка та персоналізація взаємин з клієнтом на всіх етапах customer journey
Географічне охоплення	Обмежене фізичною присутністю та локальними медіа	Глобальне охоплення, можливість таргетингу за країною, мовою, культурою
Канали взаємодії	ТБ, радіо, друковані ЗМІ, виставки, POS-матеріали	Соціальні мережі, веб-сайт, e-mail, маркетплейси, мобільні застосунки, платформи відеоконтенту
Характер комунікації	Переважно одностороння, масова	Двостороння, інтерактивна, персоналізована
Використання даних	Обмежене, епізодичні опитування та звіти	Безперервний збір та аналіз Big Data, поведінкових і транзакційних даних
Швидкість реагування	Низька, довгі цикли планування	Висока, можливість оперативного коригування кампаній у режимі реального часу
Вимірювання ефективності	Загальні показники охоплення, обсяги продажів	Детальні KPI: трафік, конверсія, CAC, LTV, retention, engagement
Ступінь персоналізації	Обмежена сегментацією за основними ознаками	Глибока персоналізація за поведінкою, історією взаємодії та інтересами
Ресурсомісткість	Високі витрати на медіа, друк, логістику	Оптимізація витрат за рахунок таргетингу та автоматизації, гнучке управління бюджетом
Роль у міжнародній стратегії	Допоміжна функція просування	Інтегрований елемент міжнародної бізнес-стратегії, джерело аналітики для управлінських рішень

Аналіз зовнішніх чинників дає змогу оцінити готовність підприємства до виходу на закордонні ринки, визначити ефективні канали цифрової присутності та адаптувати маркетингові технології до специфіки зовнішнього середовища. Висока ринкова турбулентність глобальної економіки підсилює потребу переходу від епізодичного застосування digital-інструментів до стратегічного управління клієнтським досвідом на основі аналітичних даних [2; 6].

У розробленні стратегій цифрового маркетингу вагоме значення має модель See-Think-Do-Care, яка структурує взаємодію зі споживачем відповідно до його готовності до купівлі [1]. Етап See передбачає формування впізнаваності бренду через соціальні мережі, контент-маркетинг, відеоплатформи та SEO; Think спрямований на формування інтересу й раціонального вибору за допомогою блогів, оглядів, e-mail-комунікацій і таргетованої реклами; Do забезпечує стимулювання конверсії через персоналізовані пропозиції та ремаркетинг; Care формує довгострокову лояльність через сервіс, програми лояльності та персоналізований контент. У міжнародному вимірі модель потребує адаптації до культурних, нормативних і мовних особливостей ринків [2; 3].

Стратегічний процес цифрового маркетингу охоплює послідовні етапи: визначення цілей відповідно до міжнародної стратегії підприємства, аудит цифрових активів (веб-ресурсів, мобільних застосунків, CRM, e-mail-баз), дослідження цільових сегментів, формування унікальної ціннісної пропозиції. Далі відбувається вибір портфеля каналів (SEO, SMM, контекстна реклама, e-mail-маркетинг, маркетплейси), розроблення контент-стратегії та формування системи KPI для оцінювання ефективності з подальшим коригуванням на основі аналітики й тестування рішень [1; 4; 5].

У високотехнологічних галузях дедалі більшого значення набувають гібридні маркетингові стратегії, які поєднують диференціацію та оптимізацію витрат, а також стратегія «блакитного океану», орієнтована на створення нових сегментів з низьким рівнем конкуренції [3].

Для IT-компаній ключовим є підхід інтелектуального лідерства, що передбачає проактивне формування попиту, випередження ринкових трендів і використання даних як основи персоналізації клієнтського досвіду. У цьому контексті цифровий маркетинг виступає стратегічним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку.

Висновок. Проведене дослідження показало, що цифровий маркетинг у міжнародній діяльності підприємства переходить від функції просування до стратегічної системи управління взаємодією зі споживачами. Ефективність цифрових стратегій зумовлена їх узгодженістю з міжнародною стратегією компанії, адаптацією до цільових ринків та використанням аналітичних даних. Модель See-Think-Do-Care підтвердила результативність завдяки відповідності між інструментами комунікацій і етапами поведінки споживача.

Узагальнення результатів засвідчило перехід від окремих digital-інструментів до багатоканальних стратегічних платформ, що посилюють конкурентоспроможність підприємств. Подальші дослідження мають бути спрямовані на кількісне оцінювання ефективності цифрових стратегій та аналіз трансформацій маркетингових практик під впливом цифрових технологій.

Література: **1.** Березовська Л. О., Кириченко А. В. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 51. С. 360–367. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-47. **2.** Євтушок О. В., Бахчиванжи Л. А., Донець Л. Я. Інтеграція маркетингових стратегій та бізнес-аналітики у забезпеченні виходу на міжнародні ринки: комунікаційний аспект. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 66. С. 514–519. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-67. **3.** Лошенюк О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2022. № 2 (66). С. 123–131. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-66-123-131. **4.** Крючко Л. С., Причина Н. С., Сантов С. О., Корецький В. В. Процес впровадження цифрового маркетингу в діяльність підприємства. *Ефективна економіка.* 2024. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.11.89. **5.** Вініченко І. І., Теслюк Ю. В. Діджиталізація маркетингової стратегії підприємства. *Агросвіт.* 2022. № 23. С. 3–7. **6.** Литвинова А. І. Стратегія цифрового маркетингу у зовнішньоекономічній діяльності підприємств: кваліфікаційна робота магістра. Херсон: Херсонський національний технічний університет, 2024. 89 с.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

ВОРОНКА ПРОДАЖІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ІТ-ПРОДУКТІВ

УДК 338.2

Дороднов Н. Ю.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено ефективні інструменти маркетингової комунікації, які забезпечують брендам гнучкі та персоналізовані стратегії взаємодії з аудиторією. Серед них важливу роль відіграє воронка продажів, оскільки вона дозволяє компаніям чітко відслідковувати етапи взаємодії з потенційними клієнтами й оптимізувати процеси на кожному з них для збільшення конверсії, та допомагає маркетологам і керівникам ІТ-продуктів виявляти слабкі місця, вдосконалювати стратегії залучення та утримання користувачів, а також точно оцінювати ефективність рекламних кампаній.*

© Дороднов Н. Ю., 2026

Ключові слова: *воронка продажів, маркетингові комунікації, персоналізація контенту, цифровий маркетинг.*

Annotation. *The article explores effective marketing communication tools that provide brands with flexible and personalized audience engagement strategies. The sales funnel among them, playing an important role, as it allows companies to clearly track the stages of interaction with potential customers and optimize processes at each of them to increase conversion; helps marketers and IT product managers identify weak points, improve user acquisition and retention strategies, and accurately measure the effectiveness of advertising campaigns.*

Keywords: *sales funnel, marketing communications, content personalization, digital marketing.*

Постановка проблеми. Сьогодні ІТ-компанії в умовах глобальної конкуренції вимушені адаптуватися до швидких змін, залучати та утримувати аудиторію, а також розробляти персоналізовану рекламу, використовуючи воронку продажів у маркетингових комунікаціях. Для цього керівництву компаній потрібно розуміти основні принципи та підходи традиційного маркетингу, враховуючи особливості продажу та обслуговування цифрового продукту.

Освітня та фахова проблематика. У науковій літературі новітні підходи щодо використання воронки продажів в маркетингу та комунікаційних стратегіях підприємств української і міжнародної ІТ-індустрій поки не досить обґрунтовані. Однак на цьому етапі багато вчених займаються теоретичною і практичною проблематикою в цій галузі, серед яких українські дослідники О. М. Юрченко, Н. С. Угольнікова, Г. В. Мозгова, Н. П. Мешко, Р. М. Лепа, Д. В. Солоха, С. В. Коверга, серед зарубіжних К. Л. Келлер, А. Армстронг, Р. Горман та ін., також слід зазначити роботи Ф. Котлера, які не втрачають актуальності й досі.

Мета: дослідження сучасного змісту воронки продажів як аналітичного інструменту маркетингу та обґрунтування її впливу на маркетингові комунікації, залучення та утримання аудиторії, адаптацію до змін у ринковому середовищі та надання персоналізованої реклами для досягнення конкурентних переваг.

Викладення основного матеріалу. В умовах ІТ-бізнесу воронка продажів є ключовим аналітичним інструментом, що дозволяє оптимізувати шлях клієнта від первинної зацікавленості до конверсії. Вона передбачає визначення етапів прийняття рішення про покупку, врахування потреб і мотивацій клієнта на кожному етапі.

У 1924 році В. Таунсенд розробив маркетингову модель воронки продажів, яка описувала кроки майбутнього клієнта компанії від першої взаємодії з пропозицією до покупки [1]. У ній описувалася взаємодія у магазинах або фізичних точках-представництвах компанії.

Застосування воронки продажів, розвинуте Ф. Котлером та К. Л. Келлер у 2016 р., забезпечує вимірювання кількісних і якісних показників, а також дає можливість адаптувати маркетингові стратегії для підвищення ефективності продажів [2, с. 481]. У базовому варіанті модель мала назву AIDA та передбачала такі кроки просування клієнта: «attention» – увага, «interest» – інтерес, «desire» – бажання, «action» – дія. Ця концепція також відома за назвами: тунель продажів, послідовність продажів, послідовність клієнтів, послідовність маркетингу [3].

Гнучкість моделі воронки продажів дозволяє інтегрувати її як в онлайн-, так і в офлайн-середовища продажів. У сфері інтернет-маркетингу та цифрової аналітики поняття воронки продажів використовується для опису поетапного шляху користувача, який потрапляє на вебресурс, наприклад корпоративний сайт або e-commerce-платформу, через один із цифрових каналів трафіку, такий як соціальні мережі, пошукові системи, контекстну рекламу, e-mail-розсилки чи реферальні посилання. Кінцевою метою цього шляху є вчинення цільової дії – купівля товару, замовлення послуги, підписка, заповнення форми зворотного зв'язку або реєстрація на платформі.

На проміжних етапах користувач може здійснювати допоміжні дії, такі як додавання товару до кошика, перегляд сторінки оплати, реєстрація в особистому кабінеті або заповнення контактних даних. Ці кроки розглядаються як елементи багаторівневого алгоритму взаємодії з продуктом, де кожен наступний етап характеризується зменшенням кількості користувачів, що його проходять [4]. Саме тому метафора «воронки» використовується для візуалізації градаційного скорочення аудиторії в процесі переходу від первинного залучення до фінального конверсійного результату.

У сучасному ІТ-бізнесі модель воронки слугує не лише аналітичним інструментом маркетингу, а й методологічною основою побудови клієнтських шляхів або дорожньої карти (англ. «Customer Journey Map»), що дозволяє прогнозувати поведінку користувачів і оцінювати ефективність взаємодії між системами. Конкретна реалізація воронки може відрізнятися залежно від бізнес-моделі (B2B, B2C, SaaS, e-commerce тощо) і типу завдань, які потребують вирішення [5].

Основні цілі застосування моделі воронки конверсії в ІТ-бізнесі:

1. Ідентифікація слабких етапів користувацької взаємодії. За допомогою аналітики воронки (наприклад, у Google Analytics,) можна визначити, на яких етапах користувачі залишають процес взаємодії, оптимізувати дизайн і покращити функціональність сайту чи застосунку, що безпосередньо впливає на рівень конверсії.

2. Підвищення рівня залучення цільової аудиторії. Модель дає змогу оцінити кількісні показники користувачів, які виявили інтерес до продукту. Якщо залученість недостатня, проводиться сегментація аудиторії за поведінковими та демографічними характеристиками, коригуються візуальні елементи, рекламні тексти, а також тестуються гіпотези через A/B-тестування.

3. Утримання зацікавленості користувачів протягом усього шляху. Воронка дозволяє оцінити, як розподіляється рівень уваги та зацікавленості на різних етапах комунікації. Ключове завдання – виявити «вузькі місця» у взаємодії та зменшити показники відтоку (англ. «churn rate»), щоб максимізувати частку користувачів, які доходять до фінального етапу.

4. Зростання фінансових показників підприємства. Системна робота з аналітики, тестування і поступового вдосконалення воронки продажів з часом приводить до оптимізації коефіцієнтів конверсії (англ. «Conversion Rate Optimization», CRO) і, як наслідок, до підвищення прибутковості бізнесу.

Сучасна тенденція розвитку ІТ-маркетингу спрямована на автоматизацію процесів побудови, аналізу та оптимізації воронок, що вимагає як висококваліфікованих спеціалістів, так і розробки або впровадження програмних сервісів, здатних інтегруватися в єдину екосистему цифрового бізнесу [6]. З цією метою ІТ-компанії запроваджують такі маркетингові заходи, як [7]:

1. Розроблення блок-схем і логічних моделей воронки. Для проєктування алгоритмів користуються такими інструментами, як Miro, що дозволяють створювати інтелектуальні карти (англ. «mind maps») із візуалізацією сценаріїв користувацької поведінки [8, с. 91]. Хоча такі схеми полегшують процес аналітики, етап проєктування залишається когнітивно-орієнтованим і не піддається повній автоматизації – формування логіки переходів між етапами поки що залишається прерогативою аналітика або маркетолога.

2. Інтеграція воронки з CRM-системами. З метою централізованого управління даними користувачів, зібраними на різних етапах взаємодії (від першого кліку до фінальної покупки), застосовуються CRM-системи управління даними клієнтів (англ. «Customer Relationship Management»). У більшості сучасних конструкторів лендингів (Tilda, Webflow, Wix) вже реалізовано вбудовані CRM-модулі, що автоматично фіксують метрики переходів і дозволяють аналітику інтерпретувати дані через графічні інтерфейси та панелі конверсії [9, с. 50]. Наприклад, при рівному охопленні цільової аудиторії конверсія на безкоштовну пропозицію може бути вдвічі вищою, ніж на платну, навіть якщо візуальна якість креативу у другому випадку є вищою. Це демонструє важливість поведінкових факторів у процесі прийняття рішення користувачем.

3. Автоматизація налаштування рекламних кампаній і аналітики. Управління рекламними кампаніями здійснюється як через вбудовані рекламні кабінети соціальних мереж, так і через спеціалізовані автоматизовані платформи. Такі сервіси забезпечують можливість динамічного налаштування параметрів кампаній за інтересами цільової аудиторії, геолокацією, типом пристрою та іншими характеристиками [10]. Проте проблема автоматичного визначення оптимальної цільової аудиторії залишається актуальною, що відкриває перспективи для подальших досліджень і розробок у галузі маркетингового штучного інтелекту (англ. «AI Marketing»).

Таким чином, воронка продажів в ІТ-бізнесі виступає не лише як інструмент опису клієнтського шляху, а і як комплексна аналітична модель, що об'єднує маркетинг, дослідження, CRM-аналітику та автоматизацію бізнес-процесів. Ефективність її реалізації визначається здатністю підприємства інтегрувати ці елементи в єдину цифрову екосистему управління взаємодією з клієнтом.

Висновок. Ефективність функціонування воронки продажів в ІТ-бізнесі безпосередньо залежить від інтеграції маркетингових, аналітичних та інформаційних технологій у єдину цифрову екосистему. Кожен етап воронки передбачає застосування спеціалізованих ІТ-інструментів, орієнтованих на збір, обробку та інтерпретацію поведінкових даних користувачів. Таке поєднання забезпечує можливість побудови динамічної моделі користувацького шляху, яка дозволяє не лише виявляти слабкі місця в комунікаційних каналах, але й прогнозувати подальшу поведінку цільової аудиторії за допомогою аналітики великих даних та алгоритмів машинного навчання. Застосування CRM-систем виступає базовим елементом цифрової трансформації маркетингу, адже забезпечує автоматизований обмін даними між підсистемами продажів, реклами, підтримки клієнтів і фінансового обліку.

Таким чином, воронка продажів у сучасному ІТ-бізнесі трансформується з традиційної маркетингової моделі у комплексну кібернетичну систему управління взаємодією з користувачем, у якій прийняття рішень спирається на об'єктивні показники ефективності і дані поведінкової аналітики в режимі реального часу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Дехтяр Н. А.

Література: 1. Armstrong A. B. et al. Sales funnel management method and system. Caterpillar Inc., 2008. 665 p. **2.** Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 14th ed. Pearson Education, 2016. 688 p. URL: https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/kotler_keller_-marketing_management_14th_edition/1666787488kotler_keller-_marketing_management_14th_edition.pdf. **3.** Юрченко О. М., Угольнікова Н. С. Лінгвістичні методи маркетингового просування у соціальних мережах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика.* 2021. С. 42–48. URL: https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5_2021/part_2/9.pdf. **4.** Мозгова Г. В. Сайт як інструмент інтернет-маркетингу. *Економіка і суспільство.* 2017. № 6. С. 523–528. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/90.pdf. **5.** Мешко Н. П. Перспективи розвитку сфери ІТ як провідної інноваційної галузі України. *European Journal of Management Issues.* 2016. № 4. С. 71–77. URL: https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/62109. **6.** Лепа Р. М., Солоха Д. В., Коверга С. В. та ін. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти : монографія. Донецьк : Східний видавничий дім, 2018. 250 с. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/26064/1/Монография%20МО.pdf. **7.** Корж М., Сова В., Фоміченко І. Маркетингова стратегія виходу українських ІТ-компаній на світовий ринок. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law.* 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/366579039_Marketingova_strategiya_vihodu_ukrainskih_IT-kompanij_na_svitovij_rinok. **8.** Kovalenko S. V., Zhuk M. I. Modern technologies for visualizing collections of digital educational resources: practical guide. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/395978273_Modern_Technologies_for_Visualizing_Collections_of_Digital_Educational_Resources_Practical_Guide. **9.** Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2011. 332 с. URL: https://files.core.ac.uk/download/pdf/147035495.pdf. **10.** Мазаракі А., Мельниченко С., Даниленко М. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі. *Вісник Київського національного торговельно економічного університету.* 2018. № 5. С. 46–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2018_5_5.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.15:005.9

Дребезгов О. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та визначено її роль у забезпеченні сталого розвитку. Акцент зроблено на викликах глобалізації, цифровізації та міжнародної конкуренції для консалтингових компаній.*

© Дребезгов О. А., 2026

Ключові слова: *фінансово-економічна безпека, сталий розвиток, консалтингове підприємство, цифровізація, міжнародна конкуренція.*

Annotation. *The article explores the essence of financial and economic security of enterprises and its role in ensuring sustainable development. Special attention is given to the challenges of globalization, digitalization, and international competition for consulting companies.*

Keywords: *financial and economic security, sustainable development, consulting enterprise, digitalization, international competition.*

Постановка проблеми. Фінансово-економічна безпека підприємства у сучасних умовах є ключовим чинником його сталого розвитку. Зростання міжнародної конкуренції змушує компанії зосереджуватися на стабільності фінансових результатів і мінімізації ризиків. Для консалтингових підприємств, основним ресурсом яких є інтелектуальний капітал, це питання особливо важливе. В умовах глобалізації та цифровізації вони стикаються з новими загрозами: втрата клієнтів, нестабільність грошових потоків, кіберризики, посилення податкового тиску. Недостатня фінансова безпека веде до втрати конкурентних переваг і зниження інвестиційної привабливості. Натомість ефективна система дозволяє зберігати стійкість, адаптуватися до змін і реалізовувати довгострокову стратегію. Для малого та середнього бізнесу у сфері консалтингу проблема ускладнюється обмеженими ресурсами та високою залежністю від управлінських рішень. Тому дослідження сутності фінансово-економічної безпеки й визначення напрямів її забезпечення є умовою ефективного функціонування підприємств у конкурентному середовищі. Фінансово-економічна безпека належить до ключових категорій сучасної науки й управлінської практики, адже визначає здатність підприємства працювати в умовах конкуренції та невизначеності. У наукових працях вона трактується як система заходів для захисту інтересів бізнесу від загроз, забезпечення стабільності розвитку та формування основ довгострокової стійкості. Підкреслюється, що фінансова безпека – це не лише протидія ризикам, а й організація управлінських процесів для збереження прибутковості та конкурентоспроможності [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність проблеми підтверджують роботи, присвячені впливу воєнних і післявоєнних умов на діяльність підприємств. З. С. Варналій, С. М. Бондаренко наголошують, що ключовим завданням українських компаній є адаптація до макроекономічних трансформацій, диверсифікація джерел фінансування та забезпечення прозорості фінансової звітності [1]. Фінансова безпека у цьому контексті розглядається як результат взаємодії підприємства з державними та міжнародними інституціями.

Значну увагу приділено впливу цифровізації, яка створює нові можливості та загрози. Автоматизовані системи обліку та аналітика великих даних підвищують ефективність управління, але збільшують ризики кіберзагроз і витоку інформації [2]. Тому цифрова безпека є невід'ємною складовою фінансово-економічної безпеки.

Правовий вимір проблеми розкривають Н. Данік і В. Федоров, які вказують на неузгодженість законодавчої бази та потребу у комплексній системі державного регулювання [3]. О. В. Левкович підкреслює галузеву специфіку, зокрема у страхових компаній, де ключовими чинниками виступають резерви, платоспроможність і довіра клієнтів [4].

На макрорівні М. В. Мірошніченко визначає фінансово-економічну безпеку як складову економічної безпеки держави, виокремлюючи інституційний, ресурсний і ризик-орієнтований підходи [5]. О. Бутенко та О. Чупир роблять акцент на системності, адаптивності й превентивності у формуванні безпеки бізнес-процесів [7].

Серед теоретичних підходів Н. А. Дехтяр визначає економічний аспект як здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість та розвиток [6]. Фінансовий підхід підкреслює значення ліквідності та платоспроможності, а управлінський — компетенції менеджменту у плануванні та контролі ризиків. С. І. Мельник розглядає управлінський підхід як діагностику процесів і формування захисних заходів [8]. Інтегрований підхід О. Хасана підкреслює синергетичний ефект взаємодії фінансових, правових, організаційних та інформаційних компонентів [8].

Література демонструє перехід від вузького трактування фінансової безпеки як ліквідності до комплексного розуміння її як багаторівневої системи. Водночас залишаються невирішеними проблеми: відсутність універсальної методики оцінювання, недостатнє врахування цифрових ризиків, низька інтеграція макро- і мікрорівневих підходів та обмежені інструменти для малого і середнього бізнесу. Це формує нішу для подальших досліджень, особливо у сфері консалтингу в умовах міжнародної конкуренції.

Мета статті – дослідити сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та обґрунтувати напрями її забезпечення в умовах глобалізації, цифровізації та зростання міжнародної конкуренції, з урахуванням специфіки діяльності консалтингових компаній.

Викладення основного матеріалу дослідження. Фінансово-економічна безпека підприємства містить комплекс взаємопов'язаних аспектів, які забезпечують стабільність його функціонування. До ключових характеристик фінансово-економічної безпеки підприємства належить стійкість фінансового стану, що забезпечує ліквідність, виконання зобов'язань і підтримання належного рівня власного капіталу; контроль ризиків, що включає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію фінансових, операційних, ринкових і стратегічних загроз; ефективність ефективності управлінських рішень, що виявляється у здатності своєчасно реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої середовища з метою запобігання негативним наслідкам; синергетичний ефект інтеграції ресурсів, який передбачає комплексне використання фінансових, інформаційних та людських можливостей для досягнення стратегічних цілей; а також адаптивність до зовнішніх викликів.

Для консалтингових підприємств особливу роль відіграють інтелектуальний капітал, який є основним активом і визначає конкурентоспроможність, репутаційні ризики, оскільки довіра клієнтів і партнерів безпосередньо впливає на обсяг замовлень і прибутковість, фінансові потоки, що мають залишатися стабільними попри сезонні коливання попиту та нестабільність макроекономічного середовища, а також технологічні загрози, зокрема кібератаки й несанкціонований доступ до конфіденційної інформації.

Особливу увагу сучасні дослідження приділяють інтеграції фінансово-економічної безпеки зі стратегією сталого розвитку підприємства, що передбачає баланс між короткостроковою ліквідністю та довгостроковою ефективністю. Це стає критично важливим для консалтингових компаній, які працюють на глобальних ринках, де швидкість змін і рівень конкуренції вимагають високої адаптивності та постійного моніторингу фінансового стану.

Фінансово-економічна безпека є багатовимірною категорією, тісно пов'язаною з іншими економічними поняттями, такими як економічна стабільність, економічна ефективність та корпоративна стратегія.

Економічна стабільність традиційно визначається як здатність економічної системи підтримувати рівновагу, знижувати волатильність та ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні шоки. Вона зосереджена на підтримці безкризового функціонування фінансових інститутів і ринків. Натомість фінансово-економічна безпека передбачає активне управління ризиками, спрямоване на запобігання, виявлення та мінімізацію загроз, що можуть вплинути на фінансову стійкість підприємства. Таким чином, фінансова безпека є більш проактивною та динамічною, орієнтуючись на довгострокову стійкість і розвиток організації.

Економічна ефективність оцінюється через співвідношення результатів діяльності до витрат, що дозволяє визначити оптимальність використання ресурсів. Фінансово-економічна безпека забезпечує основу для досягнення високої економічної ефективності, оскільки стабільне фінансове становище дозволяє підприємству інвестувати в інновації, розширювати виробництво та адаптуватися до змінюваних умов ринку. Без належного рівня безпеки підприємство може бути змушене обмежувати інвестиції або приймати ризиковані фінансові рішення, що негативно впливає на ефективність.

Корпоративна стратегія визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку підприємства, включаючи вибір ринків, продуктів, технологій та організаційної структури. Фінансово-економічна безпека є базисом для реалізації цієї стратегії, оскільки забезпечує необхідні ресурси та стабільність для впровадження стратегічних ініціатив. Без належного рівня безпеки стратегічні плани можуть бути нереалістичними або ризикованими, що підвищує ймовірність їх невдачі.

Узагальнюючи, фінансово-економічна безпека є інтегруючим елементом, що забезпечує стабільність, ефективність та стратегічну орієнтацію підприємства в умовах невизначеності та змінюваного економічного середовища. На рис. 1 подано структуру комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства, де показано взаємозв'язки ключових компонентів та вплив зовнішнього середовища. Система фінансово-економічної безпеки представлена як комплекс взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують стійкість, ефективність управління, контроль ризиків та адаптивність. Центральним елементом виступає фінансово-економічна безпека, яка формується під впливом структурних блоків і зовнішнього середовища. Синергетичний ефект досягається завдяки взаємодії фінансового, управлінського, інформаційно-технологічного, правового, ризик-орієнтованого та репутаційно-кадрового компонентів.

Висновок. Фінансово-економічна безпека підприємства є багатовимірною категорією, яка поєднує фінансові, управлінські, правові, інформаційно-технологічні та репутаційні аспекти. Вона визначає здатність компанії зберігати стійкість, адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та ефективно протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Для консалтингових підприємств, діяльність яких базується

на інтелектуальному капіталі та довірі клієнтів, фінансово-економічна безпека набуває особливої ваги, оскільки саме від неї залежить конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість і перспективи розвитку в умовах міжнародної конкуренції. Її сутність полягає не лише у захисті від ризиків, але й у створенні умов для довгострокової стабільності та зростання бізнесу.

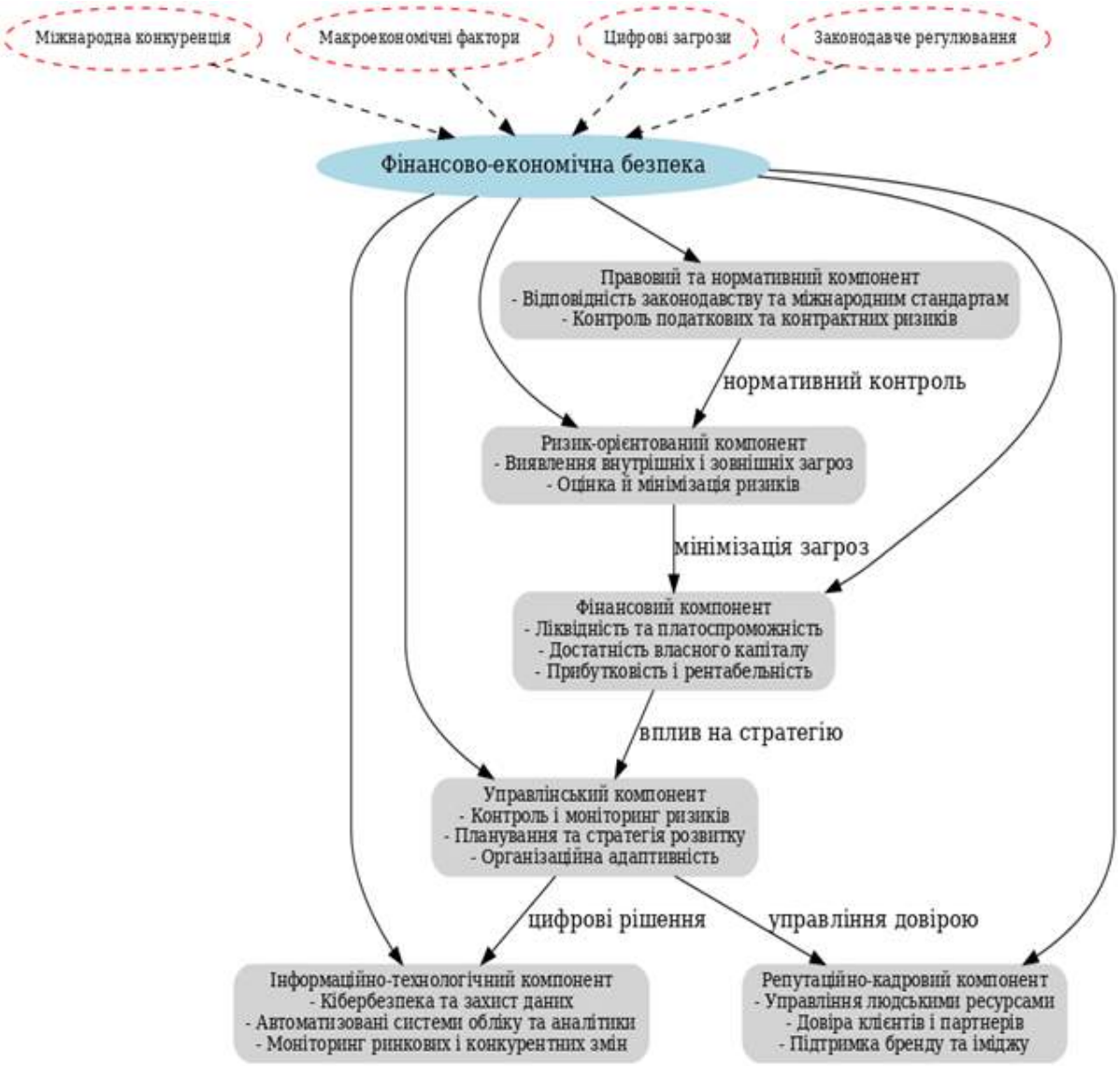


Рис. 1. **Система фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах сучасних викликів**

Джерело: розроблено за [2–4]

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.

Література: 1. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету.* 2023. Вип. 56. С. 106–113. URL: https://ue-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/University%20Economic%20Bulletin%2C%20Vol%2018%2C%20No%201-106-113%2C%202023.pdf. **2.** Гаврікова А., Свинаренко Т., Самодрига Я. Роль цифровізації у формуванні фінансово економічної безпеки підприємства. *SWorldJournal.* 2022. № 31 03. С. 79–85. URL: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-31-03-051. **3.** Данік Н., Федоров В. Особливості регулювання фінансово економічної безпеки суб'єктів господарювання. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2024. Т. 3. № 4. С. 59–68. URL: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.06. **4.** Левкович О. В. Теоретичні аспекти фінансово економічної безпеки стра-

хових компаній. *Efektyvna ekonomika.* 2024. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.32. **5.** Мірошніченко М. В. Поняття фінансово економічної безпеки держави: аналіз концептуальних підходів. *Наше право.* 2023. № 1. С. 252–257. URL: https://doi.org/10.32782/np.2023.1.40. **6.** Дехтяр Н. А. Фінансово економічна безпека підприємства: сутність та складові. *Молодий вчений.* 2015. № 2 (17). С. 74–78. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/50151/5/Dekhtiar_Finansovo-ekonomichna_bezpeka.pdf. **7.** Бутенко О., Чупир О. Комплаєнс ризики в інноваційній діяльності підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : тези доповідей VIII Міжнародної науково практичної інтернет конференції* (Харків, 24 листопада 2023 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 144–148. URL: https://surl.li/koilvz. **8.** Мельник С. І. Теоретичні підходи до управління фінансовою безпекою підприємств : монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3284/1/Mel%27nyk_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.

КЕРУВАННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ВИХОДІ НА НОВІ МІЖНАРОДНІ ІТ-РИНКИ

УДК 005. 334:[339.13:004]

Друзенко А. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто основні аспекти управління ризиками при виході ІТ-компаній на нові міжнародні ринки. Проаналізовано ключові види ризиків, з якими стикаються підприємства, зокрема фінансові, правові, технологічні, культурні та конкурентні. Запропоновано методи оцінки та мінімізації ризиків, включаючи використання стратегічного планування, цифрових інструментів, аналітики та штучного інтелекту для прогнозування потенційних загроз. Розглянуто роль ефективного управління ризиками у забезпеченні успішного виходу на нові ринки та підвищенні конкурентоспроможності ІТ-підприємств.*

Ключові слова: *управління ризиками, міжнародні ІТ-ринки, стратегія виходу на ринок, цифрові технології, глобалізація.*

Annotation. *The article considers the main aspects of risk management when IT companies enter new international markets. The key types of risks faced by enterprises, including financial, legal, technological, cultural, and competitive risks, have been analyzed. Methods for risk assessment and mitigation are proposed, including the use of strategic planning, digital tools, analytics, and artificial intelligence for forecasting potential threats. The role of effective risk management in ensuring a successful market entry and increasing the competitiveness of IT companies is examined.*

Keywords: *risk management, international IT markets, market entry strategy, digital technologies, globalization.*

Сучасний світ характеризується стрімкими змінами у технологіях, економіці, культурі та політичному середовищі, що створює як значні можливості, так і суттєві виклики для ІТ-підприємств, які планують або

© Друзенко А. С., 2026

здійснюють вихід на нові міжнародні ринки. Зокрема, стрімкий розвиток ІТ-сектора та процеси глобалізації відкривають підприємствам нові горизонти для зростання, але одночасно підвищують рівень невизначеності та виникнення ризиків.

У контексті міжнародної експансії ІТ-компанії змушені враховувати множинні фактори зовнішнього середовища, серед яких – фінансові та валютні коливання, правове та регуляторне навантаження, технологічні загрози, культурні та соціальні відмінності, а також посилена конкуренція на світових ринках. У цьому зв'язку питання управління ризиками набуває особливої актуальності.

Українськими вченими раніше також було досліджено проблематику конкурентоспроможності ІТ-підприємств на міжнародному ринку. Зокрема, І. Л. Дибач [8], Іващенко Г. А. [9], Чернуха Т. С. [10], Піддубна Л. І. [11] досліджували зв'язок стратегічного управління, конкурентоспроможності та використання інструментів цифрових технологій з управлінням ризиками при виході на нові міжнародні ІТ-ринки.

Проте у межах тематики саме виходу ІТ-компаній на нові міжнародні ринки із фокусом на управління ризиками виявляється недостатньо досліджених аспектів, що й обумовлює наявність невирішених проблем.

Метою статті є виявлення та аналіз основних видів ризиків, з якими стикаються ІТ-підприємства під час виходу на нові міжнародні ІТ-ринки, а також обґрунтування підходів до їх оцінки і мінімізації в умовах сучасного глобального технологічного середовища.

Поняття «ризик» є центральним у дослідженнях міжнародного маркетингу, особливо для високотехнологічних галузей, таких як ІТ. Ризик у широкому сенсі визначається як ймовірність виникнення події або ситуації, яка може негативно вплинути на досягнення цілей підприємства. У контексті виходу ІТ-компаній на нові міжнародні ринки ризик має багатогранний характер і охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори, здатні зменшити ефективність діяльності підприємства або призвести до фінансових та репутаційних втрат. Важливо зазначити, що ризики на міжнародних ринках мають не лише економічну природу, а й соціокультурну, правову та технологічну складову, що ускладнює процес прогнозування та контролю.

Управління ризиками в міжнародному ІТ-маркетингу – системний процес, що включає ідентифікацію, оцінку, контроль і мінімізацію ризиків для стабільності бізнесу та досягнення стратегічних цілей. Воно охоплює фінансові, культурні, правові, технологічні та конкурентні аспекти різних країн. Основні етапи – визначення загроз, оцінка їх впливу, розробка заходів мінімізації та постійний моніторинг, що дозволяє своєчасно приймати обґрунтовані рішення та підвищувати конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Правові та регуляторні ризики виникають через відмінності в законодавстві, ліцензіях і стандартах, таких як GDPR, і включають захист інтелектуальної власності та дотримання трудового законодавства. Управління ними передбачає консультації з юристами, дотримання стандартів, страхування відповідальності та планування контрактів. Технологічні та безпекові ризики пов'язані зі збоєм програмного забезпечення, кібератаками та старінням технологій і контролюються через кібербезпеку, оновлення ПЗ, резервне копіювання та аудит систем. Конкурентні ризики виникають через дії інших гравців, зміни технологій та попиту і зменшуються аналізом ринку, інноваціями, диференціацією продукту та партнерствами. Стратегічне планування та аналітика (SWOT, PESTEL, фінансові показники) дозволяють оцінювати загрози, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані рішення. Поєднання планування та аналітики забезпечує комплексний підхід, зменшує негативний вплив ризиків та підвищує конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Оцінка ризиків є ключовим елементом процесу управління ризиками, оскільки дозволяє підприємству ідентифікувати потенційні загрози, визначити їх ймовірність та можливі наслідки, а також розробити стратегії для їх мінімізації. Серед сучасних методів оцінки ризиків у міжнародному ІТ-маркетингу найбільш поширеними є SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, сценарний аналіз та створення ризикових карт. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. PESTEL-аналіз зосереджується на політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинниках, що впливають на діяльність підприємства. PESTEL-аналіз зосереджується на політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинниках, що впливають на діяльність підприємства. Сценарний аналіз дозволяє прогнозувати різні варіанти розвитку подій і оцінювати їхні наслідки, а ризикові карти допомагають візуалізувати рівень і характер ризиків у різних сферах діяльності компанії, що полегшує прийняття управлінських рішень.

Практичні приклади свідчать про ефективність таких підходів. Так, ТОВ «СІГМА СОФТВЕА ЛЕБС», виходячи на міжнародні ринки, успішно поєднувало використання стратегічного планування та аналітичних інструментів для мінімізації ризиків. Компанія застосовувала SWOT-аналіз для визначення своїх конкурентних

переваг, PESTEL-аналіз – для оцінки регуляторних та культурних ризиків у країнах виходу, а також сценарне планування для прогнозування фінансових і технологічних загроз.

Першим кроком був SWOT-аналіз для визначення сильних (команда розробників, гнучкість, швидка адаптація продукту) і слабких сторін (обмежений досвід з регуляторними вимогами, невеликий маркетинговий бюджет). Далі застосували PESTEL-аналіз для оцінки зовнішніх ризиків: у Німеччині приділили увагу GDPR та кібербезпеці, у США – валютним коливанням і податковим ризикам, а культурний аналіз показав потребу локалізації продуктів та адаптації маркетингових повідомлень до специфіки споживачів. Особлива увага приділялась сценарному аналізу, який дозволяв передбачати різні варіанти розвитку подій, а отже, готувати стратегії реагування. Наприклад, для виходу на ринок Великої Британії були розроблені три сценарії: оптимістичний (швидке зростання клієнтської бази), базовий (помірне зростання з обмеженими витратами) та песимістичний (затримки через регуляторні перевірки та технологічні проблеми). Для кожного сценарію було визначено фінансові резерви, додаткові ресурси на маркетинг і запасні технологічні рішення, що дозволяло компанії швидко реагувати на будь-які зміни зовнішніх умов.

Прикладом ефективного використання аналітики стала співпраця ТОВ «СІГМА СОФТВЕА ЛЕБС» з партнерами у Польщі та Чехії. Компанія обрала стратегію диференціації продукту, пропонуючи унікальні сервіси та кастомізацію рішень, що знизило ризик втрати клієнтів і зміцнило позиції на ринку. Цифрова аналітика та ШІ дозволяли прогнозувати попит, аналізувати поведінку клієнтів і відстежувати технічні проблеми, зменшуючи ризик репутаційних втрат. Поєднання стратегічного планування, аналітики та цифрових технологій забезпечило ефективне управління ризиками, мінімізацію фінансових і технологічних загроз та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Дослідження показало, що вихід ІТ-компаній на нові міжнародні ринки супроводжується фінансовими, валютними, правовими, технологічними, культурними та конкурентними ризиками. Ефективне управління ними потребує системного підходу: ідентифікації загроз, оцінки впливу, розробки заходів мінімізації та постійного контролю. Використання цифрових інструментів, аналітики та штучного інтелекту підвищує ефективність рішень і дозволяє своєчасно реагувати на зміни. Практичні кейси, зокрема ТОВ «СІГМА СОФТВЕА ЛЕБС», демонструють успішність поєднання стратегічного планування та аналітики для мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності. Для успіху на нових ринках компанії мають інтегрувати оцінку ризиків у загальну стратегію, забезпечуючи комплексний підхід до управління бізнес-процесами та адаптації до умов різних країн. Це зменшує негативні наслідки та дозволяє використовувати глобальні можливості для сталого розвитку.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

Література: **1.** Sigma Software. URL: https://labs.sigma.software/. **2.** ТОВ «СІГМА СОФТВЕА ЛЕБС» // Опендатабот. Фінансові показники. URL: https://opendatabot.ua/c/43162439. **3.** Проєкти та новини Sigma Software. URL: https://labs.sigma.software/blog/. **4.** Рік глобального масштабування та інновацій для Sigma Software Labs. 27.12.2024. URL: https://labs.sigma.software/year-of-global-scaling-and-innovation-for-sigma-software-labs/. **5.** Sigma Software Labs. URL: https://codeua.com/uk/company/sigma-software-labs/. **6.** Фінансова звітність ТОВ «СІГМА СОФТВЕА ЛЕБС», 2020–2024 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/43162439/yearly-finances. **7.** Фінансова аналітика. URL: https://clarity-project.info/edr/43162439/finances. **8.** Екосистема Sigma Software. URL: https://sigma.software/about/sigma-software-group-ecosystem. **9.** Дибач І. Л. Чинники міжнародної конкурентоспроможності ІТ-підприємств. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково практичної інтернет-конференції* (Харків, 25 листопада 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 764–767. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29224. **10.** Іващенко Г. А. Позиціонування підприємств на міжнародних ринках. *Ефективна економіка.* 2024. № 2. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32096. **11.** Чернуха Т. С., Бунчикова Т. С. Стратегії та форми виходу консалтингової компанії на міжнародний ринок. *Бізнес Інформ.* № 5. Прийнято до друку (довідка № 179 від 02.06.2021). URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25630. **12.** Піддубна Л. І., Горобинська М. В. Цифрові технології як інструмент управління персоналом ІТ-компаній. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали VIII Міжнародної науково практичної інтернет-конференції* (Харків, 24 листопада 2023 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 967–971. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31598.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2025 р.

БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНА СИТУАЦІЯ, ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

УДК 338.12

Дюкова В. О.

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

Анотація. *У статті розглянуто актуальний стан безробіття в Україні у 2025 році; проаналізовано основні соціально-економічні причини та наслідки, а також запропоновано можливі шляхи подолання цієї проблеми. Особливу увагу приділено впливу військового конфлікту, демографічним змінам і структурним дисбалансам на ринку праці. У роботі використано дані офіційної статистики та українських досліджень.*

Ключові слова: *безробіття, ринок праці, Україна 2025, причини безробіття, наслідки безробіття, шляхи подолання.*

Annotation. *The article examines the current state of unemployment in Ukraine in 2025, analyzes the main socio-economic causes and consequences, and suggests possible ways to overcome this problem. Particular attention is paid to the impact of the military conflict, demographic changes, and structural imbalances in the labor market. The work uses data from official statistics and Ukrainian research.*

Keywords: *unemployment, labor market, Ukraine 2025, causes of unemployment, consequences of unemployment, ways to overcome it.*

Рівень зайнятості населення є одним із базових індикаторів економічного розвитку будь-якої країни. Україна, починаючи з 2022 року, зіткнулася з безпрецедентним трансформаційним шоком, спричиненим повномасштабною війною. Зруйновані підприємства, масштабні процеси міграції, мобілізація, зміни структури попиту та пропозиції на ринку праці – усі ці фактори сформували складну ситуацію, у якій традиційні механізми регулювання зайнятості виявилися недостатніми. Водночас деякі галузі, навпаки, відчувають гострий дефіцит кадрів, що створює парадокс «подвійного ринку праці»: високе загальне безробіття поєднується з нестачею кваліфікованих працівників.

Почнемо з того, що на початок 2025 року в Україні офіційно зареєстровано близько 100 тисяч безробітних громадян, що є значним зниженням порівняно з попереднім роком, коли цей показник перевищував 400 тисяч. Це різке скорочення зареєстрованої безробітності пояснюється як адміністративними змінами в реєстрації, так і масовою міграцією населення та мобілізацією, які зменшили тиск на внутрішній ринок праці. За даними Державної служби зайнятості, рівень безробіття в 2025 році складає 17,7 %, що, незважаючи на низьку офіційну реєстрацію, свідчить про наявність значної кількості економічно активних осіб, які продовжують активно шукати роботу і не можуть її знайти. Цей показник включає як тих, хто офіційно шукає роботу, так і тих, хто, за методологією МОП, вважається безробітним. У червні 2025 року рівень безробіття знизився до 12 %, що є найнижчим показником за весь період повномасштабної війни, і це частково обумовлено сезонним пожвавленням в аграрному та будівельному секторах. Однак, незважаючи на цю позитивну динаміку зниження безробіття, проксі-рівень бідності зріс до 25,2 %, що підкреслює парадокс: люди повертаються до зайнятості, але якість і оплата праці часто залишаються низькими, не забезпечуючи гідного рівня життя. Така динаміка пояснюється сезонними коливаннями, масовою міграцією та активізацією працевлаштування в певних галузях, але офіційна статистика, як і раніше, не відображає повною мірою реальну картину тіньової зайнятості та неформального сектора, які значно зросли в умовах воєнного часу. Ринок праці характеризується дефіцитом кадрів у ключових галузях: енергетиці (44,1 % незакритих вакансій), охороні здоров'я (46,2 %), промисловості та будівництві. Дослідження охопили 70 тис. безробітних і 55 тис. роботодавців, виявивши зростання вакансій на 13 тис. порівняно з 2024 роком [1; 2].

© Дюкова В. О., 2026

Звісно, що для кращого розуміння ситуації спочатку треба окреслити причини цієї проблеми. Основні причини зростання безробіття в Україні у воєнний період пов'язані насамперед зі скороченням робочої сили через мобілізацію, масову трудову міграцію та вимушену еміграцію. За даними ринку праці, порівняно з 2021 роком кількість економічно активного населення зменшилась майже на 1 млн осіб (≈968 тис.), що суттєво звузило кадровий потенціал країни. Втрата значної частини працездатних громадян призвела до нестачі спеціалістів у ключових секторах, особливо в реальному секторі економіки.

Однією з найгостріших проблем стало формування дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили. Роботодавці відчувають критичну нестачу представників робітничих професій: зварювальників, трактористів, слюсарів, механіків, спеціалістів сфери будівництва та виробництва. Водночас значна частина тих, хто шукає роботу, орієнтується на офісні, адміністративні або дистанційні посади, де попит значно нижчий. Тобто пропозиція кадрів зосереджена не там, де існує реальна потреба бізнесу.

Ще один важливий аспект – низька готовність безробітних до зміни професії або офіційного працевлаштування. Лише близько 31% осіб, що шукають роботу, згодні пройти перекваліфікацію чи погодитися на роботу за трудовим договором. Це обмежує їхні можливості на ринку праці, де дедалі більше зростає потреба у гнучкості, готовності до навчання та освоєння нових спеціальностей.

На загальну картину впливають і демографічні зміни. Український ринок праці характеризується старінням населення: 80,5 % працівників – люди віком 25–60 років, тоді як молоді до 25 років – лише 6,4 %. Невелика частка молоді, яка тільки входить на ринок праці, означає менший приплив нових кадрів і зниження оновлення робочої сили. Крім того, молодь стикається з труднощами старту кар'єри через брак досвіду та меншу кількість можливостей.

Окрему увагу слід звернути на вразливі групи населення: внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю та молодь. ВПО часто не можуть знайти роботу через зміну місця проживання, відсутність локальних контактів та потребу адаптуватися до нового середовища. Ветерани стикаються з необхідністю реінтеграції після служби, а молодь – з обмеженим доступом до якісних вакансій і конкуренцією з досвідченішими кандидатами.

У сукупності всі ці фактори формують складну та нестабільну ситуацію на ринку праці, яка потребує комплексної державної політики, інвестицій у розвиток людського капіталу та розширення можливостей для навчання й перекваліфікації [3, 5].

Така ситуація в країні має певні наслідки, як для економіки, так і для суспільства в цілому. Безробіття, яке загострилося внаслідок війни, створює складний комплекс економічних і соціальних проблем, що стримують розвиток країни. Незважаючи на те, що офіційні показники зареєстрованого безробіття знизилися до історичного мінімуму – близько 94 тис. осіб – ці цифри не відображають реального масштабу трудових втрат, адже значна частина населення працює неофіційно, тимчасово не шукає роботу або перебуває в умовах прихованого безробіття. Офіційна статистика лише частково демонструє стан ринку праці, тоді як реальні виклики значно глибші: мільйони українців виїхали за кордон, частина мобілізована, багато підприємств зупинили діяльність або скоротили персонал, що сформувало дефіцит робочої сили в одних секторах і надлишок працівників – в інших. Хоча кількість вакансій зростає (понад 46 тис. у 2024 році), вони переважно стосуються робітничих спеціальностей, у той час як значна частина безробітних орієнтується на офісні або дистанційні посади, що створює структурний дисбаланс. На тлі цього безробіття безпосередньо підсилює бідність: 25,2 % населення змушені економити навіть на продуктах харчування, скорочуючи споживання і знижуючи внутрішній попит, що веде до падіння виробництва та уповільнення ВВП. У регіонах, які зазнали руйнувань або масового виїзду населення, загострюється демографічна криза, виникає нестача кадрів у медичній сфері, освіті, будівництві та транспорті, що уповільнює процеси відновлення та стримує інвестиційну активність. Поширення тіньової зайнятості, до якої змушені звертатися багато людей, сприяє зростанню соціальної напруги та зниженню довіри до державних інституцій, оскільки працівники в «тіні» позбавлені соціальних гарантій і не захищені від експлуатації. Економічні втрати від такої ситуації оцінюються в мільярди гривень через зменшення податкових надходжень, падіння продуктивності та уповільнення інноваційного розвитку, а соціальні – у поглибленні нерівності, зниженні рівня життя, послабленні соціальної згуртованості та зростанні депопуляційних тенденцій. Зрештою безробіття підриває основу економічного відновлення країни, зменшує людський капітал і формує довгострокові ризики, які потребують комплексних рішень: підтримки підприємництва, стимулювання створення робочих місць, перекваліфікації населення та активної політики зайнятості [4].

Попри це треба робити кроки назустріч покращенню ситуації, адже, окрім окреслення і розуміння проблеми, варто діяти. Наразі в Україні готують нову Стратегію зайнятості, яка має на меті суттєво змінити підходи до ринку праці, зокрема через активну перекваліфікацію населення, підтримку малого і середнього бізнесу, а також надання пріоритету вразливим соціальним групам, зокрема ветеранам, ВПО, людям з інвалідністю та молоді. У 2025 році на реалізацію ініціатив, пов'язаних із працевлаштуванням і підтримкою бізнесу, у державному бюджеті передбачено 6,3 млрд грн. Це дозволить суттєво розширити програми професійного навчання, перенавчання та перекваліфікації, зокрема через реформу профтехосвіти і активне залучення бізнесу до навчального процесу. Водночас держава пропонує широкий спектр підтримки для підприємців – від грантів і пільг для започаткування власної справи, до компенсацій для бізнесів, які працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю або молодь. За даними соціології, близько 35 % роботодавців заявляють, що планують підвищити заробітні плати, а 32% – найняти нових працівників, що свідчить про очікування пожвавлення активності на ринку праці. Ці цифри узгоджуються з опублікованою інформацією про плани у межах стратегії.

Ключовими елементами Стратегії є:

- програми професійної перепідготовки, стажування, перекваліфікації для людей, які втратили роботу або хочуть змінити спеціальність;
- стимулювання розвитку бізнесу – через гранти, підтримку МСП, компенсації роботодавцям за створення робочих місць, особливо для вразливих груп;
- спеціальні адаптаційні програми для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб;
- розвиток онлайн-навчання, цифровізація процесів працевлаштування, спрощення доступу до ваучерів на навчання через цифрові сервіси;
- регіональні ініціативи, які б враховували специфіку місцевих ринків праці, потреби громад, демографічну ситуацію та забезпечували рівномірний розподіл можливостей по всій країні.

Якщо все буде реалізовано, нова Стратегія має значний потенціал: вона може зменшити дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці, стимулювати створення нових робочих місць, знизити рівень безробіття й водночас підтримати тих, хто особливо потребує допомоги. Але для цього потрібна активна участь держави, бізнесу та громадськості – і чітка, прозора реалізація запланованих ініціатив [6].

Отже, сучасний ринок праці України є складним і неоднорідним: він поєднує високі показники безробіття з гострим дефіцитом кадрів. Основними причинами цієї ситуації є наслідки війни, міграція населення, мобілізація, руйнування промислових потужностей та структурна невідповідність навичок. Для подолання проблеми потрібен системний підхід, який включає відбудову економіки, підтримку бізнесу, реформу системи зайнятості та інвестиції в людський капітал. Лише поєднання цих заходів дасть змогу забезпечити стабільне економічне відновлення та підвищення добробуту населення.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пивавар І. В.

Література: **1.** Кількість зареєстрованих безробітних // Minfin. 2025. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2025/. **2.** Безробіття в Україні 2025 – що заважає українцям знайти роботу // ReNews. URL: https://renews.com.ua/ekonomika/bezrobittia-v-ykrayini-2025-sho-zavajaye-ykrayinciam-znaiti-roboty/. **3.** Ринок праці України 2024–2025 // 7eminar. URL: https://7eminar.ua/news/7884-rinok-praci-ukrayini-2024-2025-shho-pokazalo-doslidzennya. **4.** Офіційне безробіття в Україні // RBC Україна. 2025. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/ofitsiyne-bezrobittya-ukrayini-vpalo-istorichnogo-1737368999.html. **5.** Соціально економічні наслідки безробіття населення регіонів України // Проблеми політичної економії. 2021. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/244031. **6.** Стратегія зайнятості // UBN – Ukraine Business News. 2025. URL: https://ubn.news/uk/ukraina-pratsiuie-nad-novoiu-stratehiieiu-z/. **7.** Тенденції ринку праці в Україні // Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку. 2024. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31598.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2025 р.

ПОРІВНЯЛЬНИЙ РЕЙТИНГОВИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС

УДК [330.354:004]:061.1ЄС(477)

Єна С. І.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті проведено порівняльний рейтинговий аналіз рівня цифровізації України та країн ЄС на основі міжнародних індексів. Розглянуто глобальні тенденції цифрового розвитку, особливості цифровізації України, методологію міжнародних індексів та результати міжкраїнного порівняння.*

Ключові слова: *цифровізація, Україна, країни ЄС, міжнародні індекси, порівняльний аналіз.*

Annotation. *The article presents a comparative rating analysis of the level of digitalization in Ukraine and EU countries based on international indices. It examines global digital development trends, Ukraine's specific digitalization features, the methodology of international indices, and the results of cross-country comparison.*

Keywords: *digitalization, Ukraine, EU countries, international indices, comparative analysis.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації рівень цифровізації держав стає ключовим чинником їх економічної конкурентоспроможності, інституційної ефективності та соціальної інтеграції. Цифрові технології не лише змінюють структуру ринків, але й формують нові моделі взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Для України, яка прагне інтеграції до європейського цифрового простору, питання оцінки рівня цифровізації набуває особливої актуальності як у науковому, так і в практичному вимірі. Попри наявність досліджень щодо цифрового розвитку України, бракує системного аналізу її позицій у контексті країн ЄС, що ускладнює формування ефективної цифрової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження рівня цифровізації України активно проводяться українськими науковцями. Зокрема, Вишневський В. П. аналізує вплив цифрових технологій на трансформацію економічних систем, а Хаустова В. Є. зосереджується на вивченні тенденцій цифрової економіки України на основі світових індексів. У своїх роботах Рудницька Р. М. досліджує проблематику цифрової інклюзії та розвитку електронного урядування, тоді як Крячко Є. М. та Бондаренко Д. В. здійснюють комплексну оцінку рівня цифровізації з урахуванням міжнародних рейтингів. Водночас більшість наукових праць висвітлюють переважно окремі аспекти цифрової трансформації, тоді як питання рівня цифровізації України у порівнянні з країнами ЄС залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є дослідження теоретичних і методичних підходів до оцінювання рівня цифровізації та здійснення порівняльного рейтингового аналізу для України та країн ЄС.

Викладення основного матеріалу дослідження. Упродовж останніх десятиліть цифровізація перетворилася на ключовий драйвер економічного розвитку, соціальних змін та інституційної модернізації. Цифрові технології дедалі глибше інтегруються в усі сфери життя – від комунікацій і фінансів до охорони здоров'я, освіти та державного управління. Цей процес супроводжується не лише зростанням обсягів цифрових послуг, але й трансформацією моделей виробництва, споживання та взаємодії між суб'єктами економіки.

Глобальні тенденції свідчать про стрімке зростання цифрового сектора, зокрема інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які демонструють випереджальні темпи розвитку порівняно з традиційними галузями. Особливо показовим є сектор ІТ-послуг, який включає консалтинг, розробку програмного забезпечення та інші цифрові рішення. За даними Світового банку, у період з 2000 по 2022 рік цей сектор зростав у 1,6 разу швидше, ніж світова економіка загалом, а темпи створення робочих місць у ньому перевищували середньосвітовий показник майже у шість разів [1]. Така динаміка підтверджує, що цифровізація не лише є індикатором технологічного прогресу, а й виступає фундаментом нової економічної реальності.

© Єна С. І., 2026

Водночас цифровий прогрес залишається нерівномірним. Розрив між країнами з високим рівнем цифрової зрілості та тими, що лише розпочинають цифрову трансформацію, продовжує поглиблюватися. Цей «цифровий розрив» дедалі більше корелює з рівнем економічного розвитку, доступом до інфраструктури та якістю цифрової політики.

У контексті загального зростання цифрового сектора важливо також звернути увагу на рівень цифрової доступності серед населення. У межах європейського регіону рівень проникнення інтернету залишається одним із найвищих у світі. За даними Світового банку, станом на 2022 рік понад 84% населення Європи користується інтернетом, що свідчить про глибоку інтеграцію цифрових технологій у повсякденне життя [2]. Такий показник підтверджує загальну цифрову зрілість регіону, хоча він не є однорідним для всіх країн Європейського Союзу.

Цифрова трансформація в Україні останніми роками стала не лише інструментом модернізації, а й засобом адаптації до кризових умов. Країна демонструє стабільний прогрес у розвитку цифрової інфраструктури, електронного врядування та фінансових технологій. Платформа «Дія» стала унікальним прикладом масштабної цифрової інтеграції, забезпечуючи доступ до десятків державних послуг для мільйонів громадян. ІТ-сектор, попри війну, зберігає динаміку зростання, а цифрові сервіси – від мобільного банкінгу до онлайн-освіти – стали частиною повсякденного життя.

Однією з ключових переваг цифровізації в Україні є її швидка адаптивність до змін і здатність масштабувати успішні рішення. Впровадження цифрових документів, електронного підпису, онлайн-реєстрації бізнесу та інтеграція державних реєстрів створили основу для більш прозорого, ефективного та доступного управління. Крім того, активна участь приватного сектору, зокрема ІТ-компаній, у розробці цифрових рішень сприяє формуванню гнучкої екосистеми, яка здатна оперативно реагувати на виклики та підтримувати інноваційний розвиток навіть у нестабільних умовах.

Однак цифровізація в Україні залишається нерівномірною. Існує суттєвий розрив між регіонами, обмежений доступ у сільській місцевості, а також недостатня інтеграція цифрових навичок у систему освіти. Інституційна нестабільність, кіберзагрози та фрагментарність нормативної бази також стримують розвиток. За даними Digital Evolution Index 2025, Україна належить до групи країн із середнім рівнем цифрової зрілості, але демонструє високий цифровий імпульс – 65,4 балів, що свідчить про позитивну динаміку та потенціал для прискореного розвитку [3, с. 59].

Попри позитивну динаміку, цифровий прогрес України залишається вразливим до зовнішніх і внутрішніх чинників. Військові дії, енергетичні ризики та нестабільність інфраструктури створюють додаткові виклики для підтримки безперервності цифрових сервісів. Водночас обмеженість інвестицій у довгострокові цифрові проєкти, нерівномірна цифрова грамотність населення та недостатня координація між державними і приватними ініціативами уповільнюють системну трансформацію. У таких умовах важливо не лише зберігати темпи розвитку, а й забезпечити стійкість цифрової екосистеми, здатної адаптуватися до криз і підтримувати інклюзивний доступ до технологій.

Для здійснення порівняльного аналізу цифровізації України обрано чотири країни Європейського Союзу – Польщу, Німеччину, Швецію та Болгарію. Такий набір дозволяє охопити різні типи цифрового розвитку: від високотехнологічних лідерів до країн із динамічним, але ще не повністю стабілізованим цифровим середовищем. Вибір базується на поєднанні кількох критеріїв: географічної близькості, економічної співставності, участі в ключових європейських цифрових ініціативах, а також наявності даних у міжнародних рейтингах.

Німеччина та Швеція представляють групу країн із високим рівнем цифрової зрілості, стабільною інфраструктурою та розвиненими інноваційними екосистемами. Польща, як сусід України, демонструє поступову цифрову модернізацію, що робить її релевантною для порівняння з точки зору регіонального контексту. Болгарія, навпаки, стабільно посідає нижні позиції в європейських цифрових рейтингах, що робить її показовим прикладом країни з низьким рівнем цифрової зрілості. Її включення дозволяє виявити не лише розрив між Україною та лідерами, а й оцінити відносну позицію України серед країн із подібними стартовими умовами, але менш динамічним розвитком.

У сучасних умовах цифрової трансформації міжнародні рейтинги відіграють важливу роль у вимірюванні цифрової зрілості країн, оцінці їхньої інноваційної спроможності та визначенні стратегічних напрямів розвитку. Такі індекси дозволяють не лише фіксувати поточний стан цифрової економіки, а й порівнювати динаміку змін, виявляти структурні переваги та слабкі місця, а також формувати обґрунтовану цифрову політику.

У межах цього дослідження використано три авторитетні міжнародні індикатори - Global Innovation Index, Digital Evolution Index та Network Readiness Index, які охоплюють різні аспекти цифрового розвитку: від інноваційної активності до інфраструктурної готовності та темпів цифрової трансформації.

Індекс глобальних інновацій (Global Innovation Index - GII), який щорічно публікує Всесвітня організація інтелектуальної власності, оцінює здатність країн генерувати та впроваджувати інновації на основі понад 80 показників[4]. Індекс охоплює як інституційні та освітні ресурси, так і результати інноваційної діяльності, включаючи патенти, наукові публікації та технологічні продукти. У 2025 році до методології було додано показники венчурного капіталу, що дозволяє точніше оцінити підприємницький потенціал країн.

Індекс цифрової еволюції (Digital Evolution Index - DEI), розроблений дослідницькою групою Digital Planet при Університеті Тафтса, вимірює рівень цифрової зрілості та темпи цифрового прогресу [3]. Він базується на чотирьох компонентах: інфраструктура, інституційне середовище, інновації та споживча поведінка. У версії 2025 року особливу увагу приділено впливу штучного інтелекту, цифровій інклюзії та стійкості цифрових екосистем. Індекс також класифікує країни за типами цифрової динаміки - Established, Surging, Emerging - що дозволяє оцінити не лише рівень, а й траєкторію розвитку.

Індекс готовності до мережевої економіки (Network Readiness Index - NRI), який публікує Portulans Institute, оцінює здатність країн ефективно використовувати цифрові технології для економічного та соціального розвитку. Методологія індексу охоплює чотири блоки: технології, людський капітал, управління та вплив. Він враховує як технічні параметри - інтернет-покриття, швидкість, доступність – так і якість цифрового управління, інноваційну політику та рівень цифрової інклюзії. У 2025 році сім із десяти лідерів рейтингу – європейські країни, що підтверджує високий рівень цифрової готовності регіону.

Для більш наочного розуміння рівня цифрового розвитку України доцільно зіставити її показники з результатами окремих країн Європейського Союзу. У табл. 1 наведено порівняння цифрових рейтингів України та чотирьох країн ЄС, що дозволяє оцінити її позицію в регіональному контексті.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця цифрових рейтингів (2024–2025 рр.)

Країна	GII 2024: Місце	GII 2024: Бал (0–100)	DEI 2025: Місце	DEI 2025: Бал (0–100)	NRI 2024: Місце	NRI 2024: Бал (0–100)
Україна	60	29,5	61	52,70	43	55,32
Польща	40	37,0	38	65,17	32	59,94
Німеччина	9	58,1	12	82,06	9	73,54
Швеція	2	64,5	5	88,24	4	74,99
Болгарія	38	38,5	49	58,90	55	53,15

Порівняльний аналіз цифрових рейтингів свідчить про те, що Україна займає проміжну позицію серед обраних країн Європейського Союзу, демонструючи помірний рівень цифрової зрілості та стабільну динаміку розвитку. У всіх трьох індексах її показники поступаються лідерам цифрової трансформації, таким як Швеція та Німеччина, але водночас перевищують результати Болгарії, яка традиційно посідає нижчі позиції в європейських рейтингах.

Найбільш конкурентною для України виявляється позиція у Digital Evolution Index, де вона демонструє бал 52,70, що свідчить про активну цифрову динаміку, навіть попри складні зовнішні умови. Водночас низький бал у Global Innovation Index (29,5) вказує на обмежену інноваційну спроможність, що потребує системного посилення – зокрема через інвестиції в науку, освіту та підприємництво. Показник Network Readiness Index (55,32) підтверджує наявність базової цифрової інфраструктури, але також виявляє потребу в її модернізації та розширенні.

Загалом Україна демонструє позитивну траєкторію цифрового розвитку, але для досягнення рівня провідних країн ЄС необхідне комплексне посилення інституційної спроможності та інноваційного середовища. Порівняння з Польщею, яка має схожі стартові умови, показує, що навіть у межах регіонального контексту існує потенціал для прискореного зростання за умови стратегічної цифрової політики.

Висновок. Проведене дослідження підтверджує, що Україна перебуває на етапі активної цифрової трансформації, демонструючи позитивну динаміку, особливо в контексті розвитку електронного врядування

та цифрових сервісів. Порівняно з країнами ЄС різного рівня цифрової зрілості, Україна займає проміжну позицію: її показники поступаються лідерам, таким як Швеція та Німеччина, але перевищують результати Болгарії, що свідчить про стабільний прогрес.

Найсильнішим аспектом є темпи цифрового розвитку, які дозволяють Україні поступово скорочувати відставання від більш зрілих цифрових економік. Водночас низькі показники інноваційної спроможності та мережевої готовності вказують на потребу в системному посиленні інституцій, інфраструктури та людського капіталу. За умови стратегічного підходу, Україна має всі передумови для інтеграції в європейський цифровий простір на більш високому рівні.

Науковий керівник – – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

Література: **1.** World Bank Group. Digital Progress and Trends Report 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report. **2.** World Bank Group. Digital Adoption. URL: https://www.worldbank.org/digital-progress-and-trends-report-charts. **3.** Digital Evolution Index 2025. URL: https://digitalplanet.tufts.edu//wp-content/uploads/2025/dei/Digital-Evolution-Index-2025.pdf. **4.** Global Innovation Index 2024. URL: https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2024/index. **5.** The Network Readiness Index 2024. URL: https://networkreadinessindex.org/countries.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ГЕОГРАФІЧНО ВІДДАЛЕНИМИ СПІВРОБІТНИКАМИ

УДК 331

Єрмоленко А. М.

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

Анотація. *У статті досліджено особливості управління географічно розподіленими ІТ-командами в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано типові виклики, що виникають на етапах планування, організації та координації, зокрема труднощі у комунікації, постановці цілей і розподілі обов'язків. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних управлінських практик, таких як система OKR, персоналізовані плани професійного розвитку та асинхронні формати рев'ю задач. Зроблено висновок про важливість адаптації управлінського циклу до умов повністю віддаленої роботи та визначено напрями подальших досліджень у сфері оптимізації взаємодії в розподілених командах.*

Ключові слова: *розподілені команди, управлінський цикл, планування, віддалена робота, координація.*

© Єрмоленко А. М., 2026

Annotation. *The article examines the specifics of managing geographically distributed IT teams in the context of digital transformation. It analyzes common challenges encountered during the planning, organization, and coordination phases, particularly those related to communication, goal setting, and task allocation. The relevance of implementing modern management practices such as the OKR system, personalized professional development plans, and asynchronous task review formats is substantiated. The study concludes that the management cycle must be adapted to the fully remote work model and outlines directions for further research on optimizing interaction in distributed teams.*

Keywords: *distributed teams, management cycle, planning, remote work, coordination.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації та глобалізації ринку праці географічно розподілені команди стали поширеним явищем у багатьох галузях, зокрема в ІТ-сфері. Такий формат організації праці створює нові виклики для менеджменту, пов'язані з необхідністю забезпечення ефективної комунікації, координації, мотивації персоналу та збереження цілісності командної взаємодії за відсутності фізичної присутності. Особливо гостро ці питання постають для невеликих продуктових компаній, які працюють у висококонкурентному середовищі, де швидкість прийняття рішень, узгодженість дій і залученість кожного члена команди мають критичне значення для успіху проєкту.

Попри зростання кількості публікацій, присвячених розподіленим командам, більшість досліджень зосереджуються на великих транснаціональних корпораціях і не враховують особливостей малих і середніх ІТ-компаній, які потребують гнучких, адаптивних та ресурсно досяжних рішень. Вирішення цієї проблеми є актуальним як для розвитку наукових засад цифрового менеджменту, так і для підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній на міжнародному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних досліджень демонструє зростаючий інтерес до тематики управління розподіленими командами. Дж. Ліпнак і Д. Стемпс [1] ще в 1990-х роках підкреслювали важливість прозорих цілей, довіри та системної комунікації як основи ефективної віддаленої взаємодії. У звітах Deloitte [2] акцент робиться на потребі адаптації управлінських процесів до нових умов праці, зокрема через цифрові інструменти та нові моделі мотивації. Емпіричні дані Buffer [3] свідчать про позитивне сприйняття віддаленої роботи серед працівників, але вказують на поширені труднощі – ізоляцію, нечіткість цілей і проблеми в комунікації. Водночас більшість джерел фокусуються на великих компаніях і не охоплюють специфіку малих ІТ-команд, що функціонують без ієрархії та з обмеженими ресурсами. Саме цю прогалину покликано заповнити ця публікація.

Завдання статті – дослідити процеси управлінні географічно розподіленою командою в компанії Grandia Solutions та розробити заходи для їх вдосконалення.

Мета статті – обґрунтувати та розробити практичні рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління географічно віддаленими співробітниками.

Завдання дослідження:

- визначити основні виклики та бар'єри, що виникають при роботі з віддаленими співробітниками;
- дослідити роль цифрових інструментів у забезпеченні продуктивної співпраці та контролю в умовах повністю дистанційної роботи;
- сформулювати інтегровану модель вдосконалення управлінських практик для невеликої продуктової ІТ-компанії.

Викладення основного матеріалу. У сучасних умовах цифрової трансформації та глобалізації ринку праці географічно розподілені команди стають дедалі більш звичним явищем, особливо в ІТ-сфері. Модель повністю віддаленої роботи вже не розглядається як тимчасова вимушена міра, а натомість перетворюється на повноцінну форму організації діяльності. Це відкриває нові можливості для бізнесу, зокрема, розширення доступу до талантів, оптимізацію витрат і підвищення гнучкості. Водночас вона породжує низку управлінських викликів, пов'язаних із координацією, мотивацією персоналу, забезпеченням цілісної взаємодії та підтримкою продуктивності в умовах відсутності фізичної присутності. Найбільших труднощів зазнають малі та середні ІТ-компанії, які мають обмежені ресурси, функціонують у динамічних нішах і не можуть дозволити собі громіздкі адміністративні структури. У таких умовах управлінський цикл повинен бути чітко структурованим та адаптованим до дистанційного формату взаємодії.

Найбільших труднощів зазнають малі та середні продуктові IT-компанії, які працюють на конкурентних нішевих ринках, таких як Atlassian Marketplace, і мають обмежені організаційні ресурси. Відсутність фізичного офісу, різні часові пояси, мінімальний адміністративний апарат і необхідність оперативного прийняття рішень загострюють потребу у налагоджених управлінських практиках. Питання узгодженості дій і командної синхронізації в такому форматі роботи набувають стратегічного значення: навіть короткочасні збої можуть призвести до втрати темпу розробки чи погіршення якості релізів.

Аналіз актуальних наукових джерел свідчить про зростання інтересу до тематики розподілених команд. Дослідження, зокрема праці Ліпнака і Стемпла [1], а також більш пізні огляди, наприклад Deloitte Insights [2] і Buffer Reports [3], підтверджують ефективність віддалених моделей за умови впровадження прозорих цілей, системного зворотного зв'язку та структурованої взаємодії. Водночас більшість публікацій зосереджуються переважно на великих організаціях, які мають окремі департаменти з внутрішньої трансформації та гнучке фінансування. Це створює наукову прогалину щодо досвіду невеликих компаній, які змушені будувати управління без розгалуженої ієрархії, часто з залученням мультифункціональних фахівців. У межах цього дослідження було здійснено аналіз управлінських процесів, окреслених у PMBOK Guide [4], з урахуванням їх реалізації в умовах дистанційної взаємодії. Дослідження охопило ключові етапи управлінського циклу – планування, організацію, керування, координацію та контроль – з метою виявлення типових труднощів та визначення потенціалу для їх удосконалення. Окрему увагу приділено практикам впровадження системи OKR, запропонованим компанією Atlassian [5], як інструменту підвищення прозорості цілей, узгодженості командних дій і стратегічної гнучкості в розподілених командах.

Практика таких компаній показує, що ефективне управління в умовах віддаленої роботи вибудовується на балансі між оперативністю і структурністю. Один із поширених викликів – зниження інформованості співробітників про загальний хід проєкту. Для збереження командної синхронізації потрібні регулярні комунікаційні ритуали: щоденні стендапи, щомісячні огляди результатів, періодичні фідбек-сесії. Усе це дозволяє команді зберігати спільне бачення і вчасно реагувати на зміни. Проте за відсутності спонтанного обміну думками, властивого роботі в офісі, ключову роль починають відігравати цифрові інструменти: трекери задач, платформи спільної документації, месенджери та відеозв'язок. Їхнє впровадження не гарантує успіху – ефективність залежить від того, наскільки органічно вони інтегровані в повсякденні процеси команди.

Один із ключових висновків аналізу управлінського циклу свідчить про те, що найбільш поширені проблеми в управлінні географічно розподіленими командами зосереджуються на етапах планування, організації та координації. Зокрема, значні труднощі виникають у забезпеченні ефективної комунікації, яка в умовах відсутності фізичної присутності позбавляє команду можливості до спонтанного обміну інформацією, характерного для офісного середовища. Це, своєю чергою, часто призводить до затримок у передачі критичних повідомлень, непорозумінь щодо пріоритетів і зниження рівня залученості працівників у загальний процес. У випадках, коли учасники команди перебувають у різних часових поясах, виникають обмеження щодо синхронної співпраці, що ускладнює своєчасне ухвалення рішень і сповільнює темп роботи.

На етапі планування складності виникають через нечітке формулювання цілей і розмитість очікувань. Відсутність формалізованої системи постановки цілей призводить до розбіжностей у розумінні завдань, знижує мотивацію і створює відчуття невизначеності щодо особистої ролі в досягненні спільного результату. У таких умовах працівники можуть втрачати стратегічний фокус, а команда – узгодженість дій. Це створює додаткове навантаження на керівника, який змушений постійно коригувати вектор руху й роз'яснювати очікування.

На етапі організації проблеми посилюються через складність у розподілі обов'язків і підтриманні балансу навантаження. Обмежений обсяг неформальної взаємодії позбавляє керівників можливості вчасно ідентифікувати сильні сторони або труднощі окремих співробітників. Відсутність зворотного зв'язку в реальному часі ускладнює коригування завдань і адаптацію плану до поточних умов. Крім того, недостатня прозорість у фіксації ролей і термінів виконання часто призводить до дублювання дій або навпаки – до випадіння окремих задач із фокусу команди.

На етапі координації особливо гостро постає проблема забезпечення синхронності між різними функціональними напрямами. За відсутності узгоджених комунікаційних механізмів, у команді зростає ризик втрати контексту, порушення логіки виконання процесів та уповільнення реалізації проєктів. Проведення фідбек-сесій і обговорення результатів роботи у традиційному синхронному форматі часто вимагає значних зусиль з узгодження часу, що призводить до перевантаження календарів і зниження глибини аналізу. Як наслідок, виникають затримки у прийнятті рішень, недостатня оперативність реагування на проблеми, а також зменшення ефективності командної взаємодії загалом.

У відповідь на зазначені виклики, низка практик і управлінських рішень може бути адаптована для невеликих продуктових IT-компаній, що працюють у форматі повністю віддалених команд. Насамперед, важливим напрямом вдосконалення є систематизація постановки цілей за допомогою впровадження моделі OKR (Objectives and Key Results). На відміну від традиційних KPI, OKR фокусується не лише на вимірюванні результатів, а й на створенні прозорої структури цілей, що сприяє узгодженості дій, підвищенню мотивації та відповідальності співробітників. Ця модель дозволяє командам краще розуміти стратегічні пріоритети та адаптувати свою роботу відповідно до них. Для успішного впровадження такої моделі доцільним є каскадування цілей за рівнями – від загальнокомандних до індивідуальних, а також регулярне оновлення й оцінка прогресу в рамках квартальних циклів. Ключовим показником ефективності запровадження OKR може слугувати рівень досягнення ключових результатів (70–80 % у першому циклі), а також зростання залученості персоналу, визначене шляхом внутрішніх опитувань.

Другим напрямом удосконалення управління є формування персоналізованих планів професійного розвитку співробітників. У контексті віддаленої роботи такі плани мають особливу цінність, оскільки компенсують брак неформального зростання та сприяють зміцненню мотивації. Вони мають включати чітко визначені цілі, терміни, ресурси для навчання (внутрішні тренінги, онлайн-курси, менторство), а також регулярні оцінки прогресу. Ефективність цієї практики може вимірюватися за показниками виконання цілей (не менше 70 % реалізованих заходів за планом), внутрішнього кар'єрного зростання (наприклад, 50% senior-позицій – із внутрішнього резерву) та зниженням рівня плинності кадрів. Впровадження індивідуальних траєкторій розвитку також підтримує загальну організаційну сталість, знижуючи залежність від зовнішнього найму й зміцнюючи лояльність працівників.

На окрему увагу заслуговує також асинхронний формат презентації задач, який дозволяє оптимізувати взаємодію в команді без перевантаження дзвінками. Використання відеоформату для демонстрації виконаних завдань і надання зворотного зв'язку забезпечує збереження ритму роботи незалежно від часових поясів, підвищує точність коментарів і створює архів взаємодії для майбутнього аналізу. Запровадження такої практики має ґрунтуватися на попередньому аналізі типових сценаріїв роботи команди та регламентації формату записів (тривалість, структура, платформа для обміну). Основними метриками ефективності є скорочення синхронних зустрічей на 30–50 %, підвищення швидкості надання зворотного зв'язку (у 80 % випадків протягом 24 годин) і зростання задоволеності співробітників новим форматом. Паралельно доцільно впровадити систему збирання зворотного зв'язку для адаптації цього інструменту під реальні потреби команди.

Висновок. Дослідження засвідчило, що ефективне управління розподіленими командами потребує вдосконалення етапів планування, організації та координації. Основні проблеми пов'язані з нечіткістю цілей, розподілом обов'язків і браком ефективної комунікації. Запропоновані рішення – впровадження OKR, персоналізованих планів розвитку та асинхронного рев'ю задач сприяють узгодженості дій, підвищенню мотивації та гнучкості командної взаємодії. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку ефективності цифрових інструментів, адаптацію управлінських практик до різних типів розподілених команд і пошук оптимального балансу між синхронною та асинхронною взаємодією.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Серпухов М. Ю.

Література: **1.** Lipnack J., Stamps J. Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology. John Wiley & Sons, 1997. **2.** Deloitte. Remote Work: The Road to the Future. Deloitte Insights. 2021. URL: https://www2.deloitte.com. **3.** Buffer. State of Remote Work 2023. URL: https://buffer.com/state-of-remote-work/2023. **4.** Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. Project Management Institute, 2017. **5.** Atlassian. OKR at scale. URL: https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/okr.

Стаття надійшла до редакції 29.05.2025 р.

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПРОБЛЕМ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ У МІЖНАРОДНОМУ ІТ-СЕКТОРІ

УДК 005.1:004.738.5

Єрохін Є. Д.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено особливості функціонування сучасних управлінських систем у міжнародному ІТ-секторі та визначено ключові проблеми, що перешкоджають їх ефективному використанню. Здійснено аналіз структурних компонентів управлінських систем, методів прийняття рішень, а також інтеграції цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, у процеси стратегічного, тактичного та операційного управління. Окрему увагу приділено виявленню факторів, які негативно впливають на продуктивність організацій, зокрема проблемам координації, управління інформаційними потоками та адаптації до глобальних ринкових змін. Стаття містить пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських систем через інтеграцію інноваційних цифрових рішень та адаптацію корпоративних процесів до вимог сучасного ІТ-середовища.*

Ключові слова: *управлінські системи, цифрова трансформація, штучний інтелект, ІТ-сектор, глобальні ринки, ефективність управління.*

Annotation. *The article examines the features of the functioning of modern management systems in the international IT sector and identifies key problems that hinder their effective implementation. The author analyzes the structural components of management systems, decision-making methods, as well as the integration of digital technologies, particularly artificial intelligence, into strategic, tactical, and operational management processes. Special attention is paid to identifying factors that negatively affect organizational performance, including issues of coordination, information flow management, and adaptation to global market changes. The article also provides recommendations for enhancing the efficiency of management systems through the integration of innovative digital solutions and the adaptation of corporate processes to the requirements of the modern IT environment.*

Keywords: *management systems, digital transformation, artificial intelligence, IT sector, global markets, management efficiency.*

Актуальність теми дослідження. Сучасний глобальний ІТ-сектор характеризується високою динамікою розвитку, швидкими технологічними змінами та загостренням конкурентної боротьби на міжнародних ринках. В умовах цифрової трансформації підприємства вимушені оперативно адаптувати свої управлінські системи, забезпечуючи гнучкість, ефективність прийняття рішень та здатність прогнозувати ризики. Штучний інтелект (ШІ) стає ключовим інструментом модернізації корпоративного управління, дозволяючи оптимізувати стратегічні, тактичні та операційні процеси, підвищити продуктивність персоналу, покращити фінансове планування та забезпечити високий рівень сервісу для клієнтів.

Таким чином, дослідження функціонування сучасних управлінських систем у міжнародному ІТ-секторі та оцінка потенціалу впровадження ШІ є надзвичайно актуальними. Воно сприяє формуванню теоретичних та практичних основ цифрової трансформації управління, визначенню ефективних стратегій інтеграції інноваційних технологій та підвищенню конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку.

Мета статті полягає у комплексному аналізі функціонування сучасних управлінських систем у міжнародному ІТ-секторі та визначенні ключових проблем, що перешкоджають їх ефективному використанню, а також у розробці рекомендацій щодо підвищення продуктивності та адаптивності управлінських процесів через інтеграцію цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту.

© Єрохін Є. Д., 2026

Викладення основного матеріалу. Сучасні системи управління у глобальному ІТ-секторі відзначаються складною багаторівневою організацією та високим ступенем інтеграції процесів. Вони охоплюють стратегічний, тактичний і операційний рівні менеджменту, забезпечуючи постійну взаємодію між внутрішніми підрозділами, проєктними командами та зовнішніми партнерами. Характерною рисою таких систем є здатність одночасно координувати численні проєкти, продукти та ресурси в масштабах всього світу.

У контексті цифрової економіки інформація стає основним ресурсом. Тому управлінські системи повинні гарантувати оперативний збір, обробку та передачу даних, щоб забезпечити можливість прийняття рішень у реальному часі. Це особливо важливо для ІТ-компаній, де цикл створення продуктів є динамічним, а ринкові умови швидко змінюються. У зв'язку з цим такі системи мають бути не лише чітко організованими, але й достатньо гнучкими, аби адаптуватися до змін у технологіях, ринкових умовах і споживчих уподобаннях.

Міжнародні ІТ-компанії працюють у багатонаціональному середовищі, де необхідна гармонійна інтеграція процесів між різними країнами та континентами. Завдяки масштабованості управлінських систем вдається одночасно координувати діяльність численних команд, які знаходяться у різних часових зонах, забезпечуючи при цьому дотримання корпоративних стандартів.

Процес інтеграції охоплює централізоване керування стратегічними напрямками та децентралізоване виконання тактичних і операційних завдань. Центральний рівень відповідає за визначення стратегії, розподіл ресурсів і моніторинг ключових показників ефективності, тоді як локальні команди зосереджуються на реалізації проєктів, підтримці клієнтів і розвитку продуктів.

Одним із ефективних шляхів вирішення наявних проблем є активне впровадження цифровізації та автоматизації управлінських процесів. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як платформи для управління проєктами, корпоративні портали, системи бізнес-аналітики та засоби для спільної роботи, сприяє значному підвищенню ефективності діяльності, зменшенню часу на прийняття рішень і покращенню узгодженості дій між командами.

Автоматизація рутинних задач, наприклад формування звітів, розподілу завдань або моніторингу виконання проєктів, дає керівникам змогу зосередитися на стратегічному плануванні та прийнятті важливих рішень. Однак важливо підтримувати баланс між автоматизацією та гнучкістю системи, оскільки надмірна формалізація процесів може знижувати адаптивність організації та її здатність оперативно реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

Управлінські системи в глобальному ІТ-секторі мають багаторівневу структуру, яка охоплює стратегічне, тактичне та операційне управління. На стратегічному рівні визначаються довгострокові цілі, обираються напрями розвитку компанії, проводиться аналіз ринкових сегментів і здійснюється управління продуктовим портфелем. Тактичний рівень зосереджується на плануванні проєктів, оптимальному розподілі ресурсів, координації команд і контролі виконання завдань у середньостроковій перспективі. Операційний же рівень забезпечує безперебійне функціонування компанії, включаючи контроль поточних процесів, управління персоналом, а також фінансовими й інформаційними ресурсами. У глобальних ІТ-компаніях ці рівні тісно взаємозалежні, утворюючи складну систему зв'язків, де ефективність кожного з них істотно впливає на загальну продуктивність.

Однією з ключових характеристик таких систем є здатність працювати в умовах високої невизначеності. Глобальні ІТ-компанії постійно стикаються з динамічними змінами у сферах технологій, економіки, правового регулювання та споживчих потреб. Це зумовлює потребу в оперативному прийнятті рішень і максимальній гнучкості бізнес-процесів. Нездатність системи адаптуватися до змін може спричинити затримки у впровадженні нових продуктів, втрату конкурентних переваг та погіршення ефективності управління проєктами. Одним із серйозних викликів залишається інтеграція інформаційних потоків між підрозділами компанії, що розташовані в різних країнах. Відсутність єдиної платформи для обміну даними часто призводить до дублювання інформації, розривів у комунікації та прийняття рішень на основі неповної або недостовірної інформації, що підвищує ризики.

Також сучасні управлінські системи мають забезпечувати ефективне управління знаннями та розвитком компетенцій персоналу. У глобальному ІТ-секторі основою успіху є інтелектуальний капітал, який визначає здатність компанії до інновацій і швидкої адаптації до змін середовища. Відсутність ефективної системи накопичення знань, обміну досвідом між командами та постійного підвищення кваліфікації працівників значно знижує рівень продуктивності й загальної ефективності компанії. Розподілені команди, які працюють у різних часових поясах, потребують спеціалізованих механізмів комунікації та координації для мінімізації затримок у виконанні завдань і зменшення ризику помилок у проєктах.

Висновок. Таким чином, сучасні управлінські системи глобальних IT-компаній являють собою складну, багаторівневу та інтегровану структуру, що поєднує стратегічне планування, тактичне управління та операційну діяльність. Вони повинні забезпечувати ефективне використання ресурсів, координацію розподілених команд, управління знаннями та компетенціями, автоматизацію процесів та реагування на ризики. Основною проблемою залишається поєднання гнучкості та стабільності, централізації та децентралізації, автоматизації та індивідуального підходу до управління персоналом, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності міжнародних IT-компаній.

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

Література: 1. Приймук В. В. Впровадження штучного інтелекту у фінансову діяльність підприємства. *Збірник наукових праць Державного податкового університету.* 2023. С. 183–198. **2.** Сватюк О. Цифровізація та штучний інтелект для організування праці менеджерів виробничого підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems.* 2023. С. 45–58. **3.** Сидоренко О., Петрова Н. Управлінські процеси та їх класифікація. Київ : Інститут економіки НАН України, 2019. 180 с. **4.** 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. С. 12–25.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2025 р.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 338.2

Жданова Д. Є.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто основні проблеми та напрямки вдосконалення інформаційної системи підприємства. Визначено актуальність цього питання та можливі шляхи оптимізації системи управління інформаційними потоками.*

Ключові слова: *інформаційна система, підприємство, вдосконалення, управління, оптимізація.*

Annotation. *The article discusses the main problems and directions for improving the enterprise's information system. The relevance of this issue and possible ways to optimize the information management system are determined.*

Keywords: *information system, enterprise, improvement, management, optimization.*

© Жданова Д. Є., 2026

Інформаційні системи підприємства стають невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища. Успішне функціонування підприємства неможливе без впровадження новітніх інформаційних технологій, що дозволяють автоматизувати процеси та забезпечити ефективний контроль за інформаційними потоками. У сучасних умовах особливого значення набуває вдосконалення інформаційних систем для підвищення продуктивності, зниження витрат і забезпечення стійкості до змін зовнішнього середовища.

Проблеми вдосконалення інформаційних систем досліджувались вченими Іванченком П. М., Гончарем В. А., Мельником О. С. та іншими, але питання адаптації інформаційних систем до сучасних умов цифрової трансформації та забезпечення кібербезпеки ще потребує подальшого дослідження.

Мета статті – дослідити сучасні підходи до вдосконалення інформаційних систем підприємства, визначити основні проблеми їх впровадження та окреслити перспективи розвитку в умовах цифрової трансформації бізнесу.

У сучасному бізнес-середовищі інформаційні системи не просто полегшують обробку даних, а й сприяють оптимізації управлінських процесів. Вони забезпечують швидкий доступ до необхідної інформації, дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку та приймати обґрунтовані рішення. Застосування інформаційних систем сприяє вдосконаленню процесів планування, управління ресурсами та комунікації між підрозділами. Інформаційні системи дозволяють автоматизувати рутинні операції, що значно знижує ймовірність помилок та дозволяє зосередитися на стратегічному розвитку компанії.

Автоматизація бізнес-процесів стала одним із ключових напрямків вдосконалення управлінських рішень. Впровадження ERP (планування ресурсів підприємства), CRM (система управління відносинами з клієнтами) та SCM (управління ланцюгами поставок) дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління. Це не лише знижує ризик втрат інформації, а й суттєво підвищує швидкість обробки даних. Інтеграція таких систем дозволяє створити єдину інформаційну екосистему, в якій всі бізнес-процеси взаємопов'язані та прозорі для аналізу.

Автоматизація не обмежується лише управлінськими процесами. Вона охоплює також виробничі операції, логістику, фінанси та обслуговування клієнтів. Завдяки системам електронного документообігу значно скорочується час на обробку документації, що сприяє економії ресурсів. Крім того, автоматизація допомагає уникнути дублювання інформації та мінімізує витрати на підтримку паперових архівів.

Забезпечення інформаційної безпеки в сучасних умовах є одним із головних викликів для підприємств. Підвищення обізнаності співробітників щодо загроз кібербезпеки стає важливим аспектом корпоративної культури [6]. Впровадження сучасних технологій захисту даних дозволяє знизити ризики кібератак і витоку конфіденційної інформації. Наприклад, використання засобів багатофакторної аутентифікації забезпечує додатковий рівень захисту, а системи моніторингу в реальному часі виявляють спроби несанкціонованого доступу.

Інноваційні технології, такі як хмарні сервіси та аналітика великих даних, сприяють розробці нових моделей управління підприємством. Хмарні технології дозволяють розміщувати обчислювальні ресурси на віддалених серверах, що спрощує доступ до систем з будь-якої точки світу. Це забезпечує гнучкість управління та дозволяє оперативно адаптуватися до змін ринку. Аналіз великих даних допомагає компаніям виявляти закономірності, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітичних показників.

Застосування штучного інтелекту та машинного навчання у сфері бізнес-аналітики дає змогу автоматизувати процеси обробки даних, проводити прогнозний аналіз та виявляти аномалії у великих масивах інформації [3]. Це підвищує ефективність роботи та забезпечує більш точне планування. Інтеграція систем на основі штучного інтелекту дозволяє компанії бути на крок попереду у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Таким чином, вдосконалення інформаційних систем підприємства є стратегічним напрямком розвитку в умовах глобальної конкуренції. Використання інноваційних технологій, підвищення інформаційної безпеки та автоматизація бізнес-процесів створюють необхідні умови для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства.

Удосконалення інформаційних систем підприємств супроводжується низкою проблем, що впливають на ефективність їх використання. Насамперед це недостатня адаптивність систем до швидкозмінних умов ринку, що ускладнює своєчасне реагування на зовнішні виклики [1; 4]. Значною проблемою є інтеграція новітніх технологій у вже наявні бізнес-процеси, що часто супроводжується труднощами сумісності та значними фінансовими витратами [2].

Крім того, інформаційні системи потребують удосконалення в аспекті забезпечення кібербезпеки, адже зростаюча кількість цифрових загроз ставить під ризик збереження даних та безперервність функціонування [5]. Також проблемним залишається питання оптимізації управління інформаційними потоками, оскільки застарілі підходи до обробки даних обмежують можливості оперативного аналізу та прийняття рішень [6].

Вирішення цих питань сприятиме підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх викликів та ефективності управління в умовах цифрової трансформації.

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

Література: **1.** Кошман І. Л. Оптимізація інформаційних процесів на підприємстві. *Економіка розвитку.* 2020. № 4. С. 45–50. **2.** Балабанова Л. В. Інформаційні технології в управлінні підприємством. Київ : Наук. думка, 2018. **3.** Кузьмінська О. В. Вдосконалення інформаційного менеджменту підприємств. Харків : Фактор, 2019. **4.** Павленко А. В. Інформаційні системи підприємств: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ.* 2021. № 6. С. 23–27. **5.** Гуменюк В. М. Інформаційна безпека підприємства. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. **6.** Дніпровський М. Х. Автоматизація бізнес процесів у сучасному підприємстві. Одеса : ОНУ, 2023.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2025 р.

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МОБІЛЬНИХ СТАРТАПІВ

УДК 338.24:004.738.5

Заброда Г. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто підходи до визначення мобільних стартапів, систематизовано їхні ключові ознаки та показано роль у розвитку міжнародного бізнесу. Запропоновано уточнене трактування сутності мобільного стартапу.*

Ключові слова: *мобільний стартап, інновації, бізнес-модель, цифровізація, міжнародне середовище.*

Annotation. *The article examines the market, resource and institutional concepts of the formation of competitive advantages, defines their features in relation to enterprises in the agricultural sector. The main unique features of agricultural enterprises in creating competitive advantages are revealed.*

Keywords: *competitive advantages, formation of competitive advantages, market concept, resource concept, institutional concept, agricultural enterprises.*

© Заброда Г. О., 2026

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки все більшого значення набувають стартапи як рушійна сила інноваційного розвитку та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Особливе місце серед них посідають мобільні стартапи, орієнтовані на створення та комерціалізацію продуктів і сервісів у сфері мобільних технологій. Вони стають важливими учасниками міжнародного бізнес-середовища, оскільки здатні забезпечувати швидке масштабування та вихід на глобальні ринки з перших етапів існування.

Водночас підприємницьке середовище, у якому функціонують мобільні стартапи, характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю. Постійна поява нових технологій, жорстка конкуренція та швидкі зміни у поведінці споживачів формують для них специфічні виклики. Тому вивчення теоретичних аспектів поняття та сутності мобільних стартапів набуває особливої актуальності, адже дозволяє зрозуміти їхні характерні ознаки та роль у глобальних економічних процесах.

Попри зростаючий науковий інтерес до проблематики стартапів, у науковій літературі бракує єдиного підходу до визначення терміна «мобільний стартап». У більшості досліджень вони розглядаються у складі ширшої категорії технологічних або інноваційних компаній, що ускладнює формування цілісного уявлення про їхню природу. Саме тому систематизація наукових підходів та уточнення сутності цього поняття є актуальним завданням сучасної економічної науки.

Метою статті є систематизація наукових підходів до визначення мобільних стартапів, уточнення їхньої сутності та виокремлення характерних ознак.

У науковій літературі питання визначення сутності мобільних стартапів є предметом численних дискусій. Так, Brown і Mason пропонують розглядати їх як різновид інноваційних підприємств, головною ознакою яких є створення мобільних додатків та сервісів [2]. Водночас Zhao і Watanabe акцентують увагу на глобальній орієнтації таких компаній, підкреслюючи, що мобільні стартапи з перших етапів розвитку орієнтовані на міжнародні ринки [3]. Chatterji та інші наголошують на важливості стартапів як елементів інноваційної екосистеми, у якій мобільні компанії відіграють провідну роль завдяки високій швидкості масштабування [4]. У більш пізніх дослідженнях робиться акцент на взаємозв'язку мобільних технологій з інноваційними бізнес-моделями, що дозволяє підприємствам адаптуватися до постійних змін споживчої поведінки [5]. Узагальнення цих підходів свідчить про відсутність уніфікованого визначення поняття «мобільний стартап», проте простежується тенденція до його виокремлення в окрему категорію підприємств, що характеризуються інноваційністю, глобальною орієнтацією та високим рівнем технологічної інтенсивності [6; 7].

З метою систематизації наукових підходів до визначення поняття «мобільний стартап» узагальнимо ключові трактування цього терміна, що наведені в сучасній науковій літературі (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «мобільний стартап» у науковій літературі

№	Автор	Визначення поняття «мобільний стартап»	Ключова риса (основа визначення)
1	Brown і Mason	Інноваційне підприємство, що створює мобільні продукти та сервіси	Створення мобільних продуктів і сервісів
2	Zhao & Watanabe	Стартап, зосереджений на глобальному масштабуванні через мобільні технології	Глобальна орієнтація, масштабованість
3	Chatterji et al.	Елемент інноваційної екосистеми, який прискорює поширення цифрових інновацій	Інтеграція в інноваційну екосистему
4	Nguyen & Lee	Підприємство, що розробляє рішення для мобільних платформ із застосуванням lean-підходу	Цифрова гнучкість і адаптивність
5	Kuznetsov	Бізнес, що базується на мобільних технологіях для швидкого виходу на ринок	Технологічна основа

Як видно з табл. 1, підходи до визначення поняття «мобільний стартап» суттєво відрізняються за своїм змістом і акцентами. Одні автори фокусуються на технологічній складовій, інші – на організаційній гнучкості або глобальній орієнтації бізнесу. Це підтверджує, що мобільний стартап є складним багатогранним явищем, яке поєднує інноваційність, швидку адаптацію до ринкових змін та інтегрованість у цифрову економіку.

Коли ми говоримо про фактори успішності мобільних стартапів, дослідження показують, що вони досить різноманітні. Один із головних – це доступ до фінансових ресурсів, наприклад венчурного капіталу або грантів, що дозволяє стартапам швидко розвиватися та масштабуватися [1]. Не менш важливим є рівень розвитку інноваційної екосистеми, у яку входять бізнес-інкубатори, технопарки та мережі менторів, що допомагають стартапам на початкових етапах [2]. Крім цього, мобільні стартапи виділяються своєю гнучкістю в бізнес-моделях: вони активно використовують freemium, SaaS або підпискові сервіси, що дає змогу швидко залучати користувачів і виходити на міжнародні ринки [3]. Ще один важливий аспект – партнерство з великими компаніями, яке відкриває доступ до технологій і каналів збуту.

У наукових дослідженнях виділяють три концепції, які розкривають основні джерела формування конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах його функціонування: ринкову, ресурсну та інституційну [1–3].

Таблиця 2

Вплив ключових факторів на розвиток мобільних стартапів

Фактор	Вплив на стартап	Ефект на міжнародну експансію
Фінансування	Забезпечує ресурси для швидкого розвитку продукту	Можливість залучати іноземних користувачів, запуск на кількох ринках одночасно
Інноваційна екосистема	Допомагає стартапу отримати знання та підтримку	Підключення до менторів та акселераторів у різних країнах, обмін досвідом
Гнучкість бізнес-моделі	Дозволяє швидко адаптувати пропозицію до потреб ринку	Використання freemium та SaaS моделей для тестування різних сегментів користувачів
Партнерства з корпораціями	Розширює доступ до ресурсів та ринків	Партнерство з великими IT-компаніями для інтеграції продукту на глобальні платформи

Ринкова концепція формування конкурентних переваг підприємства базується на уявленні, що успішність підприємства в конкурентному середовищі визначається специфікою галузі, характером конкуренції в ній та стратегією самого підприємства на ринку. Ця концепція враховує, яким чином підприємство взаємодіє з ринковим оточенням, а також як воно адаптується до умов конкуренції. Основні аспекти цієї концепції наведено в табл. 2.

Таблиця 3

Порівняння мобільних стартапів та інших інноваційних підприємств

Критерії	Мобільні стартапи	Інші інноваційні підприємства
Орієнтація на ринок	Глобальна з перших етапів розвитку	Спочатку локальна, з поступовим виходом на глобальні ринки
Бізнес-модель	Цифрові моделі (freemium, SaaS, підписка, реклама)	Традиційні та комбіновані моделі монетизації
Гнучкість управління	Децентралізоване, швидке прийняття рішень	Централізоване, повільніше, орієнтоване на внутрішні процеси
Орієнтація на ринок	Глобальна з перших етапів розвитку	Спочатку локальна, з поступовим виходом на глобальні ринки
Інноваційність	Базується на мобільних технологіях та цифрових сервісах	Ширший спектр технологій (біо-, агро-, промислові інновації тощо)
Доступ до користувачів	Миттєвий через мобільні додатки та онлайн-канали	Обмежений фізичними або ринковими бар'єрами
Взаємодія з екосистемою	Тісна інтеграція у міжнародні акселератори, інкубатори, платформи	Залежність від локальних науково-технічних парків і кластерів

Особливу увагу слід приділити цифровій природі мобільних стартапів, оскільки саме вона визначає їхню здатність оперативно тестувати гіпотези, модифікувати продукт відповідно до змін споживчих потреб і швидко реагувати на динаміку ринку. Така властивість забезпечує ефективну валідацію бізнес-ідей на ранніх етапах розвитку, що істотно підвищує ймовірність досягнення міжнародного успіху. Крім того, мобільні

стартапи характеризуються високим рівнем інтеграції з глобальними трендами цифровізації. На відміну від традиційних підприємств, їхні продукти не обмежені просторовими чи інституційними бар'єрами, а завдяки цифровим платформам мають потенціал масштабування на міжнародному рівні з моменту запуску. Саме ці особливості зумовлюють провідну роль мобільних стартапів у трансформації глобального бізнес-середовища, сприяючи формуванню нових форматів міжнародної взаємодії та розширенню можливостей цифрової економіки. З метою поглибленого розкриття сутності мобільних стартапів доцільним є порівняльний аналіз їхніх характеристик із властивостями інших типів інноваційних підприємств (табл. 3).

Таким чином, мобільні стартапи доцільно розглядати як окремий тип інноваційних підприємств, для яких характерні цифрова природа, гнучкі бізнес-моделі та глобальна орієнтація з ранніх етапів розвитку. Їм властиві висока швидкість масштабування, здатність швидко тестувати та адаптувати продукти до потреб користувачів, а також інтегрованість у міжнародні інноваційні екосистеми. Їхня роль у формуванні міжнародного бізнес-середовища полягає у створенні нових ринкових можливостей, прискоренні дифузії інновацій та трансформації форматів міжекономічної взаємодії. Мобільні стартапи виступають каталізаторами цифровізації та глобальної інтеграції, задаючи нові стандарти бізнес-процесів і комунікації з користувачами. Завдяки своїй специфіці вони здатні ефективно управляти ризиками та ресурсами, адаптуватися до ринкових змін і використовувати технологічні інновації для забезпечення конкурентних переваг. Отже, мобільні стартапи не лише доповнюють традиційні бізнес-моделі, а й визначають нові траєкторії розвитку міжнародної економіки, створюючи передумови для глобальної співпраці та обміну знаннями.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що мобільні стартапи є ключовим чинником трансформації сучасного підприємництва, формуючи нові стандарти економічної діяльності у цифрову епоху.

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

Література: **1.** Lee S., Kim J., Lee H. Unveiling the types of growth patterns of mobile startups: do business models matter? *Technology Analysis & Strategic Management.* 2024. Vol. 37 (12). P. 2379–2393. DOI: 10.1080/09537325.2024.2361420. **2.** Paternoster N., Giardino C., Unterkalmsteiner M., Gorschek T., Abrahamsson P. Software development in startup companies: a systematic mapping study. *Information and Software Technology.* 2014. Vol. 56 (10). P. 120–141. DOI: 10.1016/j.infsof.2014.01.015. **3.** Danil D., Jahroh S., Syarief R., Taryana Y. Technological innovation in start-ups on a pathway to achieving Sustainable Development Goal 8: a systematic review. *Sustainability.* 2025. **4.** Литвин І. В., Скварчило І. О. Ключові тенденції та виклики в глобальній екосистемі стартап-компаній, орієнтованих на впровадження AI-технологій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2025. **5.** Насаченко М. Індустрія стартапів в Україні: каталізатор відновлення після війни та посилення монетарної трансмісії. *Соціально-економічна політика.* 2023. **6.** Дмитрієва О. Тенденції розвитку інноваційного підприємництва та стартап-проєктів в Україні. *Проблеми підготовки фахівців.* 2022. **7.** Байтельман Я. Business models in startup growth forecasting. 2023.

Стаття надійшла до редакції 27.10.2025 р.

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ТРАНСФОРМАЦІЇ КЛІЄНТСЬКИХ СЕРВІСІВ ЦИФРОВИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МАЙДАНЧИКІВ

УДК 004.8:339.138:658.89

Зань К. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто роль штучного інтелекту у вдосконаленні сервісної підтримки клієнтів електронних торговельних платформ. Проаналізовано можливості технологій ШІ у персоналізації, автоматизації, аналітиці даних і підвищенні якості обслуговування. Наведено результати досліджень, що демонструють ефективність ШІ у зменшенні часу відповіді, збільшенні задоволеності клієнтів і підвищенні продуктивності компаній. Визначено ключові виклики, пов'язані з етичними аспектами, безпекою даних і потребою збереження людської участі у процесах прийняття рішень.*

Ключові слова: *штучний інтелект, клієнтська підтримка, електронна комерція, чат-боти, автоматизація, персоналізація, human-in-the-loop.*

Annotation. *The role of artificial intelligence in improving customer service support of e-commerce platforms is considered. The possibilities of AI technologies in personalization, automation, data analytics and improving the quality of service are analyzed. The results of studies demonstrating the effectiveness of AI in reducing response times, increasing customer satisfaction and increasing company productivity are presented. Key challenges related to ethical aspects, data security and the need to maintain human participation in decision-making processes are identified.*

Keywords: *artificial intelligence, customer support, e-commerce, chatbots, automation, personalization, human-in-the-loop.*

Формулювання проблеми. Цифрові торговельні майданчики сьогодні переживають трансформацію, що визначається активним впровадженням технологій штучного інтелекту. Використання ШІ дозволяє автоматизувати рутинні процеси обслуговування клієнтів, зменшити час очікування відповіді та забезпечити цілодобову доступність сервісів, що особливо важливо для сучасних споживачів.

Метою дослідження є комплекс аналітичних, статистичних і порівняльних підходів, спрямованих на виявлення впливу технологій штучного інтелекту на ефективність клієнтських сервісів у сфері електронної комерції.

Результати дослідження. Запровадження ШІ у клієнтських сервісах також підвищує операційну ефективність. Автоматизація сортування запитів, обробки стандартних запитів і повторюваних завдань дозволяє скоротити середній час обробки запиту та підвищити задоволеність клієнтів. Серед ключових технологій, що застосовуються для цього, – обробка природної мови (NLP), роботизація процесів (RPA) та алгоритми машинного навчання, які дозволяють інтегрувати чат-боти та віртуальних асистентів у робочі процеси компаній [3].

Чат-боти є центральним елементом впровадження ШІ в онлайн-сервісах. Вони дозволяють вирішувати типові запити клієнтів у текстовому форматі, надаючи миттєві відповіді, знижуючи навантаження на співробітників і забезпечуючи 24/7 підтримку [2]. Порівняння функціональності чат-ботів, віртуальних і голосових асистентів показує, що чат-боти оптимальні для швидкого вирішення стандартних запитів, а віртуальні та голосові асистенти забезпечують більш складні, персоналізовані взаємодії, що корисно для стратегічного розвитку сервісу [4].

Згідно з даними Statista, ринок штучного інтелекту у сфері обслуговування клієнтів демонструє значне зростання. Зокрема, у 2024 році очікується, що обсяг ринку чат-ботів досягне 1,34 млрд дол. США, з прогнозованим річним темпом зростання (CAGR) 24,9 % до 2030 року. Це свідчить про швидке впровадження AI-технологій у клієнтський сервіс, що дозволяє компаніям підвищувати ефективність, знижувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами (табл. 1).

© Зань К. С., 2026

Таблиця 1

Обсяг ринку чат-ботів в сфері обслуговування клієнтів

Рік	Обсяг ринку чат-ботів (млрд дол. США)	Прогнозований CAGR (%)
2024	1,34	24,9
2025	1,67	24,9
2026	2,09	24,9
2027	2,61	24,9
2028	3,26	24,9
2029	4,07	24,9
2030	5,07	24,9

Джерело: створено за даними [5].

Технології ШІ забезпечують не лише швидкі відповіді, а й персоналізацію взаємодії з користувачем. Використовуючи аналітику даних та алгоритми машинного навчання, системи здатні пропонувати рекомендації щодо продуктів, автоматично сегментувати аудиторію та прогнозувати поведінку покупців. Одним із підходів для пом'якшення етичних ризиків є впровадження моделі «human-in-the-loop», коли остаточні рішення про маркетингові дії або персоналізацію повідомлень ухвалює менеджер, спираючись на рекомендації ШІ [1]. Такий підхід дозволяє зменшити ймовірність помилок алгоритму та враховує фактори, які комп'ютерне моделювання може не зафіксувати.

Важливо зазначити, що впровадження AI-технологій сприяє формуванню нових стандартів клієнтоорієнтованості. Завдяки інтелектуальним алгоритмам компанії отримують змогу глибше розуміти потреби користувачів, забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта та прогнозувати майбутні запити на основі попередньої поведінки. Це перетворює клієнтське обслуговування з реактивного процесу у стратегічну функцію управління взаєминами з клієнтами, що безпосередньо впливає на зростання довіри, лояльності та конкурентоспроможності підприємства на цифровому ринку.

Для кращого розуміння ефективності використання ШІ у клієнтських сервісах пропонується таблиця можливостей та застосувань штучного інтелекту (табл. 2).

Таблиця 2

Можливості та практичне застосування технології AI-керованого клієнтського сервісу

Галузь застосування	Практична реалізація	Ключові показники ефективності (KPI)	Технології ШІ
Підвищення операційної ефективності	Сортування запитів, автоматизація рутинних завдань	Середній час обробки (AHT), задоволеність клієнтів (CSAT)	NLP, RPA
Прискорена відповідь і вирішення проблем	Чат-боти для FAQ, миттєві відповіді	Час першої відповіді (FRT), вирішення при першому контакті (FCR)	Chatbots, NLU
Автоматизація робочих процесів	Автоматизація електронних листів та повторюваних завдань	Відсоток виконаних завдань, ефективність процесів	RPA, AI Workflow Engines
Персоналізація взаємодії та рекомендації	Персональні пропозиції товарів	Задоволеність клієнтів, повторні покупки	Рекомендаційні системи, Collaborative Filtering
Покращене розуміння клієнтів	Формування профілів, аналіз настроїв	Точність аналізу настрою, задоволеність клієнтів	NLP, ML
Проактивна підтримка	Повідомлення про потенційні проблеми	Середній час на вирішення, задоволеність	Predictive Analytics, ML
Аналіз зворотного зв'язку	Обробка анкет та відгуків	Час обробки зворотного зв'язку	Text Analytics, ML
Масштабованість та доступність 24/7	Віртуальні асистенти цілодобово	Продуктивність агентів, надійність сервісу	Virtual Assistants, NLP

Джерело: створено за даними [4].

Висновок. Штучний інтелект стає ключовим чинником трансформації клієнтських сервісів цифрових торговельних майданчиків, забезпечуючи підвищення ефективності, швидкості та персоналізації взаємодії зі споживачами. Використання технологій NLP, RPA, машинного навчання та аналітики даних дозволяє компаніям не лише автоматизувати рутинні процеси, а й створювати проактивні системи підтримки, що передбачають потреби клієнтів. Водночас успішне впровадження AI потребує збалансування технологічних і етичних аспектів, особливо у питаннях конфіденційності даних та збереження ролі людини у процесі прийняття рішень. Таким чином, штучний інтелект виступає не лише інструментом оптимізації бізнес-процесів, а й стратегічним ресурсом розвитку конкурентоспроможності цифрової економіки.

Таким чином, практичне застосування технології AI-керованого клієнтського сервісу демонструє, що інтеграція ШІ у клієнтські сервіси є стратегічним фактором конкурентоспроможності, адже одночасно оптимізує внутрішні процеси та покращує взаємодію з користувачем. Технології ШІ не лише підвищують продуктивність і скорочують витрати, але й формують новий рівень персоналізації та адаптивності сервісу, що критично важливо для сучасного цифрового ринку.

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

Література: 1. Храпкіна В., Сенелюк А. Персоналізація клієнтського досвіду в CRM-системах за допомогою технологій штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник.* 2025. Т. 94, № 3. С. 120–128. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/49945. **2.** Azaga H. Effectiveness of Artificial Intelligence Chatbots for Customer Service. 2024. URL: https://comp.mga.edu/static/media/doctoralpapers/2024_Azaga_0909150837.pdf. **3.** Gomes P., Vercosa L., Melo F., Silva V., Filho C. B., Bezerra B. Artificial intelligence-based methods for business processes: a systematic literature review. *Applied Sciences.* 2022. Vol. 12. No. 5. P. 2314. URL: https://www.mdpi.com/2076-3417/12/5/2314. **4.** Inavolu S. M. Exploring AI-driven customer service: evolution, architectures, opportunities, challenges and future directions. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR).* URL: https://pdfs.semanticscholar.org/3744/60e2bcaaa2ff6785a452242d6524311556a6.pdf. **5.** Artificial Intelligence Market Size // Statista. URL: https://www.statista.com/outlook/tmo/artificial-intelligence/worldwide?currency=USD. **6.** Lytvynenko A., Melnikova A. Outsourcing and artificial intelligence: synergies for the entrepreneurship of the future. *Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку».* Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 28 березня 2025 р. URL: https://drive.google.com/file/d/1wX-qZ1GBBevOqD7lr4jY_AF-KpqSHktZ/view. **7.** Литвиненко А. О., Маткобожик С. В. Роль штучного інтелекту та великих даних в управлінні комерційними процесами. *Матеріали IV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасні технології комерційної діяльності і логістики».* Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2024. С. 33–35. URL: https://ptt.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/zbirnik_1_11_24_suchasni_tehnologiyi_kom_d_i_logistiki.pdf.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2025 р.

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUSINESS DECISION-MAKING

UDC 004.8:658.5

Zaslavskyi V.

Bachelor's (first) degree 1th year higher education student
of the Educational and Scientific Institute of Economics and Law
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Timokhin M.

IB DP2 Student, International School Premjers, Riga, Latvia

Annotation. *The article examines the impact of Artificial Intelligence (AI) on managerial decision-making in the business context. It is argued that AI serves as a support tool for improving forecasting accuracy, personalization, and process efficiency rather than substituting human judgment. Case studies of AI usage from Latvian and Ukrainian companies are analyzed, highlighting both the benefits and risks, including bias, ethics, job displacement, and algorithmic dependence. Mitigation strategies and management implications are discussed.*

Keywords: *artificial intelligence, business decisions, automation, management, digitalization, entrepreneurship.*

Анотація. *У статті досліджено вплив штучного інтелекту (ШІ) на процес прийняття управлінських рішень у бізнесі. Обґрунтовано, що ШІ виступає не заміною людського судження, а інструментом підтримки, який сприяє підвищенню точності прогнозів, персоналізації управлінських дій та ефективності бізнес-процесів. Розглянуто практичні приклади використання ШІ в компаніях Латвії та України, виявлено ключові ризики (упередженість даних, етичні аспекти, вплив на зайнятість, залежність від алгоритмів) і визначено напрями їх мінімізації.*

Ключові слова: *штучний інтелект, бізнес-рішення, автоматизація, управління, цифровізація, підприємництво.*

Problem statement. The rapid development of artificial intelligence technologies is radically transforming the system of managerial decision-making in the business sector. Companies are implementing machine learning algorithms to forecast demand, personalize marketing strategies, and increase labour productivity. However, the use of AI poses several risks related to data reliability, ethical standards, and maintaining control over decision-making.

Analysis of recent studies and publications. Research by B. Marr [4] indicates that the use of AI in business yields measurable benefits only when technological systems are effectively integrated into strategic management processes. Analytical reports by Reuters [2] and PROS [3] demonstrate that the effectiveness of AI largely depends on the presence of human control, which adjusts models in response to market deviations.

The purpose of this study is to examine the role of artificial intelligence in business decision-making, analyze its practical applications in companies operating in Latvia and Ukraine, and identify the key risks and challenges associated with implementing AI technologies in entrepreneurial activities.

Results. Artificial intelligence introduces a qualitatively new level of business process management, enabling companies to analyze vast amounts of data and generate data-driven recommendations for operational decision-making. A key managerial task is to ensure effective coordination between automated algorithms and managerial oversight, which helps prevent errors resulting from inaccurate or incomplete data.

Defining the role of AI as a decision-support tool serves as a prerequisite for further analysis, as the accuracy of subsequent applied decisions depends on a clear formulation of the management problem, well-defined success criteria, and properly established points of human control.

Moving from systemic principles to empirical illustrations, this study examines how selected Latvian companies (airBaltic, Printful, Tet) and Ukrainian companies (Rozetka, Nova Poshta, Grammarly, Ajax Systems) integrate artificial intelligence into their daily decision-making processes, as well as the managerial implications arising from such integration (Table 1).

© Zaslavskyi V., Timokhin M., 2026

Table 1

Summary of business cases for AI application

Company	Industry	Type of solution	Main effect	Human control points
airBaltic	Air transportation	Dynamic pricing	+revenue per passenger	Price limits, exceptions
Printful	Online printing	Quality control	Processing speed	Manual review of exceptions
Tet	Telecom	Preventive maintenance	Network incidents	Event escalation
Rozetka	E-commerce	Recommendations	+conversion	Ethical filters
New mail	Logistics	Routing	–time/cost	SLA thresholds
Grammarly	SaaS/NLP	Text quality	Service scale	Error policy
Ajax Systems	IoT/security	Anomaly detection	False alarms	Event validation

Note: The table shows general management implications, while detailed performance metrics are provided in the companies' reports [1; 3; 5; 6; 7; 8; 9]

An analysis of the generalized business cases (Table 1) demonstrates that the use of artificial intelligence technologies is becoming systematic across various sectors of the economy, including e-commerce, logistics, telecommunications, and security. In all the examined companies, AI functions not only as an automated tool but also as an analytical mechanism that supports managerial decision-making. The most significant effects include improved forecasting accuracy, reduced transaction times, cost optimization, and enhanced service personalization. However, the practical outcomes indicate that these advantages can be fully realized only through continuous algorithm monitoring and the preservation of the human role in critical stages of the decision-making process.

Thus, empirical evidence confirms the feasibility of integrating artificial intelligence into business processes as a factor contributing to greater efficiency, while simultaneously highlighting the need for clear regulation of its influence on the management environment. Therefore, further analysis should focus on identifying key risks (Table 2), limitations, and potential threats associated with the implementation of intelligent systems, as well as on developing managerial mechanisms to mitigate these challenges.

Table 2

Risk-management response matrix

Risk	Mechanism of manifestation	Management response	Control indicator
Data bias	System decisions are unfair to certain groups	Data set verification, fairness test, data updates	Proportion of false or unfair decisions
Privacy violations	Collection of unnecessary personal data, user complaints	Minimizing data volume, transparent notifications, user consent	Number of complaints, requests for data deletion
Impact on employment	Disappearance of routine jobs, resistance to change	Retraining of employees, creation of roles for system supervision	Percentage of employees who have undergone training
Excessive dependence on the system	Automatic decisions in important situations without human verification	Mandatory human approval for high-risk decisions	Percentage of critical decisions with human verification
Excessive complexity of decisions	The system is difficult to manage, failures are difficult to fix	Simplification of the model, division into modules, clear rules for updates	Average time to fix failures
Lack of transparency in decisions	Users do not understand why such a decision was made	Brief explanations of decisions, accessible rules	Percentage of decisions with explanations for users

The data in Table 2 indicate that the key risks associated with AI implementation are grouped around several critical areas: data quality and fairness, privacy protection, employment transformation, controllability, and the transparency of algorithmic decisions. Effective management response, such as data auditing and regular updates, minimizing the collection of personal information with transparent user notifications, systematic staff retraining, introducing mandatory human review for high-impact decisions, simplifying and modularizing models, and providing clear explanations to users, helps transform technological risks into manageable factors.

The introduction of measurable indicators (such as the proportion of unfair or erroneous decisions, the number of complaints, the share of decisions subject to human verification, and the average time required to resolve system failures) ensures continuous monitoring and enables timely adjustments to both the models and the procedures governing their application.

Thus, considering the identified risks and the corresponding mitigation mechanisms, it is advisable to formalize the processes of AI implementation, monitoring, and performance evaluation (Table 3). The methodological sequence – from problem definition and data preparation to validation, integration, and operation with clearly defined success criteria – transforms experimental developments into reproducible managerial practices.

Table 3

AI implementation map

Stage	Key actions	Result
Problem definition	Defining KPIs/constraints	Clear success criteria
Data engineering	Quality, ethics, security	Suitable data set
Training/validation	Cross-validation, stress tests	Agreed metrics
Integration	API, monitoring	Service continuity
Operation	Human-in-the-loop	Managed risks
Effect evaluation	A/B, before/after	Proven business value

The summary results presented in Table 3 indicate that the effective implementation of artificial intelligence requires a well-defined, step-by-step approach. The efficiency of intelligent systems depends directly on the quality of problem formulation, the accuracy of data processing, and the transparency of evaluation criteria. The success of AI-based projects is determined not only by technical parameters but, above all, by methodological control at every stage – from goal setting to the analysis of achieved outcomes. Such a systematic approach enables the integration of AI into management processes while maintaining control and addressing key considerations, including ethical, organizational, and human resource concerns.

Conclusions. The study demonstrates that artificial intelligence is a key driver of business digital transformation, enhancing the accuracy of managerial decisions, operational flexibility, and cost efficiency. Its effectiveness depends not only on the technological component but, above all, on the degree of its integration into strategic enterprise management. The experience of Latvian and Ukrainian companies confirms that the successful implementation of AI relies on the synergy between the analytical capabilities of algorithms and human expertise. Future research should focus on developing ethical data management models and designing approaches to help small enterprises adapt to the use of intelligent systems.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economics, Associate Professor K. Zaslavska

References: **1.** AI as a game changer for Ajax video surveillance. 2024. URL: https://ajax.systems/blog/ai-in-ajax-video-surveillance/. **2.** Amazon's delivery, logistics get an AI boost. 2025. URL: https://www.reuters.com/business/retail-consumer/amazons-delivery-logistics-will-get-an-ai-boost-2025-06-04/. **3.** How airBaltic is driving seat revenue with AI powered dynamic ancillary pricing. 2024. URL: https://pros.com/learn/case-studies-testimonials/how-airbaltic-driving-seat-revenue-with-ai-powered-dynamic-ancillary-pricing/. **4.** Marr B. Artificial Intelligence in Practice: How 50 Successful Companies Used AI to Solve Problems. Wiley, 2019. URL: https://kc.umn.ac.id/id/eprint/29675/1/Artificial%20Intelligence%20in%20Practice%20How%2050%20Successful%20Companies%20Used%20AI%20And%20Machine%20Learning%20to%20Solve%20Problems.pdf. **5.** Nova Digital developed RouteStripe, a solution to improve the efficiency of addressed delivery. 2025. URL: https://novaposhta.ua/en/routestripe/. 6. Printful shares insights on using artificial intelligence in print on demand. 2020. URL: https://www.printful.com/news/shares-artificial-intelligence-insights. **7.** Tet Sustainability Report 2023. URL: https://www.tet.lv/images/dokumenti/Tet-Sustainability-Report-2023.pdf. **8.** Transforming how the world communicates through AI. 2024. URL: https://www.grammarly.com/ai. **9.** Функції ШІ в eCommerce продукті на прикладі інтернет-магазину Rozetka. 2024. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/funktsiyi-shi-v-ecommerce-produkti-na-prikladi-internet-magazinu-rozetka.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025 р.

МОЖЛИВОСТІ ГЕНЕРАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ У СТВОРЕННІ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ І МЕХАНІЗМИ АВТОМАТИЧНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ МОВНИМИ МОДЕЛЯМИ

УДК 004.85:37.091.3

Злотківська Т. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено можливості генеративних моделей для автоматизованого створення тестових завдань і проаналізовано механізми, що використовують мовні моделі для їх автоматичного розв'язання, з акцентом на підвищення стійкості завдань у цифровій освіті.*

Ключові слова: *генеративні моделі, тестові завдання, мовні моделі, автоматизоване тестування, цифрова освіта.*

Annotation. *The article explores the possibilities of generative models for automated test task creation and analyzes mechanisms that use language models for their automatic solution, with an emphasis on increasing the stability of tasks in digital education.*

Keywords: *generative models, test tasks, language models, automated testing, digital education.*

Стрімкий розвиток генеративних і мовних моделей штучного інтелекту зумовив появу нових можливостей у сфері створення навчальних матеріалів, зокрема тестових завдань. Водночас здатність мовних моделей автоматично розв'язувати широкий спектр тестів суттєво ускладнює забезпечення точності та об'єктивності оцінювання в цифрових освітніх системах. Породжує наукову проблему – необхідність розроблення теоретичних підходів до формування тестових завдань, які зберігатимуть педагогічну цінність та будуть стійкими до автоматизованого розв'язання штучним інтелектом.

У наукових дослідженнях останніх років активно розглядаються можливості генеративних моделей у створенні педагогічних матеріалів, потенціал мовних моделей у підтримці навчання та оцінювання, проблеми академічної доброчесності в умовах поширення штучного інтелекту. Значна увага приділяється автоматизованим системам генерації тестів, адаптивному навчальному контенту та алгоритмам оцінювання складності завдань. Недостатньо дослідженими залишаються механізми забезпечення стійкості тестових завдань до машинного розв'язання, модельні підходи до оцінки «вразливості» тесту до штучного інтелекту.

Метою роботи є аналіз можливостей генеративних моделей у створенні тестових завдань та виявлення механізмів, за допомогою яких мовні моделі здійснюють автоматичне розв'язання. Завдання полягає у систематизації підходів до визначення потенціалу генеративних моделей в освітньому тестуванні, аналізі принципів роботи мовних моделей, у виокремленні викликів і обмежень, пов'язаних із застосуванням штучного інтелекту в процесах тестування.

Генеративні моделі – це клас інфраструктур машинного навчання, які мають на меті генерувати нові зразки даних із основного розподілу даних. Під поняттям генеративної моделі розуміють алгоритмічну систему, яка здатна моделювати розподіл вхідних даних і синтезувати нові елементи, що відповідають розподілу. Класами генеративних моделей є моделі, такі як байєсівські мережі, автокодери, генеративні змагальні мережі (надалі – GAN), трансформерні архітектури та мовні моделі, що базуються на глибинному навчанні. Класифікація моделей здійснюється за принципом алгоритмічної структури, типом даних, які генеруються, або за застосуванням у певній галузі знань [1].

Потенціал генеративних моделей для формування тестових завдань полягає у створенні завдань від простих тестів із вибором правильної відповіді до складних завдань з відкритою відповіддю, завдань із багаторівневими сценаріями. Завдяки алгоритмічній генерації можлива адаптація завдань до рівня знань здобувачів

© Злотківська Т. В., 2026

освіти для формування персоналізованих тестів і підвищення ефективності навчального процесу. Генеративні моделі сприяють підвищенню варіативності тестів, що є основним чинником у протидії автоматизованому розв'язанню завдань іншими системами штучного інтелекту, оскільки ускладнюють прогнозування структур і формулювань завдань.

Водночас використання генеративних моделей у навчальних системах має переваги та певні обмеження. До переваг належать швидкість і масштабованість генерації завдань, можливість створення великого обсягу матеріалів без прямої участі викладача, гнучкість у налаштуванні складності та формату завдань. Однак існують обмеження, що полягають у можливості продукування завдань з некоректним змістом, помилками та потребують великих обсягів навчальних даних для забезпечення якості генерації.

Мовні моделі є класом алгоритмів штучного інтелекту, призначених для обробки та генерації природної мови на основі великих обсягів текстових даних. У контексті автоматичного розв'язання тестових завдань вони використовуються для аналізу формулювань запитань і варіантів відповідей, прогнозування правильного результату та формування пояснень. Принцип роботи мовних моделей базується на моделюванні ймовірнісного розподілу послідовностей слів або символів, що дозволяє визначати найбільш ймовірну відповідь у заданому контексті. Моделі трансформерного типу, зокрема GPT та аналоги, застосовують механізми самоуваги, які забезпечують врахування взаємозв'язків між усіма елементами вхідного тексту для формування релевантної відповіді [2].

Механізми, що дозволяють мовним моделям визначати правильні відповіді на тестові завдання, включають аналіз семантичного змісту запитання, зіставлення його з контекстом навчального матеріалу та оцінку ймовірності кожного варіанту відповіді. Моделі здатні використовувати знання, накопичені під час попереднього навчання на великих корпусах текстів, контекстуальну інформацію, надану користувачем, для побудови логічних висновків. Додатково застосовуються методи ранжування ймовірностей варіантів, генерація декількох потенційних відповідей із подальшою перевіркою та вибір найбільш оптимальної відповіді. За допомогою описаних механізмів мовні моделі – це ефективний інструмент для автоматизації розв'язання завдань, зокрема тестів із множинним вибором, відкритою відповіддю, логічних, креативних задач.

Водночас застосування мовних моделей у тестуванні має обмеження та відповідно виклики, наприклад, ризик генерації некоректних або частково правильних відповідей, особливо у випадку завдань із подвійною трактовкою або складними предметними нюансами. Мовні моделі не завжди здатні оцінити логічну повноту відповіді, відповідність конкретним навчальним цілям. Крім того, моделі у 23% демонструють упередженість, обумовлену тренувальними даними. Технологічні обмеження включають значні обчислювальні ресурси для моделювання великих архітектур, потребу у періодичному оновленні знань моделей, оскільки вони не завжди мають актуальну інформацію. Як наслідок, застосування мовних моделей у тестуванні потребує комбінованого підходу, що включає контроль з боку викладача, інтеграцію педагогічних принципів, щоб забезпечити достовірність, об'єктивність і навчальну цінність отриманих результатів [3].

Поширення мовних моделей та інструментів штучного інтелекту актуалізувало проблему створення тестових завдань, здатних протистояти автоматизованому розв'язанню. Для забезпечення стійкості тестового контенту необхідно застосовувати критерії складності та непередбачуваності, що ускладнюють машинний аналіз, але не знижують цінності завдань для респондентів. Одним із критеріїв є семантична складність, яка передбачає використання багаторівневих контекстів, міжпредметних зв'язків, завдань, що вимагають глибокого розуміння причинно-наслідкових залежностей, а не лише розпізнавання закономірностей. Іншим важливим критерієм є структурна варіативність формулювань запитань, наприклад, зміна синтаксису, випадкові перестановки елементів, включення унікальних форм опису, що не повторюються в загальнодоступних наборах даних.

Релевантною відносно цього питання є когнітивна складність, тобто рівень інтелектуального навантаження, необхідного для опрацювання завдання, який передбачає активне мислення, аналіз взаємозв'язків та прийняття обґрунтованих рішень, що виходять за рамки шаблонного або автоматичного розв'язання. Відповідно вимагає логічні висновки, критичну оцінку, інтерпретацію графічної та числової інформації, застосування нестандартних евристик, не притаманних автоматизованим системам [4].

Теоретичні підходи до формування тестових завдань, які залишаються корисними для навчального процесу, але є складними для штучного інтелекту, базуються на педагогічних і когнітивних принципах. Один із підходів полягає у створенні завдань з «відкладеною семантикою», тобто таких, що вимагають додаткової інтерпретації ситуації, прихованого аналізу застосованого на особистому досвіді здобувача освіти, який не може бути відтворений мовною моделлю або досить складний для відтворення [5].

Інший підхід передбачає проєктування завдань з високим рівнем співвіднесення з контекстом та умовами використання реальних практичних прикладів, проблемних ситуацій, фрагментів навчальних матеріалів, які недоступні у відкритих тренувальних наборах.

Узагальнюючи, формування стійких до автоматизації тестових завдань ґрунтується на поєднанні педагогічно цінних характеристик логічності, складності, контекстуальності із технічними принципами варіативності, непередбачуваності та семантичної глибини. Запропонований підхід дозволяє зберегти освітню функцію тестування та водночас мінімізувати ризики використання штучного інтелекту для автоматичного розв'язання завдань.

Висновок. Сучасні генеративні, мовні моделі становлять потужний інструментарій для автоматизації створення та розв'язання тестових завдань, проте застосування потребує зваженого науково-методичного підходу. Генеративні моделі забезпечують можливості для формування різнотипних тестових структур завдяки здатності моделювати закономірності предметних областей і відтворювати лінгвістично та логічно узгоджені формулювання. Мовні моделі, своєю чергою, демонструють високий рівень ефективності в автоматичному визначенні правильних відповідей через використання механізмів контекстного кодування, імовірнісного оцінювання та семантичного узагальнення. Однак зростаюча здатність штучного інтелекту долати традиційні формати завдань актуалізує необхідність розроблення критеріїв стійкості до автоматизації. Теоретичні підходи до конструювання завдань, спрямовані на підвищення когнітивної складності та залежності від індивідуального контексту навчання, постають основним напрямом досліджень. У сукупності вимагає переосмислення принципів створення тестових завдань в умовах поширення технологій штучного інтелекту, формування інтеграції адаптивних механізмів, які забезпечують баланс між технологічними можливостями та збереженням освітньої функції тестування.

Науковий керівник – д-р техн. наук, професор Гордєєв А. С.

Література: **1.** Чим GAN відрізняються від явних генеративних моделей з точки зору вивчення розподілу даних і створення нових вибірок? // Європейська інформаційна технологія сертифікаційна академія. URL: https://surli.cc/gxhito. **2.** Naveed H., Ullah Khan A., Qiu S., Saqib M., Anwar S., Usman M., Akhtar N., Barnes N., Mian A. A comprehensive overview of large language models. URL: https://arxiv.org/pdf/2307.06435. **3.** Doughty J., Wan Z., Bompelli A. та ін. A comparative study of AI-generated and human-crafted MCQs in programming education. URL: https://arxiv.org/abs/2312.03173. **4.** Isley C., Gilbert J., Kassos E. та ін. Assessing the quality of AI-generated exams: a large-scale field study. August 2025. URL: https://arxiv.org/abs/2508.08314. **5.** Gruenhagen J. H., Sinclair P. M., Carroll J.-A., Baker P. R. A., Wilson A., Demant D. The rapid rise of generative AI and its implications for academic integrity: students' perceptions and use of chatbots for assistance with assessments. Vol. 7, December 2024. URL: https://surl.lu/kdlrpt.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

UTILIZING GANTT CHART AS A TOOL FOR VISUALIZING AND CONTROLLING STRATEGIC PLANS

UDC 005.21

Ivchenko M.

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

Annotation. *The article considered Gantt chart for visualizing and controlling strategic plans. It analyzed its role in strategy execution, enhancing organizational agility and competitiveness. Conclusions were drawn that visualization is crucial for transparency and tracking the progress of strategic projects. It was recommended to leverage integrated tools based on Gantt chart principles for strategic focus and adaptability, aiding in goal achievement.*

Keywords: *Gantt chart, strategic planning, visualization, control, project management, enterprise agility, competitiveness.*

Анотація. *У статті розглянуто діаграму Ганта для візуалізації та контролю стратегічних планів. Проаналізовано роль цього інструменту в управлінні реалізацією стратегій, підвищенні гнучкості та конкурентоспроможності. Зроблено висновки, що візуалізація критична для прозорості та відстеження прогресу виконання стратегічних проєктів. Рекомендовано використовувати інтегровані інструменти на основі діаграми Ганта для стратегічного фокусу й адаптивності, що сприяє досягненню цілей.*

Ключові слова: *діаграма Ганта, стратегічне планування, візуалізація, контроль, управління проєктами, гнучкість підприємства, конкурентоспроможність.*

Formulation of the problem. In today's volatile business landscape, merely formulating a strategy is insufficient for sustained success; effective execution is critical [7]. Strategic plans involve intricate sets of initiatives implemented as projects or portfolios, requiring significant resource commitments [2]. The path from strategic concept to successful realization faces obstacles like misalignment, resource issues, and inability to adapt. Bridging this gap necessitates robust tools that provide clarity, facilitate coordination, and enable timely corrective actions. Leveraging visualization and control tools is thus critical for modern enterprises seeking to enhance agility and competitiveness in executing strategic plans.

The purpose of the article is to investigate and articulate the role and practical utility of visualization and control tools, particularly drawing upon the principles and functions characteristic of the Gantt chart, within the context of managing the execution of strategic plans.

Basic material. Strategic management represents the fundamental process by which organizations define their long-term vision and objectives, subsequently developing actionable plans to achieve these ambitious goals, typically with the ultimate aim of securing and maintaining a distinct competitive advantage [7]. However, a strategy, no matter how brilliantly conceived, remains merely an aspiration until it is successfully put into practice [3]. The operationalization of strategic plans is predominantly achieved through the initiation and management of specific projects and coordinated programs, which collectively form the organization's strategic project portfolio [2]. Consequently, adept project and portfolio management transcends mere operational efficiency; it constitutes a core strategic competency that directly influences the organization's ability to realize its strategic objectives and enhance its overall performance and market standing [7]. Various tools and techniques employed within the discipline of project and portfolio management provide the necessary structure essential for navigating these complex strategic undertakings [5].

A primary challenge encountered when managing strategic plans and their underlying initiatives is ensuring universal clarity and shared understanding across all hierarchical levels within the organization and among diverse stakeholder groups. Strategic endeavors are inherently complex, comprising numerous interdependent tasks, critical deadlines, allocated resources, and anticipated outcomes dispersed over considerable durations. The ability to

© Ivchenko M., 2026

visually represent these multifaceted elements is indispensable for effective communication, collaborative planning, and streamlined coordination [5]. Visual project management approaches are specifically designed to render project-related information readily accessible and comprehensible through intuitive graphical formats [8]. This enhanced visual clarity fosters improved comprehension, facilitates productive discussions, and aids in aligning disparate teams towards common strategic goals and synchronized timelines [1].

The Gantt chart stands as a widely recognized and foundational visual instrument within the domain of project management, specifically designed to depict project activities plotted against a defined timescale [6]. It furnishes a clear graphical representation of a project's intended schedule, illustrating the planned start and finish dates for individual tasks, their estimated durations, and crucially, the logical dependencies existing between sequential activities [1]. While historically applied primarily to the management of singular, standalone projects, the core principles underpinning the Gantt chart – fundamentally visualizing work elements over time – possess significant relevance for the broader visualization requirements associated with strategic plans and encompassing project portfolios. By creatively adapting the conceptual framework of the Gantt chart, organizations can effectively visualize the overarching timelines of strategic initiatives, pinpoint critical intermediate milestones, and understand the complex interdependencies linking various distinct projects or sequential phases inherent in the strategy execution process [8]. This higher-level strategic visualization empowers both leadership and execution teams to perceive how the constituent parts of the strategic plan integrate and unfold over time, enabling proactive identification of potential bottlenecks, resource conflicts, or scheduling constraints, and clarifying the critical path necessary for achieving paramount strategic objectives. Contemporary software tools designed for comprehensive project and portfolio management frequently integrate advanced features built upon the fundamental visual scheduling principles of the Gantt chart, offering interactive dashboards that consolidate and present a high-level overview of strategic initiatives and their current progress status [2].

Presenting strategic initiatives in a format similar to Gantt charts, like a data table, allows information to be structured and prepared for visual appeal. For example, the structure of data for a fragment of a strategic project is presented in tabular form, and may look like this (Table 1).

These sophisticated systems significantly enhance capabilities for collecting, analyzing, and interpreting project data, thereby enabling more informed and data-driven decision-making concerning necessary strategic adjustments and the optimal reallocation of organizational resources [1].

Table 1

The Gantt Chart example

WBS NUMBER	TASK TITLE	TASK OWNER	START DATE	DUE DATE	DURATION	Phase 1	Phase 1												
							WEEK 1							WEEK 2					
							M	T	W	Th	F	St.	Sun.	M	T	W	Th	F	St.	Sun.

Source: [4]

The presence of effective control mechanisms, substantially facilitated and made actionable by appropriate visualization tools, is unequivocally vital for ensuring that strategic plans remain aligned with intended trajectories and ultimately deliver the anticipated strategic value [7].

The capacity to effectively visualize and maintain rigorous control over the execution of strategic plans directly correlates with an organization's agility and its ability to compete effectively in the marketplace. Strategic agility refers to an organization's inherent capability to keenly sense shifts within its operating environment and to formulate and implement swift, effective responses [3]. When strategic plans and their ongoing execution are rendered transparent through clear visualization and subjected to close monitoring utilizing tools that embody principles akin to those of the Gantt chart within integrated PPM or PMIS platforms, organizations gain significantly enhanced real-time visibility into their portfolio of active strategic initiatives [8]. This heightened clarity enables strategic leaders to possess a comprehensive understanding of the current state of strategy execution, allowing them to identify potential risks, emerging issues, or unforeseen opportunities at an earlier stage, and subsequently make better-informed decisions regarding strategic pivots, adjustments, or the timely reallocation of critical resources with greater speed and

precision [7]. The organizational capacity to rapidly adapt strategic initiatives in response to dynamically changing circumstances, a capability significantly facilitated by effective visualization and robust control processes, makes a direct and substantial contribution to overall strategic agility [3].

Moreover, the implementation of improved control mechanisms over strategic initiatives directly results in more efficient utilization of organizational resources, enhances capabilities for proactive risk management, and is strongly associated with higher success rates for individual strategic projects [7]. These tangible operational improvements collectively translate into discernible strategic advantages, augmenting the enterprise's overall performance trajectory and strengthening its competitive standing within its industry [3]. Organizations that successfully bridge the often-challenging chasm between the theoretical formulation of strategy and its practical, day-to-day execution through the adoption of disciplined project and portfolio management practices, actively supported by effective visualization and control tools, are empirically better positioned to achieve their paramount strategic goals, consistently outperform their competitors, and ultimately thrive within complex and rapidly evolving markets [7]. While it is important to recognize that a basic Gantt chart, when used in isolation, may not fully capture or address the multifaceted intricacies of strategic control, its fundamental principles of visualizing timelines, illustrating task dependencies, and tracking ongoing progress over time constitute the essential foundation upon which the more advanced visualization, monitoring, and control functionalities found in contemporary strategic execution and comprehensive portfolio management software are built [2]. Effectively leveraging these integrated tools empowers enterprises to maintain unwavering focus on their defined strategic direction, adapt decisively to shifting market conditions, and consequently solidify their competitive advantage. The synergistic effect derived from enhanced clarity, proactive monitoring, and informed adaptability – capabilities all significantly underpinned and supported by effective visualization and control tools embodying principles rooted in the Gantt chart – establishes a potent mechanism for driving enduring strategic success [1].

Conclusions. Effective execution of strategic plans through projects and project portfolios is the key to competitiveness. Visualization tools, such as Gantt charts, and appropriate control mechanisms are critical to this process. They provide the necessary transparency of plans, allow you to track progress in real time and promptly identify deviations. Such manageability contributes to increased organizational flexibility and the ability to quickly adapt to change. Ultimately, the effective use of these tools significantly strengthens the competitive position of the enterprise and contributes to the achievement of strategic goals.

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

References: **1.** A Beginner's Guide to Gantt Charts: Master Project Management // Celoxis. URL: https://www.celoxis.com/article/gantt-charts-project-management. **2.** Hadjinicolaou N. Strategic portfolio management tools and techniques to implement your strategy. *Strategy Magazin.* 2022. Issue 37. P. 12–19. **3.** Hadjinicolaou N., Dumrak J., Mostafa S. Relationship investigation of organizational agility characteristics and portfolio management maturity. *MATEC Web of Conferences.* 2020. Vol. 312. P. 21–32. **4.** Gantt Chart Templates in Excel and Other Tools // Smartsheet. URL: https://www.smartsheet.com/gantt-chart-exceltemplates?srsltid=AfmBOooj7xTggxaXGO_WwecG3MiEBA0lCqDp_SkzBDjEZLeakmoG7DW3. **5.** Sunny N., Sakil M., Nahian A., Atayeva J. Project management and visualization techniques: a detailed study. *International Research Journal of Engineering and Science.* 2024. Vol. 13. Issue 5. P. 28–44. **6.** Ramachandran K. K., Karthick K. K. Gantt chart: an important tool of management. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering.* 2019. Vol. 8, Issue 7C. P. 140–142. **7.** Schmidt T. Strategic project management made simple: practical tools for leaders and teams. 2nd edition. Wiley, 2021. 256 p. **8.** Soare I., Rusu M., Stefan A., Dragomirescu A., Militaru C. Project management templates used to plan and manage product and service provision: a case study. *Journal of Project Management.* 2019. Vol. 11. No. 3. P. 239–247.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

СТВОРЕННЯ АНІМОВАНИХ 3D-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПОЯСНЕННЯ ПРИНЦИПУ РОБОТИ ТЕХНІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ

УДК 004.946:62

Ільченко М. В.

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

Анотація. *Статтю присвячено аналізу технологій створення анімованих 3D-моделей механізмів для пояснення їх принципу роботи. Розглянуто етапи моделювання, текстурування, ригінгу, анімації та експорту, а також їх значення для мультимедійних навчальних ресурсів.*

Ключові слова: *3D-моделювання, анімація механізмів, ригінг, мультимедійні видання, технічна візуалізація.*

Annotation. *The article examines technologies for creating animated 3D models of mechanisms to explain their operating principles. It outlines key stages of modeling, texturing, rigging, animation, and export, emphasizing their importance for modern multimedia and educational content.*

Keywords: *3D modeling, mechanism animation, rigging, multimedia publications, technical visualization.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку мультимедійних технологій характеризується зростанням ролі тривимірної графіки, яка поступово стає одним із ключових засобів візуалізації у навчанні, науці та техніці. Особливої ваги набуває створення анімованих 3D-моделей для демонстрації роботи технічних механізмів, оскільки традиційні плоскі схеми або текстові описи не завжди здатні забезпечити достатній рівень розуміння складних процесів. Актуальність проблеми зумовлена потребою у підвищенні ефективності навчального контенту, інженерних пояснювальних матеріалів та електронних мультимедійних видань, які вимагають високої точності та наочності інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх публікацій [1–6] засвідчує, що питання створення 3D-моделей широко розглядається у працях, спрямованих на удосконалення процесів цифрового моделювання, освітніх мультимедійних ресурсів, а також технічної анімації для інженерних дисциплін. Як зазначають автори практичного посібника «Сучасні технології візуалізації колекцій цифрових освітніх ресурсів» [1], до 80% інформації людина сприймає візуально, тому використання інтерактивних візуальних матеріалів у навчанні сприяє глибшому зануренню в тему, підвищенню мотивації та полегшенню розуміння складних понять порівняно зі статичними схемами. Попри значний прогрес у сфері розроблення програмних засобів для тривимірної графіки, методологічні аспекти створення анімованих 3D-моделей технічних механізмів залишаються недостатньо опрацьованими.

Аналіз літературних джерел показав, що недостатньо дослідженою є роль фізично коректної симуляції у забезпеченні достовірності руху, питання оптимізації моделей для використання у мультимедійних виданнях, а також розроблення ефективних методів структурованого представлення технічної інформації в анімаційній формі. Тому тема дослідження є актуальною.

Метою статті є аналіз технологічних підходів, інструментів та методів створення анімованих 3D-моделей механізмів для пояснення їх принципу роботи, а також узагальнення ключових етапів моделювання, текстурування, ригінгу, анімації та експорту в мультимедійні видання.

Викладення основного матеріалу. Створення анімованої 3D-моделі механізму для пояснення принципу його функціонування передбачає багатоступеневий процес, що поєднує інженерні, художні та інформаційні методи. Оскільки завданням є передача технічної суті роботи пристрою, а не лише естетичний результат, розробник має враховувати точність геометрії деталей, відповідність анімації реальній

© Ільченко М. В., 2026

кінематиці, коректне відображення взаємодії елементів та оптимальність моделі для електронного відтворення.

Першим етапом створення 3D-анімації є аналіз конструкції механізму. Залежно від складності об'єкта можуть використовуватися технічні креслення, інженерні схеми, фото- і відеоматеріали або 2D-проєкції. Як показують дослідження Мохаммеда С., Будаха Л., Пацлаффа Г. та ін. [2]., зниження якості вихідних даних, їх неповнота чи неузгодженість безпосередньо зменшують точність моделі. Тому моделювання доцільно базувати на структурованих матеріалах, підготовлених за принципами технічного креслення та геометричного аналізу об'єкта.

Для студентів і фахівців галузі мультимедійних видань особливо важливою є здатність інтерпретувати технічну інформацію і трансформувати її в цифрову форму, не порушуючи логіку функціонування механізму. Це вимагає поєднання компетентностей у таких сферах, як цифрова графіка, інженерна графіка, механіка, а також мультимедійне конструювання.

Після аналізу механізму здійснюється побудова його тривимірної моделі. Відомо, що на сьогодні в Україні до найпопулярніших засобів 3D-моделювання належать Autodesk 3ds Max, Cinema 4D, Sculptris, IClone, AutoCAD, SketchUp, Blender, NanoCAD, Lego Digital Designer, Visicon та Paint 3D [3].

Залежно від призначення моделі можливі два підходи, а саме:

• точне параметричне моделювання, яке здебільшого використовується для навчальних та інженерних задач;

• полігональне моделювання, що переважає при створенні мультимедійного та анімаційного контенту.

Головним критерієм є баланс між деталізацією та продуктивністю. Для пояснення принципу роботи надмірно висока деталізація може ускладнити сприйняття, тоді як оптимізована структура сприяє чіткості та легкості демонстрації.

У випадку навчальних технічних моделей текстурування має виконувати не декоративну, а структурно-виділювальну функцію. Візуальна сегментація деталей дозволяє користувачу легше орієнтуватися в компонентній структурі механізму. У такому випадку застосовуються:

• кольорове кодування функціональних елементів;

• умовні матеріали (метал, пластик, гума) для підвищення реалізму;

• спрощені шейдери для підвищення продуктивності у вебдодатках.

Дослідження, проведене Соувуном К., Джіхуном Д., Джонвоном К. та Хві Йонг К. [4], демонструє, що оптимізоване текстурування дозволяє суттєво знизити бітрейт текстурної карти та рендерингові спотворення, що безпосередньо скорочує час рендерингу та покращує якість відтворення. Це особливо важливо для великих мультимедійних видань, де ефективність обробки 3D-сцен має критичне значення.

Для реалістичного показу руху необхідно створити систему кінематичних обмежень. Наприклад, для зубчастих передач застосовують ригінг із параметрами обертання за законами механіки, для кривошипно-шатунних механізмів – залежності руху шарнірів, для електромеханічних систем – анімацію обертальних і поступальних вузлів.

Результати досліджень Мутафіду А., Тулатзіса В. та Фудоса І. [5] у галузі технічної анімації показують, що оптимізація ваг і трансформацій у процесі скінінгу, а також узгоджене маркування кісток забезпечують більш достовірне відтворення моделі та зменшують кількість помилок при її експорті в інтерактивні формати.

Анімація є ключовим етапом, оскільки саме вона демонструє логіку роботи системи. Як відомо, анімаційні прийоми включають у себе:

• показ руху з різних ракурсів;

• рознесення деталей (exploded view) для покрокової демонстрації;

• поступове увімкнення елементів для пояснення послідовності;

• уповільнення ключових фаз для полегшення аналізу.

Принципово важливим є створення такого темпу та траєкторій руху, які максимально сприяють дидактичним цілям.

Залежно від цільової аудиторії 3D-анімації експортуються у такі формати:

- MP4 / H.264 (для електронних підручників);
- GIF / WEBM (для веб-публікацій);
- GLB / GLTF (для інтерактивних 3D-сцен);
- SVG-motion / Lottie (для спрощених технічних анімацій).

Згідно з результатами дослідження Чой Чже М. та Пак Кі Х. [6], представлення 3D-даних у форматі GLTF/GLB забезпечує ефективне завантаження моделей у вебсередовищі та сприяє підвищенню продуктивності рендерингу за рахунок зменшення обсягу даних.

Узагальнені результати аналізу технологічних підходів дозволяють виділити послідовність ключових етапів створення анімованої 3D-моделі механізму, що забезпечують її точність, наочність і дидактичну ефективність. Структуру цих етапів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Основні етапи створення анімованої 3D-моделі механізму

№	Етап	Зміст	Очікуваний результат
1	Аналіз механізму	Вивчення конструкції, креслень, функціональних зв'язків	Розуміння структури об'єкта
2	3D-моделювання	Створення геометрії деталей	Коректна модель механізму
3	Текстурування	Застосування матеріалів, кольорового кодування	Підвищення наочності
4	Ригінг	Налаштування кінематичних зв'язків	Реалістична поведінка моделі
5	Анімація	Створення руху, демонстрація принципу роботи	Дидактична візуалізація процесу
6	Експорт	Підготовка до використання у мультимедійних виданнях	Готовий навчальний контент

Висновок. Створення анімованих 3D-моделей для пояснення принципу роботи механізмів є важливим напрямом розвитку сучасних мультимедійних технологій та електронних навчальних ресурсів. У статті було проаналізовано ключові етапи розробки моделей: від технічного аналізу механізму до ригінгу, анімації та експорту в інтерактивні формати. Наведені у рамках наукової роботи дослідження підтверджують, що такі моделі значно підвищують ефективність освітніх матеріалів і забезпечують глибше розуміння технічних процесів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на інтеграцію фізично обґрунтованих симуляцій, автоматизованих засобів моделювання кінематичних і структурних механізмів, а також алгоритмів штучного інтелекту з метою підвищення ефективності та адаптивності 3D-анімацій у рамках освітніх мультимедійних систем.

Науковий керівник – д-р техн. наук, професор Гордєєв А. С.

Література: 1. Сучасні технології візуалізації колекцій цифрових освітніх ресурсів : практичний посібник / авт.-упоряд. Гуралюк А. Г., Терентьєва Н. О., Пінчук О. П., Ростока М. Л., Вараксіна Н. В., Білоцерківець І. П., Жигалюк А. В. ; наук. ред. Гуралюк А. Г. ; НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського. Електрон. вид. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2025. 186 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746527/1/DDETKS_manual_technology_2025.pdf. **2.** Mohammed S., Budach L., Feuerpfeil M., Ihde N., Nathansen A., Noack N., Patzlaff H., Naumann F., Harmouch H. The effects of data quality on machine learning performance on tabular data. *Information Systems.* 2025. Vol. 132. Article 102549. P. 1–18. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306437925000341. **3.** Лапець О. В., Мащенко Л. В., Білобородько О. І. Використання тривимірного моделювання у сучасному світі. *Актуальні проблеми автоматизації та інформаційних технологій.* 2023. Т. 27. С. 130–135. URL: https://actualproblems.dp.ua/index.php/APAIT/article/view/237. **4.** Kim S., Do J., Kang J., Kim H. Y. Rate rendering distortion optimized preprocessing for texture map compression of 3D reconstructed scenes. *IEEE Transactions on Circuits and Systems for Video Technology.* 2024. Vol. 34. No. 5. P. 3138–3155. URL: https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=10236495. **5.** Moutafidou A., Toulatzis V., Fudos I. Deep fusible skinning of animation sequences. *The Visual Computer.* 2024. Vol. 40. P. 5695–5715.

URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s00371-023-03130-3. **6.** Choi J. M., Park K.-H. Performance analysis of GLTF/GLB to improve 3D content rendering performance. *Journal of Platform Technology.* 2023. Vol. 11. No. 4. P. 13–18. URL: https://koreascience.kr/article/JAKO202325443294224.pdf.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

APPLICATION OF MACHINE LEARNING ALGORITHMS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS FOR INTERPRETING THEIR RESULTS IN THE FINANCIAL SECTOR

UDC 004.8:336

Ilchenko Y.

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

Annotation. *The article presents a theoretical analysis of the primary machine learning algorithms employed to evaluate customer financial reliability and credit scoring. It considers the features, advantages, and disadvantages of models such as logistic regression, decision trees, Random Forest, XGBoost, LightGBM, and CatBoost. Particular attention is paid to comparing the most common performance metrics (AUC-ROC, F1-score, and Precision-Recall) and tools for interpreting models (SHAP and LIME). The role of Explainable AI in increasing the transparency of algorithms is emphasised. Conclusions are made regarding the advantages and areas of application of the analysed methods and tools in the financial sector.*

Keywords: *artificial intelligence, machine learning, credit scoring, customer financial reliability, classification algorithms, logistic regression, decision tree, Random Forest, XGBoost, LightGBM, CatBoost, model quality indicators, AUC-ROC, F1-score, Precision-Recall, model interpretability, SHAP, LIME, Explainable AI.*

Анотація. *У статті наведено теоретичний аналіз основних алгоритмів машинного навчання, що використовуються для оцінки фінансової надійності клієнтів та кредитного скорингу. Розглянуто особливості, переваги та недоліки таких моделей, як логістична регресія, дерева рішень, випадковий ліс, XGBoost, LightGBM та CatBoost. Особливу увагу приділено порівнянню найпоширеніших показників ефективності (AUC-ROC, F1-score та Precision-Recall) та інструментів для інтерпретації моделей (SHAP та LIME). Підкреслено роль пояснюваного штучного інтелекту (Explainable AI) у підвищенні прозорості алгоритмів. Зроблено висновки щодо переваг і сфер застосування аналізованих методів та інструментів у фінансовому секторі.*

Ключові слова: *штучний інтелект, машинне навчання, кредитний скоринг, фінансова надійність клієнтів, алгоритми класифікації, XGBoost, LightGBM, CatBoost, показники якості моделі, AUC-ROC, F1-score, Precision-Recall, інтерпретованість моделі, SHAP, LIME, Explainable AI.*

The use of artificial intelligence (AI) technologies, particularly machine learning (ML) algorithms, in the financial sector, especially for credit scoring tasks, has emerged as a key trend in recent years. These technologies enable the automation of customer solvency assessment, enhance the accuracy of default risk forecasting, and optimize banks'

© Ilchenko Y., 2026

credit decisions. Traditional statistical models are increasingly being replaced by modern ML methods, which work effectively with large data sets and complex relationships between variables.

The purpose of this article is to conduct a comparative analysis of key machine learning algorithms (from logistic regression to gradient boosting), as well as metrics of their effectiveness and interpretation tools (XAI) used in credit scoring tasks.

Credit scoring is a procedure for automatically assessing the likelihood that a customer will fulfill their credit obligations. Modern approaches rely on the analysis of multidimensional financial and behavioral data, where machine learning algorithms enable the consideration of complex relationships between numerous characteristics. The effectiveness of such algorithms is ensured by the use of various classification models, which can be divided into classical and ensemble models.

Logistic regression remains the most common basic method for assessing the probability of default. It is characterized by simplicity, high learning speed, and the interpretability of results; however, it does not work well with nonlinear dependencies between variables. However, this approach has significant limitations – it cannot effectively reflect complex nonlinear relationships between features and is sensitive to outliers and multicollinearity in the data. Therefore, despite its popularity as a baseline, logistic regression is gradually being replaced by modern machine learning algorithms in credit risk forecasting and customer financial reliability assessment tasks.

Among tree-like models, Decision Trees and Random Forests are popular. Decision Trees are hierarchical structures that sequentially divide the feature space into subsets according to specified criteria. Each internal node of the tree corresponds to the verification of one feature value, and each leaf corresponds to a decision or prediction. This method is known for its simplicity and high interpretability, as the division of data can be easily visualized and explained. Decision trees are effective for working with non-numeric and numeric data and do not require feature scaling. However, they are prone to overfitting, especially if the tree becomes too deep, and can be vulnerable to noise in the data, which limits their accuracy in complex credit scoring tasks.

Random Forest is an ensemble model that combines the predictions of many independent trees, each of which is created on a random subset of data and features. This approach improves accuracy, provides resistance to noise and missing values, and significantly reduces the risk of overfitting. Random Forest can work effectively with large and multidimensional datasets, providing stable results in standard scoring tasks. However, the model requires more resources for training and is less interpretable compared to simple decision trees.

The main advantages and disadvantages of classic credit scoring algorithms are presented in Table 1.

Table 1

Advantages and disadvantages of classical algorithms

Algorithm	Main advantages	Disadvantages
Logistic regression	Simplicity, speed, ease of configuration	Weak performance with non-linear data
Decision trees	Accounting for nonlinear dependencies, clarity	Propensity to relearn
Random Forest	Stability, working with multiple features, resistance to retraining	Less interpretability, high computational costs

In recent years, gradient boosting algorithms – such as XGBoost, LightGBM, and CatBoost – have become one of the most effective approaches.

XGBoost (Extreme Gradient Boosting) is a powerful open-source algorithm that gradually eliminates errors by optimizing the loss function at each stage [1]. The model copes well with missing values, is resistant to feature selection, and is actively used for tasks with large amounts of data and complex structures. A distinctive feature of XGBoost is its support for regularization, which prevents overfitting.

LightGBM is an algorithm designed for maximum speed and the ability to learn from very large datasets [2]. It uses innovative tree-building techniques (Leaf-wise Growth) and effectively handles categorical and numerical features. LightGBM consumes less memory and runs faster than XGBoost, but it is sensitive to hyperparameter settings.

CatBoost is an ensemble algorithm specifically optimized for working with categorical features without the need for manual encoding [3]. The model provides high-quality predictions with minimal configuration, is robust to parameter selection, and is less prone to overfitting on small samples. CatBoost is rapidly gaining popularity in financial tasks and shows excellent results in credit risk assessment.

All these algorithms demonstrate high accuracy and stability on complex and unbalanced data, although they require more time for training and parameter optimization compared to classical methods.

The main advantages and disadvantages of modern boosting algorithms are presented in Table 2.

Table 2

Advantages and disadvantages of modern boosting algorithms

Algorithm	Main advantages	Disadvantages
XGBoost	High accuracy, resistance to omissions and «noise», easily scalable	Complex setup, high computational costs
LightGBM	Very fast learning speed, works well with large data sets	Vulnerability to parameter selection
CatBoost	Improved handling of categorical features, less sensitive to hyperparameters	More resources for big data

Selecting suitable performance metrics is a crucial aspect of evaluating machine learning models for credit scoring tasks. Since financial data often exhibits a significant class imbalance (e.g., between «reliable» and «risky» customers), standard accuracy may not accurately reflect the true quality of the model. Therefore, the main focus is on indicators such as AUC-ROC, which measures the model's ability to separate classes regardless of the threshold, and F1-score, which provides a balance between accuracy (Precision) and completeness (Recall). High-precision values are crucial for minimizing false positives (unauthorized credit issuance), and Recall values are essential for reducing the omission of potentially risky customers. The combined use of these metrics enables a comprehensive assessment of the predictive ability of models and the selection of the most suitable approaches for practical implementation in the financial sector.

To increase the transparency of models, decision interpretation tools (XAI) are increasingly being used [6]. SHAP (SHapley Additive exPlanations) allows you to determine the impact of each feature on the final prediction result and visualize the importance of features for each customer individually or for the model as a whole [4]. LIME (Local Interpretable Model-Agnostic Explanations) is a local method that builds a simple explanatory model around a single prediction point [5].

In modern credit scoring tasks, the explainability of models (XAI) is crucial for various stakeholder groups, including developers, end users, and regulators. The use of XAI not only enables the assessment of feature importance for the final decision but also ensures transparency and trust in automated systems. Figure 1 illustrates the interaction between different participants in the process and the model through Explainable AI tools.

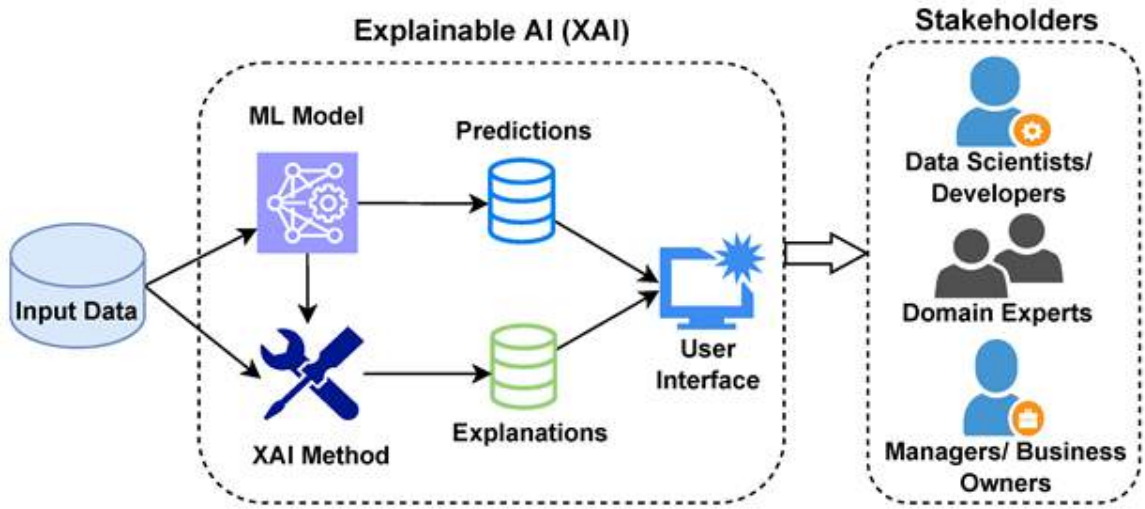


Fig. 1. **Schematic representation of the Explainable AI (XAI) process and its stakeholders**

Source: [6]

Thus, the analysis confirms that modern gradient boosting algorithms (XGBoost, LightGBM, CatBoost) significantly outperform classical approaches in financial reliability assessment tasks. The choice of a specific tool depends on the task's specifics: LightGBM excels in speed on large datasets, while CatBoost offers advantages when

working with categorical features. At the same time, it becomes clear that in the financial sector, neither accuracy alone nor the choice of a specific algorithm is sufficient for successful implementation. An effective scoring system requires a holistic approach that combines high predictive power with two other critical components: first, correct evaluation using adequate metrics (AUC-ROC, F1-score) for unbalanced classes, and second, complete transparency and interpretability (XAI) through SHAP and LIME methods. It is this synthesis of accuracy, assessment validity, and transparency that is a key requirement for implementing models in responsible financial processes.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economics, Professor I. Ushakova

References: **1.** Chen T., Guestrin C. XGBoost: a scalable tree boosting system. *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining.* 2016. P. 785–794. DOI: 10.1145/2939672.2939785. **2.** Ke G., Meng Q., Finley T., Wang T., Chen W., Ma W., Liu T.-Y. LightGBM: a highly efficient gradient boosting decision tree. *Advances in Neural Information Processing Systems.* 2017. Vol. 30. P. 3146–3154. DOI: 10.48550/arXiv.1712.05984. **3.** Prokhorenkova L., Gusev G., Vorobev A., Dorogush A. V., Gulin A. CatBoost: unbiased boosting with categorical features. *Advances in Neural Information Processing Systems.* 2018. Vol. 31. P. 6638–6648. DOI: 10.48550/arXiv.1706.09516. **4.** Lundberg S. M., Lee S.-I. A unified approach to interpreting model predictions (SHAP). *Advances in Neural Information Processing Systems.* 2017. Vol. 30. P. 4765–4774. DOI: 10.48550/arXiv.1705.07874. **5.** Ribeiro M. T., Singh S., Guestrin C. «Why should I trust you?»: explaining the predictions of any classifier (LIME). *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD.* 2016. P. 1135–1144. DOI: 10.1145/2939672.2939778. **6.** Clement T., Kemmerzell N., Abdelaal M., Amberg M. XAIR: a systematic metareview of explainable AI (XAI) aligned to the software development process. *Machine Learning and Knowledge Extraction.* 2023. Vol. 5. No. 1. P. 78–108. DOI: 10.3390/make5010006.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ МЕТОДОМ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ

УДК 336.64

Іщенко В. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У дослідженні проведено діагностику підприємств сільськогосподарської галузі України з метою виділення однорідних груп за рівнем управління їх діловою активністю з використанням методу кластерного аналізу. Сформовано три кластери суб'єктів господарювання, надано їх економічну характеристику.*

Ключові слова: *метод кластерного аналізу, сільське господарство, діагностика, фінансові коефіцієнти, ділова активність.*

© Іщенко В. В., 2026

Annotation. *The study diagnoses Ukrainian agricultural enterprises with the aim of identifying homogeneous groups based on the level of management of their business activities using cluster analysis. Three clusters of economic entities have been formed and their economic characteristics have been provided.*

Keywords: *cluster analysis method, agriculture, diagnostics, financial ratios, business activity.*

Сільськогосподарська галузь України нині перебуває у стані постійних викликів, що перетворюють традиційні підходи до виробництва на економічно ризиковані. Підприємства галузі працюють в умовах високої турбулентності, зумовленої воєнними ризиками, порушеннями логістики та коливаннями світових ринків. Попри це, агросектор демонструє стійкість, інвестує в технологізації, оптимізацію витрат та поступове відновлення виробництва. Підприємства активніше переходять до точного землеробства, диверсифікують експортні маршрути й адаптуються до нових умов господарювання. Актуальність дослідження полягає у необхідності пошуку аналітичних підходів, що дозволяють оцінити реальний стан підприємств, визначити їх здатність до розвитку й адаптації в кризовому середовищі.

Метою статті є використання кластерного аналізу для діагностики рівня ділової активності підприємств сільськогосподарської галузі України.

Кластерний аналіз, що реалізується у програмному середовищі Statistica, характеризується як спосіб групування багатовимірних об'єктів, що мають спільні ознаки [1], побудований на принципах ієрархічної класифікації із застосування методу одинарного зв'язку, дає змогу візуалізувати результати групування підприємств у вигляді діаграми. Своєю чергою, впровадження кластерної моделі розвитку економіки є ефективним шляхом розв'язання галузевих питань [2].

У межах дослідження було проаналізовано діяльність 10 аграрних підприємств, а саме ТОВ «Агротрейд-Виробництво», ПП «Західний Буг», ТОВ СГП «Агрос-віста», ТОВ «ТасАгроЦентр», ТОВ «КСГ «ДНІПРО», ПАП »АПС», СТОВ «Дружба-Нова», ТОВ «УкрАгроКом», ТОВ «Журавка», ТОВ «Сенча» [3]. Для здійснення кластерного аналізу було обрано чотири ключові показники, які комплексно відображають ефективність та інтенсивність використання ресурсів і управління оборотним капіталом [4; 5]: період оборотності активів (Па), період оборотності основних фондів (Поф), період оборотності запасів (Пз), період обороту кредиторської заборгованості (Покз). Вихідні дані для проведення кластеризації подано на рис. 1.

Застосування кластерного аналізу методом Варда дозволило виявити три кластери, що були побудовані за результатами вертикальної дендрограми (рис. 2). Метод Варда мінімізує внутрішньогрупову дисперсію, завдяки чому сформовані кластери є максимально однорідними всередині та чітко відмежованими між собою [6]. Це дозволяє не лише сегментувати підприємства за схожістю характеристик, а й побачити типові управлінські стратегії. Отже, в результаті кластеризації за цим методом було визначено 3 кластери: до 1-го ввійшли підприємства: ТОВ «Сенча»; ПАП «АПС»; ТОВ СГП «Агрос-Віста». До 2-го кластера – ТОВ «Тас Агро Центр»; СТОВ «Дружба-Нова»; ПП »Західний Буг». До 3-го увійшли відповідно ТОВ «Агротрейд-Виробництво»; ТОВ «КСГ «ДНІПРО»; ТОВ «УкрАгроКом» та ТОВ «Журавка».

	1 Па	2 Поф	3 Пз	4 Пкз
ТОВ "Агротрейд-Виробництво	791	11	27	30
ПП "Західний Буг"	582	94	164	53
ТОВ СГП "Агрос-Віста"	679	222	176	15
ТОВ "Тас Агро Центр"	464	55	254	122
ТОВ "КСГ "ДНІПРО"	890	79	199	136
ПАП "АПС"	566	260	153	25
СТОВ "Дружба-Нова"	604	86	178	60
ТОВ "УкрАгроКом"	727	261	185	188
ТОВ "Журавка"	683	63	143	214
ТОВ "Сенча"	534	281	192	21

Рис. 1. **Масив даних, підготовлений до проведення кластерного аналізу**

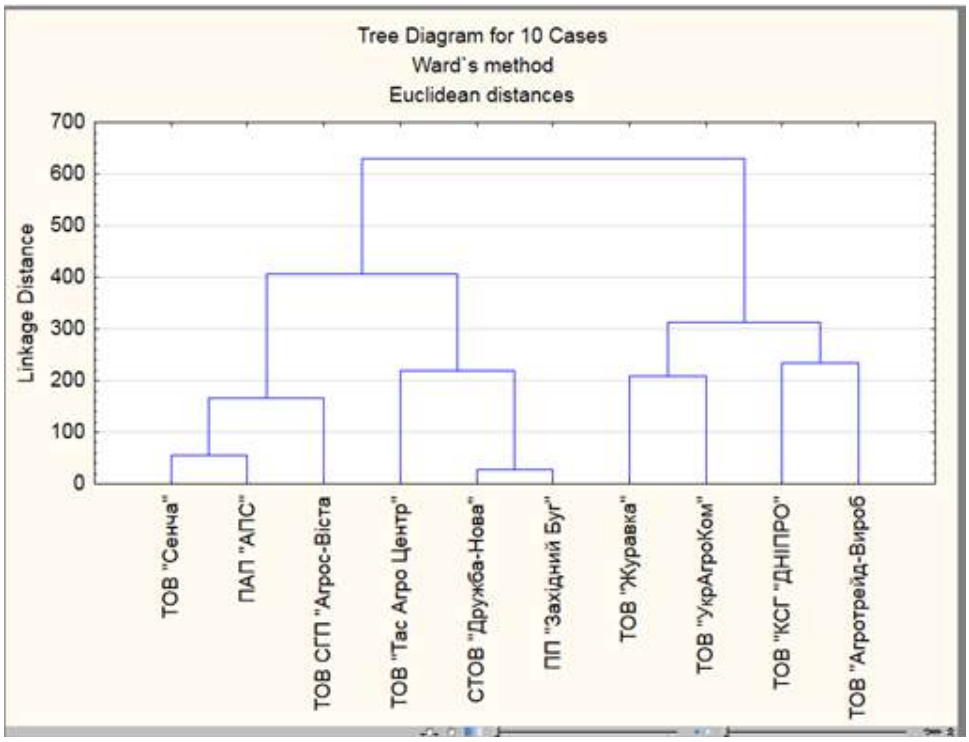


Рис. 2. **Вертикальна дендрограма класифікації за методом Варда**

Тепер розглянемо здійснення кластерного аналізу методом k-середніх, за якого початково задається кількість кластерів. У цьому випадку кількість кластерів – 3, як було встановлено за методом ієрархічної кластеризації. Графік середніх значень для кластерів подано на рис. 3.

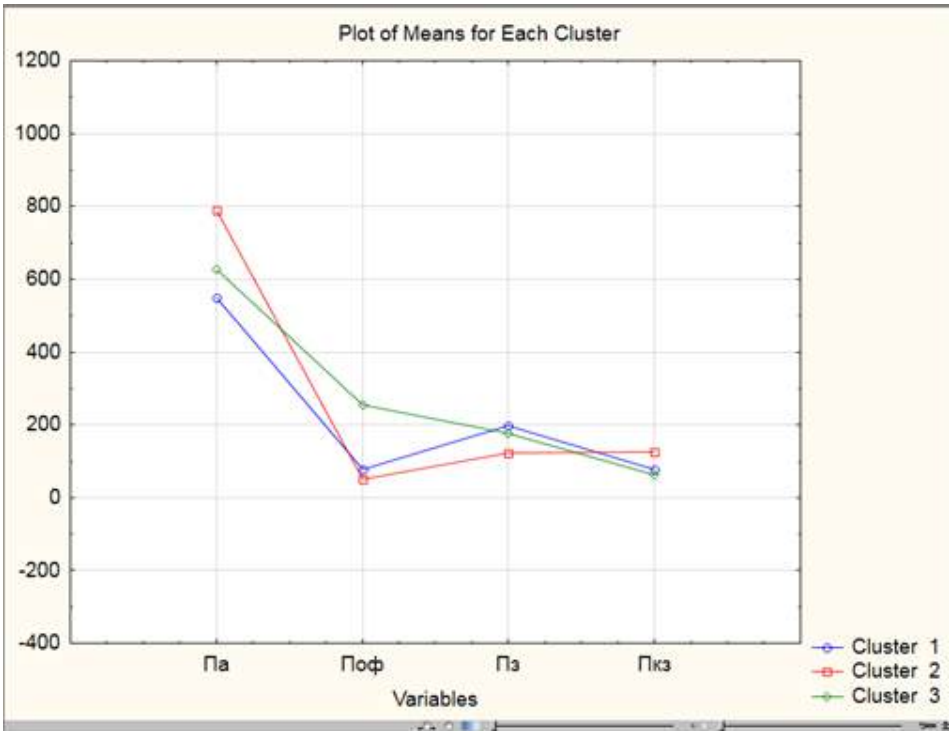


Рис. 3. **Графік середніх значень для кластерів**

Перевіримо склад кластерів і сформуємо їх економічну характеристику (рис. 4–6).

linkage	Members of Cluster Number 1 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 3 cases Distance
ПП "Західний Буг"	28,00731
ТОВ "Тас Агро Центр"	56,88681
СТОВ "Дружба-Нова"	30,59865

Рис. 4. **Елементи 1-го кластера**

linkage	Members of Cluster Number 2 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 3 cases Distance
ТОВ "Агротрейд-Виробництво"	70,77125
ТОВ "КСГ "ДНІПРО"	65,42016
ТОВ "Журавка"	69,38252

Рис. 5. **Елементи 2-го кластера**

linkage	Members of Cluster Number 3 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 4 cases Distance
ТОВ СГП "Агрос-Віста"	39,04420
ПАП "АПС"	37,38846
ТОВ "УкрАгроКом"	80,57927
ТОВ "Сенча"	52,71970

Рис. 6. **Елементи 3-го кластера**

Отже, за результатами аналізу підприємства було поділено на три кластери. *Перший кластер*, до якого увійшли ТОВ «Тас Агро Центр», СТОВ «Дружба-Нова» та ПП «Західний Буг», об'єднує компанії зі збалансованою системою управління активами та помірною ефективністю використання основних фондів. Водночас для них характерні певні проблеми у сфері логістики та управління запасами. Окремо відзначається висока швидкість розрахунків із кредиторами.

Другий кластер (ТОВ «Агротрейд-Виробництво», ТОВ «КСГ «ДНІПРО» та ТОВ «Журавка») є найефективнішим з управлінської точки зору. Період оборотності активів тут є найвищим, однак це поєднується зі швидким обігом запасів, раціональним використанням основних засобів та вигідним для підприємств циклом розрахунків з кредиторами. Такі підприємства є прикладом раціонального фінансового менеджменту в агросекторі.

Третій кластер (ТОВ «Сенча», ПАП «АПС», ТОВ СГП «Агрос-Віста», ТОВ «УкрАгроКом») демонструє проблеми підприємств з швидкістю обороту основних фондів та з ліквідністю. Високий період оборотності фондів та короткий кредиторський цикл можуть свідчити про малу інвестиційну активність або зношеність технічної бази, що негативно впливає на рівень ділової активності підприємств цього кластера.

Отже, кластерний аналіз підприємств сільськогосподарської галузі за рівнем їх ділової активності дозволяє виявити однорідні групи господарств, що мають подібні фінансово-економічні характеристики та поведінкові стратегії управління ресурсами. Це дає змогу точніше оцінити їх конкурентоспроможність, визначити сильні та проблемні сегменти, а також сформувати більш адресні управлінські рішення та стратегії розвитку. Такий підхід підвищує ефективність галузевого аналізу та сприяє більш раціональному використанню потенціалу підприємств.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

Література: 1. Григорчук П. М., Григорчук С. С., Олійник Д. І. Кластеризація районів Хмельницької області за показниками сільськогосподарської діяльності. *Економічні науки.* 2010. № 5. С. 23–29. URL: https://

journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_3/05gry.pdf. **2.** Яценко О. М. Кластеризація як стратегічний напрям формування конкурентних переваг бджільництва України. *Вісник ЖНАЕ.* 2011. № 2. С. 94–211. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/5490. **3.** Clarity Project. URL: https://clarity-project.info. **4.** Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31632. **5.** Малій О. Г. Фінансовий аналіз : курс лекцій. Харків : ХНТУСГ, 2018. 163 с. **6.** Зомчак Л. М., Дида А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. № 6. С. 24–30. DOI: 10.32782/dees.15-4.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БАНКУ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЛЬНОГО ІНДЕКСУ

УДК 336.77:336.71

Капусник А. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Статтю присвячено оцінюванню ефективності управління кредитними операціями банку. Запропоновано інтегральний підхід до діагностики кредитного менеджменту та апробовано його на даних АТ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр., що дозволило встановити динаміку та чинники змін ефективності.*

Ключові слова: *кредитні операції, банк, ефективність кредитних операцій, інтегральний індекс ефективності кредитних операцій, ефективність управління.*

Annotation. *The article examines the efficiency of bank credit operations management. An integral approach to credit management diagnostics is proposed and tested using data from JSC «PrivatBank» for 2020–2024, which enabled identifying the dynamics and key factors influencing credit management effectiveness.*

Keywords: *credit operations, bank, credit operations efficiency, integrated credit operations efficiency index, management efficiency.*

Постановка проблеми. Функціонування банківського сектора відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності національної економіки, оскільки банки виконують функції трансформації ресурсів, перерозподілу капіталу та підтримання безперервності платіжного обороту. Центральне місце в активних операціях банків посідає кредитування, яке визначає рівень їх прибутковості та впливає на ступінь ризиковості діяльності. В умовах зростання макроекономічної нестабільності, посилення регуляторних вимог та впливу зовнішніх шоків (зокрема, воєнних дій в Україні) підвищується значення ефективного управління кредитними операціями.

© Капусник А. В., 2026

Кредитний менеджмент виступає інструментом формування оптимальної структури кредитного портфеля, забезпечення балансу між прибутковістю та ризиком, а також контролю рівня непрацюючих кредитів. З огляду на це, виникає необхідність у застосуванні кількісних методів оцінювання ефективності кредитної діяльності, які дозволяють об'єктивно виявити динаміку змін та визначити чинники, що її формують.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління кредитними операціями банків є предметом дослідження багатьох науковців. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад кредитування зробили В. Барановський, В. Гейць, О. Гудзь, Т. Грищенко, І. Гуцал, О. Стороженко О., Т. Гірченко, О. Шейко та інші дослідники. Значна увага у їхніх працях приділяється сутності кредитних відносин, ризикам кредитування та впливу кредитної діяльності на фінансову стійкість банківських установ.

Водночас, незважаючи на наявність напрацьованого наукового підґрунтя, слід зазначити, що питання комплексної діагностики ефективності управління кредитними операціями банку в умовах сучасних макроекономічних викликів залишаються недостатньо розробленими. Саме тому актуальним є удосконалення методичних підходів до діагностики ефективності кредитних операцій, що забезпечить можливість своєчасного виявлення тенденцій, визначення факторів зміни результативності та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення методичного підходу до оцінювання ефективності управління кредитними операціями банку, а також проведення діагностики результативності кредитного менеджменту на основі інтегрального індексу із подальшим аналізом його динаміки на прикладі АТ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр.

Викладення основного матеріалу дослідження. Кредитні операції становлять основу активної діяльності банків, оскільки забезпечують формування значної частини їх доходів і впливають на рівень фінансової стійкості. Під кредитними операціями розуміють процес надання банком грошових коштів позичальникам на умовах платності, строковості, забезпеченості та повернення, що передбачає управління відповідними фінансовими ризиками. Значення кредитування для банку визначається тим, що від його масштабів, структури та якості залежить стабільність грошових потоків, рівень прибутковості та конкурентоспроможність банківської установи.

Система управління кредитними операціями, або кредитний менеджмент, охоплює комплекс організаційних, аналітичних і контрольних заходів, спрямованих на формування ефективної кредитної політики. Її центральною метою є досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю кредитних операцій та прийнятним рівнем кредитного ризику. Кредитний ризик у цьому контексті розглядається як ймовірність невиконання позичальником своїх зобов'язань, що може призвести до погіршення ліквідності банку та втрати частини капіталу.

Управління кредитними операціями здійснюється на кількох рівнях. На стратегічному рівні визначаються цілі кредитної діяльності, пріоритетні сегменти кредитного ринку, стандарти ризик-менеджменту та підходи до формування кредитного портфеля. Тактичний рівень включає розроблення процедур оцінювання позичальників, умов кредитування, управління забезпеченням та моніторингом якості портфеля. Операційний рівень зосереджений на безпосередньому супроводі кредитів, контролі за своєчасністю платежів і виявленні сигналів можливого погіршення платоспроможності [1; 4].

Важливим показником результативності управління кредитними операціями є якість кредитного портфеля, яка характеризується рівнем простроченої та непрацюючої заборгованості (NPL), ступенем диверсифікації позичальників, структурою забезпечення та адекватністю сформованих резервів. Висока концентрація проблемних кредитів свідчить про недоліки у процесі оцінювання ризиків та негативно впливає на прибутковість банку.

Отже, ефективне управління кредитними операціями передбачає комплексний підхід, у межах якого оцінюються як кількісні параметри кредитного портфеля, так і якісні характеристики кредитного процесу. Воно ґрунтується на поєднанні принципів обґрунтованого ризику, диверсифікації, економічної доцільності та постійного моніторингу результатів діяльності. Саме такий підхід забезпечує підвищення стійкості банківської установи та її здатності ефективно функціонувати в умовах змін зовнішнього середовища.

Оцінювання ефективності кредитних операцій банку має здійснюватися з урахуванням взаємозв'язку між обсягом кредитної діяльності, рівнем кредитного ризику, прибутковістю активів та фінансовою стійкістю банківської установи. Комплексне врахування цих параметрів можливе завдяки побудові інтегральної моделі, яка дозволяє поєднати декілька показників у єдиний узагальнений індекс. Такий підхід забезпечує можливість порівняння результатів діяльності банку в динаміці та оцінювання впливу ключових факторів на зміну ефективності кредитного менеджменту.

Для формування інтегрального індексу ефективності кредитних операцій (IEKO) відібрано групу показників, що найбільш повно характеризують кредитну діяльність банку:

• частка кредитів у структурі активів (X_1) – визначає рівень залучення банку до кредитування та впливає на його дохідність;

• частка непрацюючих кредитів (NPL) (X_2) – відображає якість кредитного портфеля та ступінь кредитного ризику;

• рентабельність активів (ROA) (X_3) – характеризує результативність використання активів і ефективність бізнес-моделі банку;

• норматив достатності регулятивного капіталу (H2) (X_4) – свідчить про здатність банку покривати ризики;

• коефіцієнт кредитно-депозитного співвідношення (LDR) (X_5) – відображає інтенсивність використання депозитної бази для кредитування.

Вибір зазначених показників обумовлений тим, що вони комплексно відображають основні параметри кредитної діяльності банку. Частка кредитів у активах (X_1) характеризує масштаби кредитування, частка непрацюючих кредитів (X_2) – якість кредитного портфеля. Рентабельність активів (X_3) дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, норматив достатності капіталу (X_4) – здатність банку покривати ризики, а коефіцієнт LDR (X_5) – ефективність трансформації залучених коштів у кредитні активи. Сукупний аналіз цих показників забезпечує цілісну оцінку ефективності управління кредитними операціями.

Показники для оцінки ефективності кредитних операцій АТ «ПриватБанк» надано в табл. 1.

Таблиця 1

Показники для оцінки ефективності кредитних операцій АТ «ПриватБанк» у 2020–2024 рр.

Рік	Частка кредитів у активах, % (X_1)	Частка NPL, % (X_2)	ROA, % (X_3)	H2 (адекватність капіталу), % (X_4)	LDR (кредити/депозити), % (X_5)
2020	44,1	43,4	2,45	22,0	63
2021	43,8	38,0	3,17	25,1	66
2022	40,5	36,8	2,20	25,9	61
2023	38,4	33,7	4,45	28,1	59
2024	37,9	29,5	4,90	30,4	62

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3].

Для визначення вагових коефіцієнтів використано метод головних компонент (PCA), що дозволяє статистично обґрунтувати вплив кожного показника без суб'єктивної експертної оцінки. В результаті було отримані вагові коефіцієнти a_i, на основі яких сформовано інтегральний індекс:

$$IEKO = -0{,}222Z_1 - 0{,}219Z_2 + 0{,}197Z_3 + 0{,}222Z_4 - 0{,}14Z_5$$

При цьому від'ємний знак перед Z_2 та Z_5 обумовлений негативним впливом зростання частки проблемних кредитів і надлишкової ліквідності на ефективність кредитних операцій.

Розраховані значення інтегрального індексу ефективності кредитних операцій АТ «ПриватБанк» надано в табл. 2.

Таблиця 2

Розраховані значення інтегрального індексу ефективності кредитних операцій АТ «ПриватБанк»

Рік	IEKO	Рівень ефективності
2020	-1.17	Низька ефективність
2021	-0.70	Нижче середнього
2022	-0.17	Перехідний стан
2023	+0.86	Висока ефективність
2024	+1.18	Дуже висока ефективність

Шкала інтерпретації значень ІЕКО ґрунтується на властивостях стандартизованих показників та методі головних компонент, у межах якого середній рівень ефективності відповідає нульовому значенню інтегрального індексу. Значення ІЕКО > 0 свідчить про зростання ефективності кредитного менеджменту порівняно з середнім рівнем у вибірці; ІЕКО ≈ 0 відображає нейтральний стан або перехідний період; ІЕКО < 0 характеризує зниження ефективності, підвищення ризиковості кредитних операцій та можливе погіршення якості кредитного портфеля.

Таким чином, запропонована модель забезпечує системне та кількісно обґрунтоване оцінювання ефективності управління кредитними операціями банку і може бути використана як інструмент прийняття управлінських рішень.

Для оцінювання ефективності управління кредитними операціями АТ «ПриватБанк» застосовано сформовану інтегральну модель, що поєднує ключові показники кредитної діяльності, прибутковості, фінансової стійкості та ресурсного забезпечення. Розрахунок інтегрального індексу ефективності кредитних операцій (ІЕКО) дозволив відстежити динаміку змін упродовж 2020–2024 рр.

У 2020–2021 рр. значення ІЕКО було від'ємним (-1,17; -0,70), що вказує на низький рівень ефективності кредитного менеджменту у цей період. Головними чинниками виступали висока частка непрацюючих кредитів (NPL понад 38–43 %), що вимагала значних резервів під покриття можливих збитків, та обмежена кредитна активність на тлі макроекономічної нестабільності.

У 2022 р. ІЕКО наблизився до нейтрального значення (-0,17), що свідчить про етап стабілізації кредитного портфеля. Зниження частки проблемних кредитів, підвищення достатності капіталу та більш обережна кредитна політика сприяли поступовому покращенню якості активів.

Найбільш суттєві позитивні зміни спостерігаються у 2023–2024 рр., коли значення інтегрального індексу стало стабільно позитивним і значним (0,86; 1,18). Це означає підвищення результативності кредитного менеджменту, що зумовлено: скороченням частки NPL до рівня менше 30 %, зростанням рентабельності активів, зміцненням регулятивного капіталу, оптимізацією співвідношення кредитів та депозитної бази.

Зростання ІЕКО свідчить про відновлення довіри клієнтів, активізацію кредитування та посилення здатності банку генерувати прибуток у межах контрольованого ризику.

Таким чином, упродовж досліджуваного періоду АТ «ПриватБанк» перейшов від етапу ризикової моделі кредитування з високим рівнем NPL до більш збалансованої моделі управління кредитними операціями, що спирається на підвищення капіталізації, контроль якості портфеля та ефективне використання ресурсної бази.

Висновки. Таким чином, у дослідженні було узагальнено теоретичні та методичні засади управління кредитними операціями та проведено оцінювання ефективності кредитного менеджменту АТ «ПриватБанк» на основі інтегрального індексу ІЕКО у 2020–2024 рр. Отримані результати засвідчили покращення ефективності кредитних операцій у 2023–2024 рр., що зумовлено зниженням рівня непрацюючих кредитів, посиленням капіталізації та зростанням прибутковості. Запропонований підхід може бути використаний для подальшого моніторингу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері кредитного менеджменту банку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сабліна Н. В.

Література: **1.** Владика Ю., Бегченкова А. Кредитні операції банків та кредитна лінія. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-24. **2.** Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/. **3.** Річна фінансова звітність АТ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр. Офіційний сайт банку. URL: https://privatbank.ua/. **4.** Стороженко О. О., Гірченко Т. Д., Шейко О. П. Кредитні операції банків на сучасному етапі економіки. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 52 2. С. 128–133. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/52_2_2020/21.pdf.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

ВИКОРИСТАННЯ ІНДЕКСУ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ В ДОСЛІДЖЕННІ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО АДАПТАЦІЇ

УДК 338.1:658.5

Карась А. А.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті обґрунтовано доцільність використання індексів ділової активності для діагностики готовності підприємств до адаптації. Наведено результати оцінювання адаптаційної поведінки підприємств за показниками їхньої ділової активності у 2025 р.*

Ключові слова: *адаптація, підприємство, ділова активність, адаптаційна поведінка.*

Annotation. *The article noted the expediency of using indices of business activity to diagnose the readiness of enterprises for adaptation; the results of diagnostics of adaptive behavior of enterprises according to the data of indices of business activity of enterprises in 2025 are given.*

Keywords: *adaptation, enterprise, business activity, adaptive behavior.*

Зростаюча динамічність зовнішнього середовища, посилення глобальних викликів, цифрові зміни в суспільстві й економіці та необхідність забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах невизначеності зумовлює актуальність дослідження теоретичних і практичних питань адаптації підприємства. Ці питання стосуються осмислення сутності пристосування господарської системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення її цілей, принципів, механізмів і критеріїв результативності. Вони охоплюють проблематику взаємозв'язку між стійкістю, гнучкістю та резильєнтністю підприємства, формування його адаптаційного потенціалу, вибору моделей і стратегій адаптаційної поведінки, а також теоретико-методичні засади оцінювання ефективності процесів і проєктів адаптації. Серед теоретичних і практичних питань адаптації підприємства важливим є дослідження типів адаптаційної поведінки та способів її діагностики, що дасть змогу оцінити рівень гнучкості підприємства, його інноваційність і готовність до змін.

Характеризуючи типи адаптації підприємств, В. Кінарьов та В. Акельма звертають увагу на специфічні ознаки їх пристосування до змін: гнучкість у прийнятті рішень та інтеграцію цифрових технологій у бізнес-операції, а також указують на активність компаній у реалізації стратегій змін. Наводячи варіанти адаптації підприємства, В. Кінарьов та В. Акельма зазначають, що це можуть бути «впровадження нових продуктів або послуг у відповідь на ринковий попит, коригування методів роботи або впровадження нових технологій для підвищення ефективності та залучення клієнтів» [1, с. 145]; це свідчить, що адаптація відображає активну поведінку підприємства. Схожого підходу дотримуються Н. Захарчук, Н. Гавловська, Є. Захарчук [2], С. Т. Пілецька, Т.Ю. Коритько, Т.О. Сімкова [3]. У публікації [2] Н. Захарчук, Н. Гавловська, Є. Захарчук зазначають, що адаптація – один із напрямів змін, для якого характерні послідовність і перебудова [2, с. 454]. С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько, Т. О. Сімкова вважають, що адаптація до циркулярної економіки здійснюється шляхом «ідентифікації та формування унікальних ресурсів, їх комбінацій і оновлених компетенцій, що враховують нові можливості, які відкриває циркулярна економіка» [3]. Н. Є. Гришко та О. О. Глазунова дають більш розширений склад типів адаптаційної поведінки підприємства. У публікації [4] авторки визначають, що наявні три сценарії поведінки підприємства щодо пристосування його до змін: «нівелювання негативного впливу; пасивне підпорядкування; активна протидія (специфічні адаптивні реакції)» [4, с. 142].

© Карась А. А., 2026

Варіативність адаптації підприємства до змін потребує вибору напряму адаптивних змін, обґрунтування стратегії, програм і проєктів їх реалізації, ресурсного забезпечення цих процесів. З огляду на зазначене, попередня оцінка готовності компанії до адаптації, визначення типу її адаптаційної поведінки сприятимуть формуванню ефективної стратегії реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпеченню стійкого розвитку в умовах невизначеності.

Метою статті є обґрунтування доцільності використання індексів ділової активності як аналітичного інструменту для діагностики готовності підприємств до адаптації.

Розробка стратегії адаптації підприємства передбачає діагностику його адаптаційної спроможності, для чого доцільно використати макроекономічні індикатори, що відображають тенденції розвитку бізнес-середовища, зокрема ті, що відображають ділову активність підприємств – індекс очікувань ділової активності (ІОДА) та дифузійні індекси (ДІ). Ці індикатори формуються Національним банком України за результатами опитування підприємств. Індекс очікувань ділової активності (ІОДА) підприємств розраховується як середньозважений показник, ураховуючи структуру вибірки підприємств, що брали участь в опитуванні; дифузійні індекси – на основі структури респондентів, які вказали на «зростання», «зниження» або «без змін» показників, що характеризують розвиток певної сфери діяльності (промисловість, будівництво, торгівля, послуги) [3].

Оскільки ці індекси розраховуються на основі відповідей респондентів, їх динаміка відображає не тільки ситуацію у зовнішньому середовищі, але й здатність підприємства пристосуватися до таких змін. Високі значення та зростання індексів ділової активності свідчать про підвищення адаптивності та резильєнтності підприємств, а зниження – про обмежені можливості реагування на зміни зовнішнього середовища.

Значення індексу очікувань ділової активності за 2024 і 2025 рр. та його динаміка за 2025 р. свідчать про поміркованість респондентів в оцінюванні адаптаційних можливостей підприємств. У вересні 2025 р. ІОДА перевищив позначку 50,0, що є ознакою покращення поточних оцінок економічної кон'юнктури та зростання впевненості підприємств у перспективах розвитку. Проте нестійкість цієї тенденції впродовж окремих місяців 2025 р. вказує на обережно-адаптивну поведінку суб'єктів господарювання в питаннях інвестиційних і виробничих рішень загалом (рис. 1).

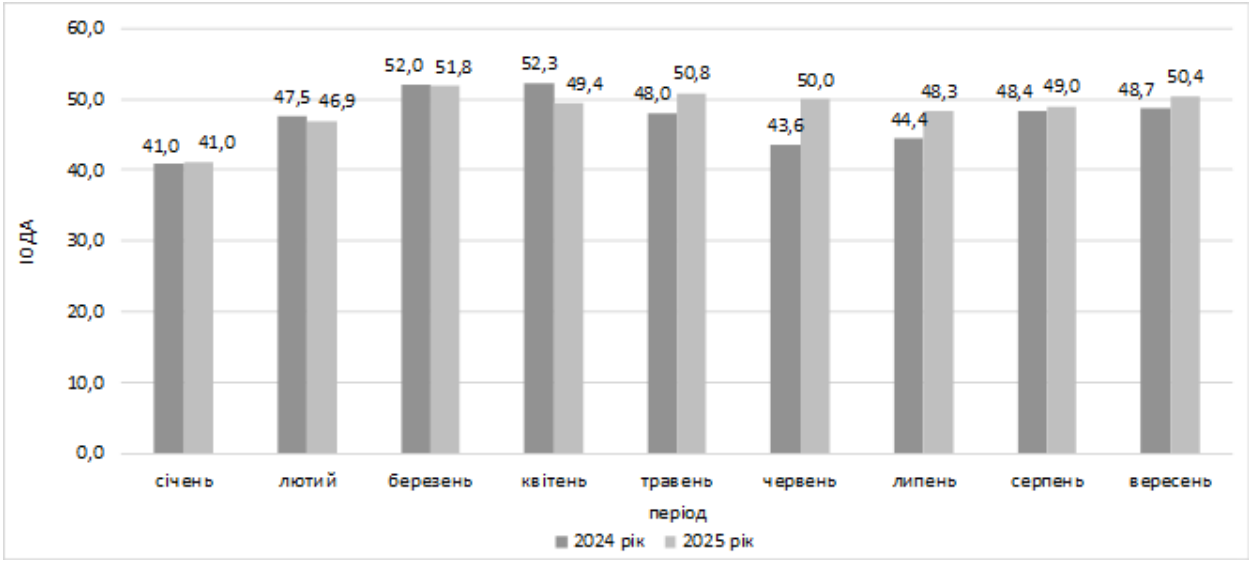
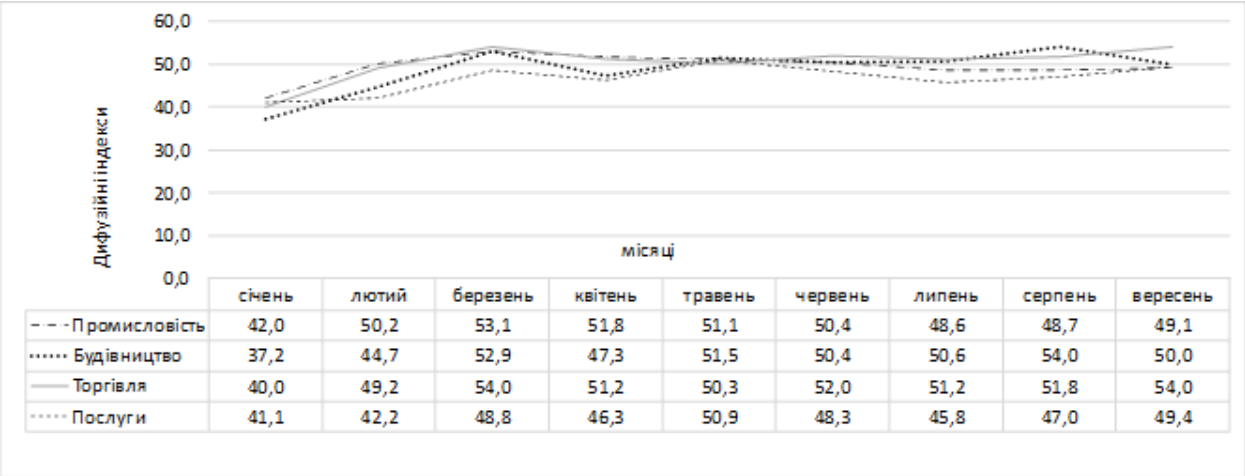


Рис. 1. **Динаміка ІОДА в Україні за січень – вересень 2024 та 2025 рр.**

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Дані дифузійних індексів за 2025 р. свідчать про обережну та поміркована реакцію підприємств на зміни зовнішнього середовища (рис. 2).



	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень
Промисловість	42,0	50,2	53,1	51,8	51,1	50,4	48,6	48,7	49,1
Будівництво	37,2	44,7	52,9	47,3	51,5	50,4	50,6	54,0	50,0
Торгівля	40,0	49,2	54,0	51,2	50,3	52,0	51,2	51,8	54,0
Послуги	41,1	42,2	48,8	46,3	50,9	48,3	45,8	47,0	49,4

Рис. 2. **Динаміка дифузійних індексів в Україні за січень – вересень 2025 р.**

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Більшість значень показників за секторами економіки впродовж 2025 р. знаходяться в межах позначки 50,0, що вказує на обережність підприємств у прийнятті господарських рішень із розвитку.

Отже, результати аналізу індексів очікувань ділової активності та дифузійних індексів засвідчують, що підприємства загалом дотримуються обережно-адаптивної поведінки, яка проявляється в поступовому відновленні ділової активності.

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

Література: 1. Кінарьов В., Алькема В. Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2024. Вип. 3 (75). С. 143–149. **2.** Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. Vol. 334 (5). P. 452–456. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68. **3.** Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Сімкова Т. О. Стратегія розвитку економічного потенціалу підприємств в контексті адаптації до умов циркулярної економіки. *Економіка та суспільство.* 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-42. **4.** Гришко Н., Глазунова О. Адаптивні стратегії формування потенціалу промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки.* 2024. Вип. 1. С. 141–144. **5.** Щомісячні опитування підприємств України, серпень 2025 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisyachni-opituvannya-pidpriyemstv-ukrayini-serpen-2025-roku.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2026 р.

УПРАВЛІННЯ ЕТАПАМИ СТВОРЕННЯ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ КАСОВОГО ЦИФРОВОГО ДОДАТКА

УДК 004.4

Карасьова С. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто ключові етапи створення та обслуговування касового цифрового додатка на прикладі компанії ТОВ «КЛАУД ВОРКС». Проаналізовано управлінські процеси, ризики й інструменти оптимізації. Запропоновано підходи до підвищення ефективності розробки та підтримки таких рішень у контексті цифровізації бізнесу та сучасних економічних викликів.*

Ключові слова: *касовий цифровий додаток, управління проєктом, етапи розробки, цифрова трансформація, технічна підтримка, інтеграція з обліковими системами, інформаційна безпека, автоматизація бізнес-процесів.*

Annotation. *The article examines the key stages of development and maintenance of a digital point-of-sale (POS) application. It analyzes management processes, risks, and optimization tools. The study proposes approaches to improving the efficiency of developing and supporting such solutions in the context of business digitalization and modern economic challenges.*

Keywords: *digital point-of-sale (POS) application, project management, development stages, digital transformation, technical support, accounting system integration, information security, business process automation.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки ефективне управління розробкою та обслуговуванням касових цифрових додатків набуває стратегічного значення для бізнесу. Підприємства стикаються з необхідністю забезпечення безперебійної роботи POS-систем, їх відповідності законодавчим вимогам, інтеграції з іншими цифровими сервісами та захисту даних користувачів. Недостатня увага до планування, технічної підтримки та аналізу ризиків може призвести до фінансових втрат і зниження конкурентоспроможності. Отже, дослідження проблем управління етапами створення та обслуговування касових цифрових додатків є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній літературі активно досліджуються веб-орієнтовані POS-системи з акцентом на підвищення точності обліку, інтеграцію продажів та управління запасами, а також хмарні POS-додатки, що забезпечують мобільність і оперативність у торгівлі. Так, Кент Бек обґрунтовував необхідність постійної інтеграції та частих релізів [4], а Джефф Сазерленд довів переваги ітеративного підходу для управління складними проєктами [9]. Гаррі Боем наголошував на постійному управлінні ризиками на кожному етапі життєвого циклу [5], тоді як Мартін Фаулер активно досліджує архітектурні рішення, необхідні для масштабованості [6]. Крім того, підходи Майкла Портера до ланцюга створення цінності та Еріка Ріса до швидкої валідації функціоналу є важливими для стратегічного планування [8]. Проте ці дослідження здебільшого зосереджені на технічних аспектах – функціональності, продуктивності та інтерфейсах, тоді як комплексне управління повним життєвим циклом касового цифрового додатка, зокрема стратегічне планування, інтеграція, безпека та довгострокова підтримка, залишається недостатньо опрацьованим. Саме цим аспектам і присвячено запропоновану статтю.

Метою статті є комплексний аналіз основних етапів життєвого циклу касового цифрового додатка – від планування і розробки до впровадження та технічного обслуговування. Водночас досліджується визначення ключових управлінських завдань і ризиків, які виникають на кожному з цих етапів, а також оцінка практичних інструментів і методів оптимізації процесів управління цифровими POS-рішеннями. Особливу увагу приділено виявленню прогалин у існуючих підходах до розробки та обслуговування касових систем і пропозиції

© Карасьова С. О., 2026

шляхів їх подолання. На основі отриманих результатів стаття формулює рекомендації щодо підвищення ефективності управління, що сприятиме цифровій трансформації бізнесу в умовах сучасного ринку.

Актуальність дослідження пов'язана з розвитком цифрових технологій і зростанням потреби в автоматизованих касових системах для бізнесу. Ефективне управління створенням і обслуговуванням таких додатків сприяє підвищенню продуктивності та безпеки, що є важливим викликом як для науки, так і для практики.

Огляд основних результатів дослідження. Бурхливий стрибок цифрових технологій у XXI столітті зробив IT-індустрію не просто важливою галуззю, а центральною силою, що визначає темпи економічного розвитку та спрямовує глобальну цифровізацію [3]. У реальності, де користувачі очікують швидкої та непомітної взаємодії з продуктами, керування життєвим циклом цифрових рішень перетворюється з технічної операції на стратегічний інструмент конкурентної переваги. Це особливо відчутно у сфері SaaS-рішень, де результативність продукту напряму пов'язана з частотою оновлень, стабільністю та можливістю оперативно масштабуватися. Отже, аналіз управлінських методів у компаніях, що створюють критично важливі бізнес-сервіси, стає питанням першочергової ваги.

Однією з найбільш інтенсивно зростаючих і технологічно вимогливих галузей є розробка інструментів для роздрібної торгівлі, тобто ритейлу. Сучасні торгові мережі дедалі частіше відходять від традиційних касових терміналів на користь мобільних і адаптивних POS-рішень, які синхронізуються з хмарними системами та підтримують роботу в багатоканальному середовищі. Прикладом такого продукту є касовий цифровий сервіс, створений ТОВ «КЛАУД ВОРКС». Оскільки цей інструмент функціонує в режимі реального часу та обробляє фінансові операції, його надійність безпосередньо залежить від того, наскільки злагоджено організовані всі етапи його розробки й підтримки [1]. Це ставить перед компанією завдання поєднати гнучкі принципи Agile з жорсткими вимогами фінансової безпеки та точності.

На початку 2000-х років з'явилися перші SaaS-продукти, які були доволі примітивними та могли закривати лише одну окрему бізнес-потребу. Відтоді концепція програмного забезпечення як послуги суттєво трансформувалася й перетворилася на гнучку та багатофункціональну модель [2]. Серед найвідоміших її реалізацій – онлайн-календарі, електронна пошта та різноманітні хмарні офісні сервіси. Перевага для компаній полягає в тому, що вони сплачують лише за ті можливості, якими реально користуються.

Як приклад сучасного SaaS-підходу можна навести послугу Netia Compute, яку компанія Netia пропонує своїм клієнтам. Це комплексне хмарне рішення, що забезпечує роботу з великими обсягами даних і дає змогу організовувати їх резервне копіювання [2]. Netia Compute можна порівняти з класичними платформами IaaS (Infrastructure as a Service), як-от Amazon EC2, Google Compute Engine або Microsoft Azure Virtual Machines, оскільки вона надає клієнтам обчислювальні ресурси та можливості роботи з великими обсягами даних, у тому числі їхнє резервне копіювання [2]. Застосування Netia Compute у ТОВ «КЛАУД ВОРКС» є доцільним для міжнародної проєктної діяльності, оскільки це рішення може виступати як альтернативна або додаткова хмарна інфраструктура для розміщення касового цифрового додатка та його баз даних. Це дозволяє компанії забезпечити географічну розподіленість, високу доступність і виконання локальних вимог щодо резервного копіювання та зберігання даних у регіонах, де є присутність Netia Compute, що критично важливо для міжнародного IT-менеджменту.

Основна перевага SaaS полягає у зниженні бар'єрів для входу та підвищенні операційної гнучкості. Доступність у будь-який час і день тижня забезпечується хмарною інфраструктурою, дозволяючи користувачам працювати 24/7 з будь-якої точки світу. Можливість продовжувати роботу в дорозі з мобільного пристрою є ключовою для сучасних бізнес-процесів, особливо для мобільних POS-систем, що розробляє ТОВ «КЛАУД ВОРКС. Економія порівняно з «коробочними» версіями, що може сягати близько 60 %, досягається за рахунок усунення необхідності купівлі дорогих ліцензій, серверного обладнання та найму штату системних адміністраторів [4]. Крім того, автоматичні оновлення гарантують, що користувач завжди працює з найактуальнішою версією ПЗ, що підвищує безпеку та функціональність. Нарешті, серйозний захист даних і повний комплекс ліцензійного ПЗ забезпечуються провайдером, знімаючи з клієнта відповідальність за відповідність нормативним вимогам та кібербезпеку.

Висновок. Розвиток цифрових технологій і стрімке поширення моделі SaaS докорінно змінюють підходи до створення й підтримки програмних продуктів. В умовах зростаючих вимог користувачів та високої конкуренції особливої ваги набуває ефективне управління життєвим циклом цифрових рішень, що стає ключовим чинником їхньої надійності, масштабованості та комерційного успіху. Сучасні умови розвитку ринку підтверджують те, що компанії, які поєднують гнучкі методології розробки з суворими стандартами безпеки та ста-

більності, отримують суттєві стратегічні переваги. Саме тому дослідження управлінських підходів і моделей організації розробки цифрових продуктів у сегменті SaaS є надзвичайно актуальним і практично значущим.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Дехтяр Н. А.

Література: 1. Клауд Воркс (Cloud Works). URL: https://cloudwk.com/. **2.** Кобець Н. В., Лисенко О. І. Економічна оцінка діяльності ІТ-компаній в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53. С. 136–141. **3.** Пилипенко В. Г., Будніков О. В., Лампицька С. А. та ін. Agile : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2022. 320 с. **4.** Beck K. /Extreme programming explained: embrace change. 2nd ed. Boston : Addison-Wesley, 2000. 224 p. **5.** Boehm B. W. A spiral model of software development and enhancement. *Computer.* 1988. Vol. 21, Issue 5. P. 61–72. **6.** Fowler M. Refactoring: improving the design of existing code. Boston : Addison Wesley, 1999. 431 p. **7.** Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 557 p. **8.** Ries E. The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York : Crown Business, 2011. 336 p. **9.** Sutherland J. Scrum: the art of doing twice the work in half the time. New York : Crown Business, 2014. 256 p.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

УДК 658.153

Карбань К. Є.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті сформовано та надано характеристику факторів впливу на ефективність управління оборотними активами підприємств молочної галузі з використанням факторного аналізу, зокрема, методу головних компонент. Охарактеризовано склад факторів за фінансовими показниками та оцінено ступінь їх впливу.*

Ключові слова: *факторний аналіз, управління оборотними активами, молочна галузь, ліквідність і платоспроможність, дебіторська заборгованість.*

Annotation. *The article identifies and characterizes factors influencing the effectiveness of current asset management in dairy enterprises using factor analysis, in particular, the principal component method. The composition of factors is characterized in terms of financial indicators, and their degree of influence is assessed.*

© Карбань К. Є., 2026

Keywords: *factor analysis, working capital management, dairy industry, liquidity and solvency, accounts receivable.*

Управління оборотними активами є одним із пріоритетних напрямів у системі фінансового менеджменту, оскільки вливає на ефективність прийнятих управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства та оперативного управління його фінансовими ресурсами [1]. Особливо актуальним це питання є для підприємств молочної галузі, де висока залежність від швидкопсувної сировини, сезонні коливання виробництва та зміни ринкового попиту створюють додаткові ризики для ефективного управління оборотними активами. В умовах динамічного ринкового середовища керівництво підприємств потребує інструментів, які дозволяють глибоко аналізувати вплив різних факторів на стан оборотних активів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Дослідженням проблем управління оборотними активами підприємств займались такі автори, як: І. О. Бланк, С. В. Калабухова, В. В. Ковальов, А. М. Поддєрьогін та інші.

Метою статті є формування та оцінка складу факторів, що спричиняють ключовий вплив на ефективність управління оборотними активами підприємств молочної галузі.

Реалізація методу факторного аналізу у цьому контексті є важливою для виявлення ключових факторів, що формують ефективність управління оборотними активами, та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення фінансової стабільності молочних підприємств. Факторний аналіз – це багатовимірний метод, який застосовується для вивчення взаємозв'язків між значеннями змінних. Передбачається, що відомі змінні залежать від меншої кількості невідомих змінних і випадкової помилки [2]. Метод головних компонент є одним з основних способів зменшити розмірність даних, втративши найменшу кількість інформації [3].

Для проведення аналізу за методом головних компонент було обрано підприємства молочної галузі, а саме: ТОВ «Буринський молокозавод», ТОВ «Молочний Дім» та ТОВ «Кременецьке молоко». Дослідження охоплює період 2021–2024 років і спрямоване на оцінку ефективності управління оборотними активами, виявлення груп факторів, що визначають їхню структуру та динаміку, а також порівняння рівня ліквідності та фінансової стійкості між підприємствами.

Реалізація факторного аналізу складається з кількох послідовно виконуваних дій, які було здійснено у програмному пакеті STATISTICA.

Для проведення факторного аналізу ефективності управління оборотними активами були обрані такі фінансові показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності (К1), коефіцієнт загальної ліквідності (К2), частка оборотних активів (К3), коефіцієнт автономії (К4), частка короткострокової заборгованості (К5), рентабельність активів (К6), рентабельність власного капіталу (К7), рентабельність продажів (К8), коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (К9) та коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (К10). Використання цього набору показників забезпечує комплексну оцінку стану та ефективності оборотних активів підприємств молочної галузі та дозволяє визначити ключові фактори, що впливають на фінансову стабільність і результативність їх використання. Вихідні дані для проведення факторного аналізу подано в табл. 1.

Таблиця 1

Таблиця вхідних даних

Показник	ТОВ «Буринський молокозавод»				ТОВ «Молочний Дім»				ТОВ «Кременецьке Молоко»			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
К1	0,08	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,29	1,17	0,90	0,906
К2	0,82	0,95	1,19	1,22	0,41	0,65	1,45	1,52	1,89	2,82	2,09	2,286
К3	0,82	0,81	0,87	0,91	0,33	0,51	0,68	0,73	0,70	0,80	0,79	0,816
К4	0,01	0,14	0,26	0,25	0,19	0,21	0,53	0,52	0,63	0,72	0,62	0,643
К5	0,99	0,86	0,74	0,75	0,81	0,79	0,47	0,48	0,37	0,28	0,38	0,357
К6	0,00	0,12	0,14	0,03	0,02	0,06	0,42	0,00	0,01	0,62	0,17	0,077
К7	0,09	1,81	0,68	0,13	0,09	0,30	1,06	0,01	0,01	0,89	0,25	0,122
К8	0,00	0,07	0,06	0,03	0,04	0,06	0,16	0,04	0,02	0,11	0,01	0,026
К9	4,98	8,22	11,67	11,57	3,84	3,85	6,30	6,91	37,21	28,52	18,60	24,06
К10	26,72	39,58	30,88	30,00	18,14	12,54	8,32	5,51	28,76	25,81	26,38	32,15

У процесі факторного аналізу виділено три інтегровані фактори, що визначають ефективність управління оборотними активами підприємств молочної галузі (рис. 1).

Eigenvalues (Spreadsheet1)
Extraction: Principal components

Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	4,733545	47,33545	4,733545	47,33545
2	2,278848	22,78848	7,012393	70,12393
3	1,789362	17,89362	8,801755	88,01755

Рис. 1. **Таблиця власних значень для факторів**

За даними рис. 1, аналіз показав, що перша головна компонента пояснює 47,34 % загальної дисперсії, друга – 22,79 %, а третя – 17,89 %. Загалом три виділені фактори відображають 88,02 % варіації обраних показників, що дозволяє використовувати їх для подальшої інтерпретації. Це свідчить про те, що саме ці компоненти концентрують найбільш суттєві впливи на структуру та ефективність використання оборотних активів підприємств молочної галузі.

Для оцінки доцільності виділення ключових компонентів, що визначають фактори впливу на формування та використання оборотних активів підприємств молочної галузі, використано візуальний метод аналізу – графік «кам'янистого осипу», наведений на на рис. 2.

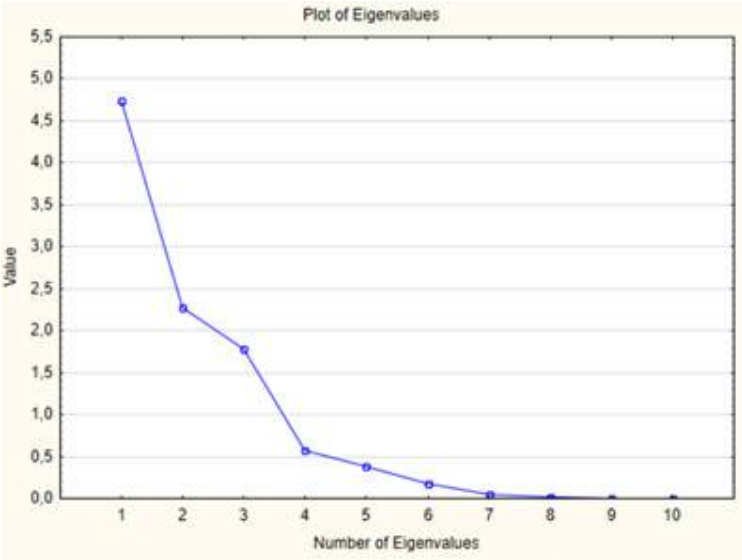


Рис. 2. **Графік «кам'янистого осипу»**

Графік ілюструє спад власних значень (Eigenvalues) від першої до десятої компоненти. Як видно, найбільш виразне зниження спостерігається між першою та третьою компонентами, що свідчить про їх домінуючий вплив на пояснення загальної дисперсії даних. Після третьої компоненти значення Eigenvalue різко зменшуються і залишаються близькими до нуля, демонструючи незначущий внесок наступних компонент у загальну варіацію показників. Отже, графік «кам'янистого осипу» підтверджує доцільність виділення трьох головних факторів для подальшого аналізу, оскільки саме вони відображають основну частку варіацій оборотних активів підприємств молочної галузі, а залишкові компоненти можна вважати маловажливими для практичної інтерпретації.

Перший етап факторного аналізу показав, що отримані результати важко піддаються прямій інтерпретації (рис. 3).

Variable	Factor Loadings (Unrotated) (Spreadsheet1) Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000) Factor 1	Factor 2	Factor 3
Кал	0,864637	0,182807	-0,033506
Кпл	0,983999	0,102847	-0,017876
Чоа	0,375698	0,226563	-0,675966
Кавт	0,919789	0,010498	0,332655
Чкорз	-0,919789	-0,010498	-0,332655
Ра	0,646596	-0,685811	-0,125773
Рвк	0,085368	-0,702047	-0,630489
Рп	0,256237	-0,946541	0,005363
Ккз	0,817527	0,386440	-0,055827
Кдз	0,158556	0,418112	-0,832580
Expl.Var	4,733545	2,278848	1,789362
Prp.Totl	0,473355	0,227885	0,178936

Рис. 3. **Таблиця факторних навантажень**

Для покращення зрозумілості та інтерпретації застосовано метод обертання Equamax (raw), що дозволило чіткіше виділити три інтегровані фактори, які разом пояснюють понад 88 % загальної дисперсії вихідних показників (рис. 4). Це підтверджує високу інформативність побудованої моделі та забезпечує можливість подальшої практичної інтерпретації факторів.

Охарактеризуємо зазначені фактори. Перший фактор доцільно визначити як «Ліквідність та фінансова стійкість», оскільки він об'єднує показники, що відображають здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання та підтримувати стабільний фінансовий стан. До групи змінних із високими навантаженнями увійшли коефіцієнти абсолютної ліквідності (0,858), загальної ліквідності (0,965), автономії (0,959), частка короткострокової заборгованості (-0,959) та коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (0,838).

Variable	Factor Loadings (Equamax raw) (Spreadsheet1) Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000) Factor 1	Factor 2	Factor 3
Кал	0,857985	0,021550	0,213388
Кпл	0,964746	0,115407	0,187342
Чоа	0,262864	0,083329	0,757211
Кавт	0,958683	0,076135	-0,178642
Чкорз	-0,958683	-0,076135	0,178642
Ра	0,498587	0,809001	-0,034218
Рвк	-0,148031	0,867476	0,351065
Рп	0,107737	0,927272	-0,300309
Ккз	0,838348	-0,169545	0,298714
Кдз	0,049967	-0,089336	0,939505
Expl.Var	4,561550	2,335876	1,904329
Prp.Totl	0,456155	0,233588	0,190433

Рис. 4. **Таблиця факторних навантажень після обертання методом Equamax (raw)**

Від'ємне навантаження частки короткострокових зобов'язань пояснюється тим, що збільшення боргового навантаження знижує рівень ліквідності та фінансової незалежності підприємства. Цей фактор інтегрує ключові характеристики платоспроможності та фінансової стабільності підприємств молочної галузі.

Другий фактор, «Рентабельність», пояснює 23,4 % дисперсії та концентрує показники рентабельності активів (0,809), власного капіталу (0,868) та продажів (0,927), відображаючи спільний вплив цих змінних на результативність функціонування підприємства.

Третій фактор, «Фактор швидкості розрахунків з покупцями», що пояснює 19,0 % дисперсії, характеризує ділову активність та швидкість обороту оборотних активів. Найбільші навантаження мають частка оборотних активів (0,757) та коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (0,940), що демонструє ефективність перетворення активів у грошові кошти та управління розрахунками з дебіторами.

Проведене дослідження дозволило сформувати та оцінити систему факторів, що визначають ефективність управління оборотними активами підприємств молочної галузі. Застосування методу головних компонент дозволило виокремити три ключові фактори – ліквідності та фінансової стійкості, рентабельності й фактору швидкості розрахунків з покупцями, – що узагальнюють основні напрями впливу на фінансові результати підприємств. Отримані результати дозволили обґрунтувати необхідність системного підходу до управління оборотними активами задля підвищення стабільності та ефективності діяльності підприємств молочної галузі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

Література: 1. Дехтяр Н. А., Дейнека О. В., Черноус Т. М. Управління оборотними активами підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. № 8. С. 572–578. **2.** Клебанова Т. С., Гур'янова Л. С., Чаговець Л. О., Панасенко О. В., Сергієнко О. А., Яценко Р. М. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів : мультимед. навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. **3.** Ларченко О. В., Димова Г. О. Використання методу головних компонент і канонічних кореляцій для виведення нових сортів культурних рослин. *Вісник ХНТУ.* 2021. № 2 (77). С. 73–79. **4.** Герасимчук В. Г. Факторний аналіз конкурентоспроможності соціально-економічних систем: Україна, ЄС, світ. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2015. Вип. 12. **5.** Василик О. Б. Факторний аналіз рентабельності власного капіталу ПАТ «Укрнафта» в докризовий і кризовий періоди. *Вісник ЖДТУ.* 2012. № 4 (62). С. 45–48.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

ВПЛИВ РІШЕНЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ІТ-КОМПАНІЙ

УДК 004.8:659.127:339.138

Карпаєва М. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Проаналізовано вплив інтеграції штучного інтелекту (ШІ) на ефективність цифрового маркетингу ІТ-компаній та визначено ключові технології ШІ, що трансформують стратегії. Штучний інтелект оптимізує процеси, забезпечує персоналізацію та значно покращує KPI.*

Ключові слова: *Штучний інтелект (ШІ), цифровий маркетинг, машинне навчання (МН), персоналізація, KPI, ІТ-компанії.*

© Карпаєва М. В., 2026

Annotation. *The impact of artificial intelligence (AI) integration on the effectiveness of digital marketing of IT companies is analyzed and key AI technologies that transform strategies are identified. Artificial intelligence optimizes processes, provides personalization and significantly improves KPIs.*

Keywords: *Artificial Intelligence (AI), digital marketing, machine learning (ML), personalization, KPI, IT companies.*

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та високої конкуренції ІТ-компаніям критично важливо підвищувати ефективність своїх маркетингових стратегій. Традиційні методи цифрового маркетингу вже не забезпечують необхідної точності. Це вимагає радикальної трансформації підходів і обумовлює необхідність дослідження та впровадження інтеграції штучного інтелекту (ШІ) в процеси цифрового маркетингу для оптимізації бізнес-процесів.

Освітня та фахова проблематика. Наукова та практична література щодо застосування штучного інтелекту в цифровому маркетингу ІТ-компаній поки що недостатньо повно висвітлена. Проте на сучасному етапі багато дослідників активно працюють у цій сфері, зокрема Бергер А. Д., Боровик Т. М., Дудар В. Т., Залозна Т. Г., Іванова І. В., Кузнецова А., Окрепкий Р. Б., Пєтухова О. М., Проскурніна Н. В., Руденко А. Ю., Струнгар А. В., Хрупович С. Є., Шалабодін С., які вивчають різні аспекти впровадження ШІ, його вплив на ефективність маркетингові стратегії та перспективи розвитку цієї технології на ринку ІТ-компаній.

Мета дослідження – проаналізувати вплив інтеграції штучного інтелекту на ефективність цифрового маркетингу в ІТ-компаніях, визначити ключові технології ШІ, що трансформують маркетингові стратегії.

Викладення основного матеріалу. Цифровий маркетинг стає суттєво важливим інструментом для ІТ-компаній, які прагнуть досягти успіху та зміцнити свої позиції на ринку. У цьому контексті інтеграція штучного інтелекту виступає ключовим фактором, що критично впливає на основні показники ефективності (KPI) цифрового маркетингу.

Використання штучного інтелекту трансформує підхід до маркетингових стратегій ІТ-компаній, оптимізуючи процеси, підвищуючи точність реклами, рентабельність інвестицій (ROI) та створюючи нові можливості для масштабування бізнесу. Технології ШІ сьогодні активно використовуються для управління взаємопов'язаними бізнес-процесами – від продажів і просування до логістики та обслуговування клієнтів, забезпечуючи їхню безперебійну роботу як єдиного ефективного механізму. Таким чином, штучний інтелект стає ключовим чинником успіху ІТ-компаній у високотехнологічному середовищі [5].

У час стрімкого розвитку цифрової економіки маркетинг переживає глибоку трансформацію, що змушує ІТ-компанії переосмислювати свої стратегії та активно інтегрувати ШІ у бізнес-моделі. Використання інтелектуальних технологій стає ключовим чинником конкурентоспроможності, адже вони дозволяють компаніям ефективніше взаємодіяти з аудиторією, прогнозувати поведінку споживачів і досягати вищих показників ефективності.

Ключові технології, які формують технологічну базу штучного інтелекту (ШІ) у контексті цифрового маркетингу, охоплюють:

• машинне навчання: алгоритми надають комп'ютерним системам здатність до навчання та прийняття рішень, використовуючи емпіричні (історичні) дані. У контексті цифрового маркетингу, машинне навчання (ML) є інструментом для прогностичної аналітики, сегментації клієнтської бази та оптимізації маркетингових стратегій;

• обробка природної мови (NLP – natural language processing): обробка природної мови (NLP) наділяє комп'ютерні системи можливістю аналізувати, інтерпретувати та генерувати людську мову. Крім того, NLP є технологічною основою для розробки чат-ботів і віртуальних помічників, сприяючи безперебійній взаємодії між суб'єктами господарювання (брендами) та цільовою аудиторією (споживачами);

• аналітика даних. Цей процес містить аналіз значних масивів даних з метою ідентифікації прихованих закономірностей, кореляцій та цінних інсайтів. Це, своєю чергою, надає маркетологам емпіричну основу для прийняття обґрунтованих та стратегічних рішень;

• комп'ютерний зір (Computer Vision) забезпечує здатність комп'ютерних систем інтерпретувати візуальну інформацію з навколишнього середовища та приймати на її основі рішення. У галузі цифрового маркетингу ця технологія застосовується для автоматизованого маркування контенту, аналізу та вимірювання аудиторії, а також покращення клієнтського досвіду за допомогою доповненої реальності (AR – augmented reality);

• системи рекомендацій: на основі аналізу попередньої поведінки користувачів, їхніх вподобань та інших релевантних даних рекомендаційні системи на базі Штучного Інтелекту (ШІ) здійснюють персоналізацію

контенту, продуктових пропозицій та послуг, що суттєво підвищує якість клієнтського досвіду (Customer Experience) [6].

Інтеграція штучного інтелекту в цифровий маркетинг є не просто сучасною тенденцією, а необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності ІТ-компаній у цифрову епоху.

Використання технологій машинного навчання, обробки природної мови, аналітики даних, комп'ютерного зору та систем рекомендацій дозволяє значно підвищити ефективність маркетингових стратегій, забезпечити персоналізовану взаємодію зі споживачами та покращити прийняття управлінських рішень. У результаті штучний інтелект перетворюється на стратегічний інструмент, що формує нову якість комунікації між брендами та їхньою аудиторією, сприяючи сталому розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації [2].

На практиці провідні ІТ-компанії вже активно впроваджують штучний інтелект у свої маркетингові стратегії. Наприклад, Amazon використовує алгоритми машинного навчання для персоналізації рекомендацій і підвищення конверсії, що безпосередньо впливає на зростання продажів [8]. Google застосовує ШІ для автоматизації рекламних кампаній та оптимізації витрат на маркетинг через аналітичні моделі прогнозування поведінки користувачів [1].

Висновок. Впровадження штучного інтелекту є ключовим чинником підвищення ефективності цифрового маркетингу ІТ-компаній у наш час. ШІ оптимізує бізнес-процеси, підвищує точність таргетингу, персоналізує взаємодію зі споживачами та покращує KPI і ROI. Використання машинного навчання, обробки мови, комп'ютерного зору та систем рекомендацій робить маркетингові стратегії більш адаптивними та ефективними.

Попри очевидні переваги, впровадження ШІ у цифровий маркетинг супроводжується низкою викликів. Серед основних – висока вартість розробки, дефіцит кваліфікованих спеціалістів, ризики неправильного інтерпретування даних і питання етики використання персональної інформації споживачів. Крім того, ІТ-компаніям необхідно забезпечити прозорість алгоритмів і запобігти надмірній автоматизації, яка може знизити рівень «людяності» у взаємодії з клієнтами.

У найближчі роки очікується ще глибша інтеграція ШІ в маркетингові процеси ІТ-компаній. Зокрема, поширення отримають нейромаркетинг, емоційний аналіз споживачів, адаптивні рекламні системи, що реагуватимуть на поведінку користувача в режимі реального часу. Поєднання ШІ з технологіями блокчейну, доповненої реальності (AR) та метавсесвіту відкриє нові формати взаємодії між брендами та клієнтами, де цифровий маркетинг стане повністю інтелектуальним і персоналізованим.

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

Література: **1.** Meta активізує ШІ в рекламі: як компанія планує випередити Google, Amazon і TikTok // GiftsUA. URL: https://giftsua.com/advotary/novyny-2/meta-aktyvizuye-shi-v-reklami-yak-kompaniya-planuye/. **2.** Гноєвий В. Г., Корень О. М. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Академічний огляд.* 2021. № 1 (54). С. 49–55. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/1/6.pdf. **3.** Кузнецова А. Штучний інтелект в маркетингу: переваги і приклади використання // Web Promo. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-u-marketingu-perevagi-i-prikladi-vikoristannya/. **4.** Проскурніна Н. В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2020. № 4. С. 129–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11. **5.** Пшенична Т. Вплив штучного інтелекту на ефективність digital маркетингу в бізнес процесах. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-24. **6.** Струнгар А. В. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-160. **7.** Шалабодін С. Штучний інтелект в маркетингу: нова ера просування вже настала // Shalabodin.com. URL: https://shalabodin.com/shtuchnyj-intelekt-v-marketyngu-nova-era-prosuvannya-vzhe-nastala/. **8.** Як використовувати віртуальних помічників та штучний інтелект для автоматизації бізнесу на Amazon, Etsy та Shopify // NX Digital Agency. URL: https://nxdigitalagency.com/blog-ua/yak-vikoristovuvati-virtualnih-pomichnikiv-ta-shtuchnij-intelekt-dlya-avtomatizacziyi-biznesu-na-amazon-etsy-ta-shopify/.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2025 р.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ МАРШРУТІВ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

УДК 658.7.017:005.21

Ключка А. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено теоретичні аспекти оптимізації логістичних маршрутів як складової підвищення ефективності діяльності підприємницьких структур. Розкрито роль логістики у формуванні конкурентних переваг підприємств, узагальнено підходи до структурування логістичних систем і принципів управління ними. Наведено узагальнену класифікацію підсистем логістики та принципів її функціонування.*

Ключові слова: *логістика, транспортний маршрут, оптимізація, витрати, ефективність, підприємницька структура.*

Annotation. *The article explores theoretical aspects of logistics route optimisation as a component of improving the efficiency of business structures. The role of logistics in ensuring competitiveness is analysed, and the principles and subsystems of logistics management are generalised. A summary classification of logistics system components and optimisation principles is presented.*

Keywords: *logistics, transport route, optimisation, costs, efficiency, business structure.*

Постановка проблеми. Логістика в сучасних умовах виступає ключовим елементом забезпечення ефективності діяльності підприємницьких структур. Раціональне управління логістичними потоками дозволяє скорочувати витрати, підвищувати рівень сервісу, покращувати швидкість обігу ресурсів і забезпечувати сталий розвиток навіть у кризових умовах.

Водночас сучасна логістика в Україні стикається з низкою викликів: недостатня інфраструктура, обмеженість складських ресурсів, деструкція транспортних ланцюгів через воєнні дії, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до організації маршрутів перевезень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективного управління логістикою досліджували такі українські науковці, як В. Алькема [1], А. Бурковська [2], Є. Воробець [3], О. Воронко [4], Ю. Іванов [6], які розглядали логістику як інтегровану систему управління потоками матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.

Сучасні підходи, наведені у працях В. Кігеля [8] та В. Кацьми [7], акцентують увагу на використанні інформаційних технологій, систем GPS та інтелектуальних алгоритмів у плануванні маршрутів. Проте, попри наукове підгрунтя, потребує подальшого розвитку питання структуризації логістичних процесів і визначення ролі оптимізації маршрутів у підвищенні результативності бізнесу.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад і виокремлення структурних елементів логістичної системи підприємства, що визначають можливості оптимізації транспортних маршрутів як чинника ефективності діяльності підприємницьких структур.

Логістика забезпечує узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах єдиного управлінського механізму. Її ефективність визначається гармонійною взаємодією підсистем, які утворюють цілісну логістичну систему підприємства. Щоб послідовно розкрити логіку функціонування такої системи, спочатку окреслимо її складові елементи. Визначення складу підсистем є відправною точкою, адже саме їхня взаємодія задає межі можливостей для подальшої оптимізації маршрутів і витрат (табл. 1).

© Ключка А. А., 2026

Таблиця 1

Структурні компоненти логістичної системи

Підсистема	Функції	Очікуваний результат
Інформаційна	Збір, обробка та передача даних щодо руху товарів і ресурсів	Своєчасна доставка, зменшення затримок
Фінансова	Управління витратами, бюджетування перевезень	Оптимізація фінансових потоків
Кадрова	Підбір і координація персоналу складів, водіїв, логістів	Підвищення продуктивності
Аналітична	Моделювання маршрутів, аналіз ефективності перевезень	Зменшення витрат, підвищення точності планування
Правова	Регламентація договірних відносин з перевізниками	Мінімізація ризиків і спірних ситуацій

Узгодивши структурні елементи, логічно перейти до засад, на яких будується їхня взаємодія в реальних умовах прийняття рішень. Ефективне логістичне управління ґрунтується на принципах глобальної оптимізації, інтеграції процесів, мінімізації витрат, гнучкості, адаптивності та цифровізації управлінських рішень.

Особливої уваги набуває впровадження інформаційних технологій (систем GPS, GIS, ERP), які дозволяють автоматизувати планування маршрутів, здійснювати моніторинг у реальному часі та формувати аналітичні моделі перевезень.

Спираючись на окреслені принципи, переходимо до практико-орієнтованого виміру – оптимізації маршрутів як цільового механізму зниження часу та витрат за незмінної або вищої надійності доставки. Оптимізація охоплює вибір раціонального виду транспорту, оптимізацію черговості постачань, узгодження графіків перевезень і застосування аналітичних алгоритмів (метод найкоротшого шляху, генетичні та інші евристики, GIS-моделі).

Щоб систематизувати інструментарій і окреслити межі його застосовності, доцільно порівняти найуживаніші підходи за ключовими характеристиками (табл. 2). Це дозволяє співвідносити обраний метод із цілями підприємства, доступними даними та часовими обмеженнями.

Таблиця 2

Аналітичне узагальнення підходів до оптимізації

Метод	Суть	Переваги	Обмеження
Метод найкоротшого шляху (Дейкстри)	Побудова мінімальної відстані між пунктами доставки	Простота, швидкість	Не враховує зміни трафіку
Евристичні алгоритми	Пошук оптимального рішення через ітерації	Висока точність	Великі обчислювальні витрати
GIS-моделі	Просторове відображення та аналіз маршрутів	Візуалізація, багатофакторність	Вимагає складних даних
Інтелектуальні системи (AI)	Прогнозування й адаптація маршрутів у реальному часі	Гнучкість, автоматизація	Висока вартість впровадження

Таким чином, поступовий перехід від структури до принципів і далі – до інструментів і їх узагальнення – забезпечує цілісне бачення логістичної системи, в межах якої оптимізація маршрутів виступає ключовим важелем підвищення ефективності.

Висновок. Узагальнення проведеного дослідження засвідчує, що оптимізація логістичних маршрутів є одним із визначальних чинників підвищення ефективності підприємницьких структур. Її впровадження сприяє одночасному зниженню витрат на транспортування, підвищенню надійності постачань і розвитку інформаційно-аналітичних механізмів управління, що в підсумку зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення моделей адаптивної оптимізації логістичних систем в умовах цифрової трансформації та ризиків воєнного часу.

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

Література: 1. Алькема В. Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК».* Київ, 2022. С. 70–76. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-

krok/article/view/507/536. **2.** Бурковська А. В., Сизоненко Ю. С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics.* № 30. Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв, 2021. С. 52–56. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/30-2021/burkovskaya.pdf. **3.** Воробець Є. О. Теоретичні основи та сутність логістичних операцій. *Економіка та суспільство.* Вип. 3. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2896/2860. **4.** Воронко О. С., Кравець О. В. Сутність та місце логістичної діяльності в системі управління підприємством. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.* № 68. 2022. С. 28–34. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1169/1104. **5.** Іванов Ю. В., Нагай Д. Р., Сохань Т. Д. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2025. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/13.pdf. **6.** Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Львівський національний університет імені Івана Франка. 2019. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2474/1/10.pdf. **7.** Кігель В. Р. Оптимізація логістичних рішень. Університет економіки та права «КРОК» : навча. посіб. для студентів спеціальності «Логістика». 2020. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/kigel-0018.pdf.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ НА РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

УДК 338.2

Колесник К. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розкрито особливості впливу економічної кризи на розвиток аграрного сектора України. Визначено основні чинники, що зумовлюють специфіку прояву кризових процесів у галузі, та охарактеризовано їх багатовимірний вплив на стійкість аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності.*

Ключові слова: *економічна криза, аграрний сектор, особливості впливу, фінансова стійкість, нестабільність, ризики.*

Annotation. *The article examines the features of the economic crisis impact on the development of Ukraine's agricultural sector. The key factors determining the specificity of crisis processes in the industry and their multidimensional influence on the resilience of agricultural enterprises under economic instability are identified.*

Keywords: *economic crisis, agricultural sector, impact features, financial stability, instability, risks.*

Актуальність проблеми. Сучасна економіка України зазнає значного впливу внутрішніх диспропорцій та зовнішніх шоків (воєнні дії, інфляція, порушення логістики, спад інвестицій). Особливо вразливим є аграрний сектор, який стикається з нестабільністю доходів і дефіцитом фінансових ресурсів. У цих умовах

© Колесник К. О., 2026

особливого значення набуває дослідження впливу економічної кризи на аграрний сектор, адже це дозволить глибше зрозуміти специфіку реагування сільськогосподарських підприємств на дестабілізуючі фактори та виявити ключові чинники, які формують їх економічну стійкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему впливу економічних криз на національну економіку досліджували О. В. Григор'єва [1], О. Шатайло [2], Н. О. Шпак [3] та Є. Намлієв [4]. Науковці розглядають кризу як закономірний етап економічного циклу, що поєднує деструктивні та відновлювальні процеси. Водночас недостатньо дослідженим залишається її вплив на аграрний сектор, який має власну специфіку: високу ресурсомісткість, сезонність виробництва та залежність від природно-кліматичних і безпекових чинників тощо.

Метою статті є визначення особливостей впливу економічної кризи на розвиток аграрного сектора України.

Викладення основного матеріалу. Функціонування будь-якої економічної системи має циклічний характер, оскільки розвиток економіки відбувається нерівномірно та супроводжується чергуванням фаз піднесення, спаду, кризи та пожвавлення. Ці фази відображають природну динаміку суспільного відтворення, коли після періоду зростання настає етап насичення ринку, зниження прибутковості, скорочення обсягів виробництва, що зрештою переходить у кризовий стан. Кожен економічний цикл має власні особливості, однак спільним для всіх є те, що криза виступає об'єктивною і закономірною складовою розвитку, необхідною для очищення економічного середовища від неефективних структур, технологій і моделей управління.

У межах цього циклу економічна криза розглядається як етап глибокої трансформації економічних відносин, який проявляється у порушенні пропорцій суспільного відтворення, дисбалансі між попитом і пропозицією, зниженні ділової активності, обсягів інвестицій і виробництва [2]. На макрорівні вона охоплює фінансово-кредитну систему, ринки праці, товарів і капіталів, призводить до зростання безробіття та інфляційних процесів [4]. Для суб'єктів господарювання це виражається у зменшенні прибутковості, зниженні рівня ліквідності та платоспроможності, порушенні стабільності грошових потоків, скороченні обсягів реалізації продукції та зростанні виробничих ризиків.

На мікрорівні економічна криза постає як стан нестійкої рівноваги підприємства, коли внутрішні можливості розвитку не відповідають вимогам зовнішнього середовища. Вона може бути зумовлена як внутрішніми диспропорціями – неефективним управлінням, перевитратами ресурсів, зниженням продуктивності праці, невдалою інвестиційною політикою, так і зовнішніми шоками, що мають макроекономічну природу: інфляційними коливаннями, фінансовими кризами, пандеміями, воєнними діями чи зміною державного регулювання. У таких умовах підприємство стикається з невизначеністю, обмеженням фінансових ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів і зростанням ризиків втрати конкурентних позицій.

Економічна криза є невід'ємним елементом економічного циклу, що виконує подвійну функцію: з одного боку, вона створює загрозу стабільності економічної системи, а з іншого – стимулює її оновлення, формування нових моделей поведінки, технологічних рішень і управлінських підходів. Розуміння закономірності циклічного розвитку дозволяє своєчасно ідентифікувати кризові тенденції, оцінювати їх вплив на діяльність підприємства та формувати ефективну систему антикризового управління.

Наукове розуміння економічної кризи потребує уточнення її сутності та трактування в економічній літературі. Для повнішого розуміння сутності економічної кризи розглянемо основні наукові підходи до її визначення. У науковій літературі економічну кризу визначають як фазу циклу економічного розвитку, що характеризується різким скороченням обсягів виробництва, порушенням фінансової стабільності та кризою довіри [1]. На думку О. В. Григор'євої, криза є результатом порушення збалансованості соціально-економічної системи, що проявляється у зниженні ефективності використання ресурсів та унеможливлює нормальний процес відтворення [1]. Подібну позицію висловлює О. Шатайло, який розглядає кризові явища як наслідок загострення внутрішніх і зовнішніх протиріч, що порушують рівновагу між потенціалом підприємства та вимогами середовища його функціонування, що врешті призводить до втрати конкурентоспроможності [2]. Узагальнюючи наведені підходи, економічну кризу доцільно розглядати як об'єктивний етап економічного циклу, що супроводжується дисбалансом відтворювальних процесів і порушенням фінансової стабільності.

Економічна криза справляє комплексний вплив на діяльність підприємства, зумовлюючи трансформацію як внутрішнього середовища, так і зовнішніх зв'язків суб'єкта господарювання. Вона впливає на фінансову, виробничу, інвестиційну, кадрову та управлінську підсистеми, порушуючи їхню збалансованість і стабільність функціонування. У період кризових явищ підприємства стикаються з обмеженням доступу до фінансових ресурсів, зниженням попиту на продукцію, зростанням собівартості та підвищенням ризиків неплатоспроможності контрагентів. Унаслідок цього порушується фінансовий баланс, сповільнюється оборот капіталу, зростають витрати на підтримання ліквідності та забезпечення виконання зобов'язань.

У роботі Крючкової Н. М. підкреслюється, що криза призводить не лише до дестабілізації виробничих процесів, а й до втрати управлінської гнучкості, оскільки керівництво змушене реагувати на короткострокові загрози, ігноруючи стратегічні цілі. У свою чергу, порушення фінансового балансу створює «ефект доміно», коли навіть незначний дефіцит оборотних коштів запускає ланцюг неплатежів, затримок поставок і падіння ділової репутації [5].

Для аграрного сектора економіки специфіка впливу економічної кризи визначається особливостями його функціонування (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості впливу економічної кризи на аграрний сектор України

№	Особливість аграрного виробництва	Прояв впливу економічної кризи
1	Висока ресурсомісткість виробництва	Зростання витрат на ПММ, добрива, насіння, що знижує прибутковість
2	Сезонність формування доходів	Нерівномірність грошових потоків і тимчасова нестача ліквідності
3	Залежність від природно-кліматичних умов	Коливання врожайності та фінансових результатів
4	Висока частка імпортних складових у витратах	Залежність від валютних коливань та логістичних ризиків
5	Вплив воєнних чинників	Зниження продуктивності та втрата виробничих площ
6	Залежність від зовнішніх ринків збуту (власне спостереження автора)	Погіршення експортних можливостей, зниження валютної виручки, зміна структури доходів

Джерело: узагальнено з використанням [3–5]

Узагальнення наведених характеристик свідчить, що економічна криза має багатовимірний вплив на аграрний сектор, поєднуючи фінансові, ресурсні, природно-кліматичні та безпекові чинники, які формують як ризики, так і потенційні можливості адаптації підприємств.

У сучасних умовах воєнного стану економічна криза в аграрному секторі набуває комбінованого характеру, поєднуючи фінансові, інвестиційні та логістичні чинники впливу. Підприємства стикаються з обмеженням доступу до кредитних ресурсів, порушенням ланцюгів постачання, ускладненням експорту продукції, зростанням транспортних витрат та дефіцитом енергоресурсів. Воєнні ризики, руйнування інфраструктури та переміщення трудових ресурсів зумовлюють зниження продуктивності виробництва, втрату частини посівних площ і погіршення фінансових результатів діяльності господарств.

Такі умови формують специфічні особливості впливу економічної кризи на аграрні підприємства – вона проявляється одночасно як через прямі економічні наслідки (зменшення обсягів виробництва, зниження прибутковості), так і через опосередковані ефекти, пов'язані зі зміною ринкової кон'юнктури, логістичних можливостей та фінансової стабільності.

Висновок. Таким чином, зазначене дозволяє стверджувати, що економічна криза справляє багатогранний вплив на аграрний сектор України, визначаючи специфіку його розвитку в умовах економічної нестабільності. Ключовими особливостями цього впливу є висока ресурсомісткість виробництва, сезонність формування доходів, залежність від природно-кліматичних і воєнних чинників. Вони зумовлюють фінансові ризики, коливання ліквідності й обмеження інвестиційних можливостей підприємств. Узагальнення результатів дослідження підтверджує, що поєднання фінансових, ресурсних і безпекових факторів формує унікальні умови функціонування аграрних підприємств, що потребують адаптивних антикризових

підходів до забезпечення їх стійкості та розвитку. Отримані результати можуть бути використані для формування ефективних антикризових стратегій управління аграрними підприємствами.

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

Література: 1. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. С. 76–79. **2.** Шатайло О. Кризи соціально-економічних систем. *Scientia fructuosa.* 2019. № 2. С. 91–102. **3.** Шпак Н. О. Романишин М. І. Економічна стабільність підприємства: сутність та її складові. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2009. Вип. 19.10. С. 248–253. **4.** Кацицька 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. **5.** Крючкова Н. М. Вплив економічних криз на ефективність українського бізнесу: статистичний аналіз під час рецесій. *Академічні візії.* 2023. № 17.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ КАПІТАЛУ БАНКІВ

УДК 336

Колісник Р. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено теоретичні основи формування та управління капіталом банківських установ. Реалізовано оцінювання результатів управління капіталом із застосуванням кластерного аналізу на прикладі українських банків. Подано класифікацію банків за рівнем капіталу та рентабельності для подальшого визначення ефективності капітальної політики.*

Ключові слова: *капітал банку, фінансова стійкість, управління капіталом, кластерний аналіз, рентабельність, норматив достатності капіталу, банківська система.*

Annotation. *The theoretical foundations of capital formation and management in banking institutions are studied. Assessing the outcomes of capital management through cluster analysis, illustrated by Ukrainian banks, is proposed. A classification of banks based on capital and profitability levels is presented, which facilitates future assessment of the effectiveness of capital policy.*

Keywords: *bank capital, financial stability, capital management, cluster analysis, profitability, capital adequacy ratio, banking system.*

© Колісник Р. О., 2026

Поточний стан вітчизняного банківського сектора свідчить про достатній ступінь його капіталізації. Забезпечення результативності діяльності комерційних банків безпосередньо корелює з ефективністю механізмів формування та управління власним капіталом [6]. У періоди економічної дестабілізації пріоритетним науково-практичним завданням стає оптимізація стратегій менеджменту капіталу банків. Це зумовлено необхідністю нівелювання негативних наслідків системних криз, які характеризуються порушенням довіри клієнтів та масовим виведенням ресурсів із банківської системи [8].

Дослідженням теорії та практики процесу управління капіталом банківських установ присвячені праці значної кількості науковців і практиків у банківській сфері, зокрема Алексєєнко М. Д., Васюренко О. В., Дзюблюк О. В., Зінковської Я. В., Міщенко В. І., Погорільської В. В., Стегней М. І. та інших. Проте подальшого розвитку потребують питання вдосконалення організації процесів оцінювання оптимальної структури капіталу банківських установ, а також розробки інструментів для ефективного управління капіталом у кризових умовах та умовах нестабільності фінансових ринків.

Отже, **мета** статті – узагальнення теоретичних основ і реалізація технології оцінювання показників ефективності формування і використання капіталу банків.

Капітал банку є основою його діяльності та визначає рівень фінансової стійкості й надійності. Він виконує захисну функцію, забезпечує покриття можливих збитків і створює умови для розвитку й розширення банківських операцій [3].

Структура банківського капіталу поділяє його на основний та додатковий. Їхнє співвідношення має важливе значення, адже від цього залежить здатність банківської системи витримувати фінансові ризики та зберігати стабільність у довгостроковій перспективі.

Структура основного капіталу банківської установи детермінується сукупністю таких компонентів, як статутний капітал, резервні фонди, емісійний дохід, додатково вкладений акціонерами капітал, а також фінансовий результат минулих років та поточного періоду у формі нерозподіленого прибутку та фондів, створених із чистого прибутку [4].

Компонентами додаткового капіталу виступають загальні резерви під кредитні операції, капіталізовані результати переоцінки активів за собівартістю та довгостроковий субординований борг на підставі контракту терміном не менше 5 років [4].

Аналіз співвідношення між основним і додатковим капіталом дозволяє глибше оцінити якість капітальної бази банку, а не лише її кількісний показник. Незважаючи на структурну перебудову капіталу відповідно до трирівневої моделі, українська банківська система зберігає належний рівень капіталізації та високі коефіцієнти його достатності [1].

Станом на 1 вересня 2024 року середній регулятивний капітал банків становив 16,2% [2], що майже вдвічі перевищує мінімально допустимий рівень у 8,5%. Показник капіталу першого рівня досяг 15,7% при нормативі не менше 7,5 %, а основного капіталу першого рівня – 5,625%, що відповідає встановленим вимогам. Це свідчить про стійкість і достатність капітальної бази банківської системи України.

Методологічний інструментарій визначення ефективності управління капіталом передбачає необхідність ґрунтовно досліджувати динаміку таких показників, як достатність основного капіталу та рентабельність власного капіталу. Це дозволяє виявити тенденції у капіталізації, фінансовій стабільності та прибутковості банків, а також визначити можливі ризики й напрями покращення результатів управління.

Для більш ґрунтовної оцінки ефективності бізнес-процесів управління капіталом банків доцільно застосувати метод кластерного аналізу. Методологія кластерного аналізу [6] забезпечує групування багатовимірних спостережень (X1, X2, …, Xm) у специфічні множини – кластери. Процес класифікації базується на мінімізації міжоб'єктних відстаней всередині групи та максимізації відмінностей між отриманими групами банків.

Функціональний потенціал методів кластерного аналізу охоплює сукупність завдань із типізації, класифікації та систематизації об'єктів дослідження: проводити класифікацію об'єктів з урахуванням їхніх характеристик, що відображають їхню сутність; перевіряти наявність внутрішньої структури у вибірці та виявляти приховані закономірності; формувати нові класифікації для малодосліджених явищ, визначаючи зв'язки між елементами сукупності. Такий підхід сприяє глибшому розумінню об'єктів аналізу.

Для дослідження було обрано 10 українських банків. Оцінка ефективності системи менеджменту базується на сукупності репрезентативних показників, якими стали норматив достатності основного капіталу (Н3) та рентабельність власного капіталу (ROE) (табл. 1). Н3 використовується як регулятивний індикатор, що відображає здатність банку покривати ризики за рахунок власних ресурсів: чим він вищий, тим стабільнішим вважається банк. Показник ROE демонструє ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку.

Таблиця 1

Вхідні дані для проведення діагностики результатів управління капіталом банків (станом на 31.12.2024 р.)

Банк	Норматив достатності основного капіталу, % (Н3)	Рентабельність власного капіталу (ROE)
АТ КБ «ПриватБанк»	10,36	40,49
АТ «Ощадбанк»	9,08	35,30
АТ «Укрексімбанк»	4,49	39,22
АБ «УКРГАЗБАНК»	7,35	18,54
АТ «СЕНС БАНК»	8,97	29,28
АТ «МОТОР-БАНК»	35,58	-9,66
АТ «ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»	43,76	-28,48
АТ «Райффайзен Банк»	11,84	15,28
АТ «УКРСИББАНК»	12,35	19,04
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	10,76	31,03

Джерело: розраховано за даними [5; 7]

Результат побудови вертикальної дендрограми класифікації за методом Варда подано на рис. 1.

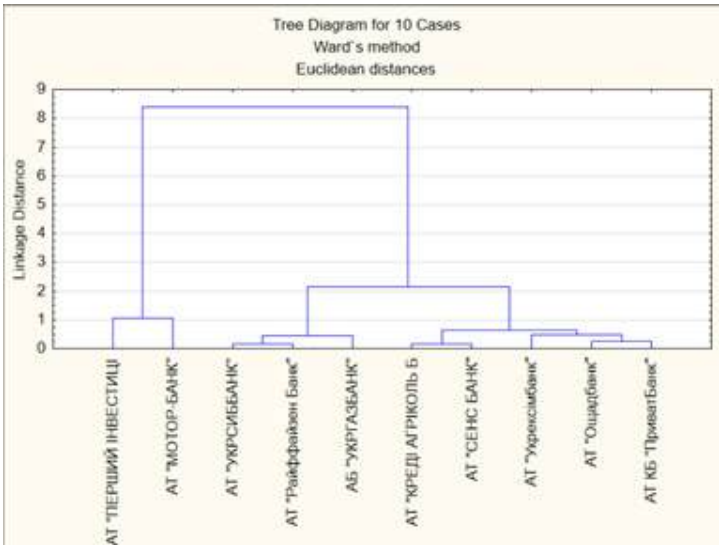


Рис. 1. **Вертикальна дендрограма класифікації українських банків за результатами управління капіталом методом Варда**

У результаті кластеризації було виокремлено п'ять груп банків. До першого кластера потрапили АТ «Перший інвестиційний банк» та АТ »Мотор-Банк»; до другого – АТ «Укрсиббанк» і АТ «Райффайзен Банк»; третій кластер утворив АБ «Укргазбанк»; четвертий – АТ «Креді Агріколь Банк» і АТ «Сенс Банк»; п'ятий – АТ КБ «ПриватБанк», АТ »Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк».

Перший кластер відзначається високим нормативом капіталу при від'ємній рентабельності, що може свідчити про фінансові труднощі чи неефективне використання ресурсів. Другий кластер характеризується збалансованими значеннями показників, що говорить про стабільність і виважене управління капіталом.

Третій кластер, представлений лише одним банком, демонструє унікальне поєднання – середній рівень капіталу й рентабельності. У четвертому об'єдналися банки з вищою за середню прибутковістю при середньому рівні капіталу, що свідчить про ефективну політику менеджменту. П'ятий кластер складають найбільші державні банки, які мають високу рентабельність за умов відносно нижчого рівня капіталу, що вказує на активну стратегію управління прибутковістю. Отримані результати кластерного аналізу створюють передумови для подальшого визначення ефективності капітальної політики банків та ідентифікації можливих заходів для її корегування, чому і будуть присвячені майбутні дослідження.

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

Література: **1.** Банки успішно виконали другий етап переходу на нову структуру капіталу // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-uspishno-vikonali-drugiy-etap-perehodu-na-novu-strukturu-kapitalu. **2.** Банківська система успішно перейшла на нову структуру капіталу // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivska-sistema-uspishno-pereyshla-na-novu-strukturu-kapitalu. **3.** Гончарук А., Топішко І. Власний капітал комерційних банків на сучасному етапі розвитку банківської системи. *Студентські наукові записки.* 2008. С. 252–260. **4.** Коваль С. Л. Капітал банку: суть та значення. *Наукові записки Державного педагогічного університету ім. В. Гнатюка.* 2002. № 12. С. 154–157. **5.** Огляд банківського сектору: лютий 2024 року // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2024-roku. **6.** Пістунов І. М., Антонюк О. П., Турчанінова І. Ю. Кластерний аналіз в економіці : навч. посіб. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2008. 84 с. **7.** Про внесення змін до деяких нормативно правових актів Національного банку України : Постанова Правління Національного банку України від 02.08.2024 р. № 24. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/02082024_94.pdf?v=7. **8.** Стегней М. І., Мороз І. Ф. Особливості антикризового управління капіталом банків. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету.* 2014. № 4. С. 199–206.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ІЗ МІНІМІЗАЦІЇ ВАЛЮТНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 330.131.7

Коршенко С. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто теоретико-методологічні основи управління валютними ризиками на підприємствах. Досліджено їх сутність, типологію та ключові чинники виникнення. Окреслено сучасні підходи до хеджування валютних ризиків, а також охарактеризовано методи управління на основі фінансових інструментів. У роботі використано аналітичний і системний підхід до узагальнення теоретичних напрацювань у цій сфері. Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегії фінансової безпеки підприємств у нестабільному валютному середовищі.*

© Коршенко С. В., 2026

Ключові слова: *валютний ризик, хеджування, валютний курс, фінансові інструменти, ризик-менеджмент.*

Annotation. *The article examines the theoretical and methodological foundations of currency risk management at enterprises. Their essence, typology and key factors of occurrence are studied. Modern approaches to hedging currency risks are outlined, and management methods based on financial instruments are also characterized. The work uses an analytical and systematic approach to generalizing theoretical developments in this area. The results of the study can be used to form a strategy for the financial security of enterprises in an unstable currency environment.*

Keywords: *currency risk, hedging, exchange rate, financial instruments, risk management.*

Сучасні підприємства, особливо ті, які задіяні у зовнішньоекономічну діяльність, дедалі частіше стикаються з проблемою нестабільності валютного курсу. Зміни ціни національної валюти стосовно іноземних валют стають важливим чинником, що визначає фінансову стійкість підприємств. Нестабільність валютного курсу може викликати непередбачені фінансові втрати, що проявляються у зміні ціни зобов'язань, прибутків або активів підприємства. У випадку, коли курс валюти змінюється стрімко і швидко, підприємства можуть не тільки зазнати збитків, але й опинитися у скрутному фінансовому становищі, що потребує термінових рішень та адаптації до нових умов.

Валютні коливання, які виникають внаслідок внутрішніх макроекономічних дисбалансів, глобальних фінансових процесів або геополітичних факторів, стають потужним дестабілізуючим чинником для функціонування підприємств. Проблема полягає в тому, що зовнішні чинники, на які підприємства не мають безпосереднього впливу, можуть ставати вагомими джерелами валютних коливань. Як результат, процеси, на які компанії не можуть вплинути, створюють додаткові ризики для фінансового планування та стратегії підприємства.

Управління валютними ризиками в умовах глобалізації стає не лише елементом фінансового менеджменту, а й важливим чинником забезпечення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства [1].

Ризики можуть проявлятися в різних аспектах діяльності підприємства – від зміни ціни контрактів до непередбачених витрат, пов'язаних із конвертацією валюти для міжнародних операцій. У зв'язку з цим використання відповідних інструментів і стратегій стає необхідним для збереження стабільності та розвитку бізнесу.

Метою цієї статті є систематизація теоретичних підходів до розуміння сутності валютного ризику та методів його управління, а також аналіз фінансових інструментів, що використовуються для мінімізації наслідків валютних коливань у вітчизняній та зарубіжній господарській практиці.

Об'єктом дослідження виступає процес управління валютними ризиками в діяльності суб'єктів господарювання, які функціонують у відкритій економіці.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти мінімізації валютних ризиків із застосуванням інструментів хеджування, організаційно-економічних механізмів і стратегічного фінансового планування.

У науковій літературі валютний ризик тлумачиться як ймовірність зазнати фінансових втрат внаслідок несприятливих змін валютного курсу, які впливають на вартість активів, зобов'язань, прибутків чи витрат підприємства [2, с. 14]. Ризик постає тоді, коли підприємство проводить операції, номіновані в іноземній валюті, зокрема зовнішньоторговельні контракти, валютні кредити, інвестиції або придбання активів за кордоном.

Узагальнюючи наукові підходи, валютні ризики поділяються на:

1) транзакційний ризик – пов'язаний з коливанням курсу між моментом укладення й виконанням валютного контракту, що спричиняє зміни реальної вартості операції [3, с. 21];

2) трансляційний ризик – виникає при консолідації фінансової звітності дочірніх компаній, що функціонують у різних валютних середовищах;

3) економічний (операційний) ризик – має стратегічну природу та пов'язаний зі зміною ринкових позицій підприємства внаслідок довгострокових коливань валютного курсу [4, с. 33].

Усі перелічені вище види валютних ризиків мають різні часові горизонти впливу та потребують комплексного аналізу в рамках фінансової стратегії підприємства. Їх ідентифікація та моніторинг є першочерговим кроком побудови ефективної системи ризик-менеджменту.

Значний внесок у формування теоретичних засад управління валютними ризиками зробили західні економісти, зокрема Дж. Халл, Р. Мертон та М. Міллер, котрі розглядали ці ризики як частину загальної системи корпоративного фінансового управління.

В українських реаліях проблема загострилася після введення режиму гнучкого валютного курсу, що обумовило необхідність адаптації закордонного досвіду до умов нестабільного валютного середовища.

Коливання валютних курсів спричинені багатьма макро- та мікроекономічними чинниками.

До основних макрорівневих факторів належать: рівень інфляції, облікова ставка центрального банку, стан платіжного балансу, обсяг золотовалютних резервів, рівень зовнішньої заборгованості, а також політична стабільність у державі [5].

Рівень інфляції має безпосередній вплив на купівельну спроможність національної валюти, що приводить до її девальвації. Облікова ставка центрального банку також є важливим інструментом регулювання валютного курсу, оскільки зміни ставки можуть впливати на вартість національної валюти на ринку.

Іншими значущими макроекономічними факторами є платіжний баланс, що визначає співвідношення між експортними і імпортними операціями, а також обсяг золотовалютних резервів, який є запасом для підтримки стабільності національної валюти в умовах несприятливої економічної ситуації.

Рівень зовнішньої заборгованості і політична стабільність у державі також впливають на довіру міжнародних інвесторів і, відповідно, на валютні коливання.

В умовах відкритої економіки валютний ринок надзвичайно чутливий до зовнішніх сигналів і очікувань. Зокрема, девальваційні очікування можуть провокувати спекулятивну поведінку учасників ринку, що, своєю чергою, лише посилює нестабільність. Також на рівень валютної вразливості впливає структура контрактів: чим вищою є частка валютних зобов'язань у загальному борговому портфелі підприємства, тим сильніше воно піддається впливу коливань обмінного курсу [6].

Зовнішньоекономічні фактори, такі як коливання цін на сировинні товари, зокрема на нафту, метал, сільськогосподарську продукцію, а також міжнародні фінансові кризи, можуть істотно впливати на національну валюту, створюючи додаткові ризики для підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність.

До внутрішніх факторів варто віднести рівень валютної експозиції підприємства, співвідношення валютних доходів і витрат, валютну політику компанії, її здатність до оперативної реакції на зміну курсової ситуації.

Сучасна фінансова наука виокремлює два основні підходи до керування валютними ризиками: внутрішній (операційний) та зовнішній (фінансовий) [7].

Внутрішні методи, або так зване природне хеджування, містять організаційні заходи для зниження впливу валютних коливань. Одним з найпоширеніших способів є узгодження валютних потоків. Підприємства, що здійснюють експорт у валюті, можуть частково проводити свої закупівлі у тій самій валюті, тим самим зменшуючи потребу в конвертації валюти і знижуючи ризик від валютних коливань [8].

Також важливими є політика ціноутворення з урахуванням валютного ризику, багатовалютна структура контрактів, розміщення активів у валюті майбутніх зобов'язань.

Зовнішні методи хеджування передбачають застосування фінансових інструментів для забезпечення фіксованих курсів на майбутні операції. Найбільш поширені, серед них наведені в табл. 1 [9].

Таблиця 1

Зовнішні методи хеджування

Назва методу	Пояснення
1	2
форвардні контракти	індивідуальні угоди між підприємством і фінансовою установою на купівлю або продаж валюти в майбутньому за заздалегідь узгодженим курсом
ф'ючерсні контракти	стандартизовані угоди, що укладаються на біржі та гарантують захист від курсових коливань завдяки централізованому клірингу

Закінчення табл. 1

1	2
опціони	дають підприємству право, але не обов'язок, здійснити валютну операцію за фіксованим курсом, що дозволяє застрахуватися від негативного сценарію
свопи	інструменти обміну валютними зобов'язаннями, які використовуються для управління строковістю та обсягом грошових потоків

Ефективне використання перелічених вище інструментів передбачає наявність кваліфікованих фахівців, адекватну інформаційну базу та доступ до фінансових ринків.

Відповідно до порад МВФ, найкращий результат забезпечує комбінація фінансового хеджування з внутрішніми методами, адаптованими до специфіки діяльності підприємства та особливостей національного валютного ринку.

Для застосування фінансових інструментів хеджування підприємствам потрібно мати чітке розуміння власних валютних потоків, а також доступ до міжнародних фінансових ринків, де ці інструменти доступні. Наприклад, підприємства можуть укладати форвардні контракти, щоб забезпечити стабільний курс обміну для операцій у майбутньому. Водночас використання опціонів дозволяє підприємствам не тільки захиститися від негативного сценарію, але й отримати вигоду, якщо валютний курс зміниться на користь підприємства.

Практичні приклади із зарубіжних і вітчизняних підприємств підтверджують ефективність таких інструментів.

Успішний досвід застосування фінансових інструментів хеджування продемонстрували багато міжнародних корпорацій, таких як Microsoft, Coca-Cola та Toyota, що використовують похідні інструменти для зменшення валютних ризиків у своїх глобальних операціях.

А українська аграрна компанія «АгроЕкспорт Груп» у 2022 році запровадила стратегію природного хеджування, уклавши контракти на закупівлю сировини у тій самій валюті, в якій здійснює експорт. Завдяки цьому компанія змогла зменшити втрати від курсових коливань на 15%, що, своєю чергою, свідчить про ефективність узгодження валютних потоків як інструменту управління ризиками.

Отже, валютні ризики є постійним супутником зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах відкритої економіки. Їх ефективне управління вимагає інтеграції організаційних та фінансових підходів, орієнтації на міжнародний досвід, розвитку інституційного середовища для функціонування ринку похідних інструментів в Україні.

Формування комплексної системи управління валютними ризиками передбачає регулярний моніторинг курсових змін, прогнозування валютних трендів, гнучке планування та широке використання сучасних інструментів хеджування.

Розвиток внутрішньої культури ризик-менеджменту, підвищення фінансової грамотності управлінського персоналу, створення сприятливого нормативного середовища для розвитку деривативних ринків – це ключові умови для забезпечення фінансової стійкості вітчизняних підприємств у глобальній економіці.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

Література: **1.** Дзюблюк О. В. Валютна політика в Україні: проблеми та напрями вдосконалення. *Фінанси України.* 2023. № 2. С. 3–15. **2.** Герасименко Д. В. Валютні ризики в банківській діяльності: механізми оцінки та управління. Київ : НІСД, 2021. 112 с. **3.** Бойко С. І. Управління валютною експозицією підприємства: теорія і практика. Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2022. 148 с. **4.** Бордаєв В. С., Проскурніна Н. М. Валютні ризики в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава.* 2022. № 9. С. 29–33. **5.** Мельник Т. М. Теорія валютного ризику: сучасні підходи та інструменти хеджування. *Економічний аналіз.* 2021. № 2 (50). С. 45–52. **6.** Ковальчук І. С. Фінансова стратегія підприємства : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2020. 312 с. **7.** Кравченко О. В. Інструменти управління валютними ризиками: українські реалії. *Економіка і прогнозування.* 2023. № 3. С. 78–84. **8.** Черняк О. І., Савченко Л. В. Хеджування валютних ризиків: міжнародний

досвід. *Бізнес Інформ.* 2022. № 6. С. 11–17. **9.** Бутенко О. П. Форвардні й ф'ючерсні контракти: особливості використання в умовах нестабільного ринку. *Фінансовий простір.* 2023. № 1. С. 23–28.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2025 р.

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ БАНКУ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

УДК 336.71:519.816

Косицька А. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто застосування методу аналізу ієрархій для підвищення ефективності управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк». Проаналізовано ключові критерії – операційну ефективність, фінансову стійкість і прибутковість. Запропоновано підхід, який дозволяє визначити пріоритетність альтернативних рішень, систематизувати складні показники та обґрунтувати управлінські дії для зміцнення фінансових позицій банку.*

Ключові слова: *фінансовий результат, метод аналізу ієрархій, фінансовий результат, фінансовий стан, банк.*

Annotation. *The article examines the use of the Analytic Hierarchy Process to improve the management of financial performance at JSC CB «PrivatBank». Key criteria such as operational efficiency, financial stability, and profitability are analyzed. The proposed approach makes it possible to determine the priority of alternative solutions, systematize complex indicators, and justify managerial actions aimed at strengthening the bank's financial position.*

Keywords: *financial result, hierarchy analysis method, financial result, financial condition, bank.*

Фінансовий результат діяльності банківської установи є одним із найважливіших показників його функціонування [2]. Він формується на основі різниці між доходами та витратами банку, включаючи доходи від кредитних операцій, комісійні надходження, інвестиційний прибуток, процентні витрати та операційні витрати.

Обґрунтування вибору заходів для підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку за допомогою методу аналізу ієрархій є важливим, оскільки він дозволяє систематизувати складні дані та критерії, що допомагає чітко визначити основні фактори для оцінки альтернатив.

Значний вклад у дослідженні питань аналізу фінансового результату банку зробили такі вчені, як Житар М. О., Ананьєва Ю. В., Конєва І. І., Жукова В. Я., Сидорова С. І., Чепуренко Л. І.

Метою статті є розробка та розрахунок ефективності управління фінансовими результатами банку за допомогою методу аналізу ієрархій.

© Косицька А. О., 2026

Для побудови декомпозиції задачі підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку потрібно визначити альтернативи, які впливають на підвищення ефективності управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк».

Першим етапом проведення методу аналізу ієрархій є побудова декомпозиції задачі вибору альтернатив щодо підвищення прибутковості банку. Декомпозицію задачі ієрархії підвищення прибутковості банку наведено на рис. 1.

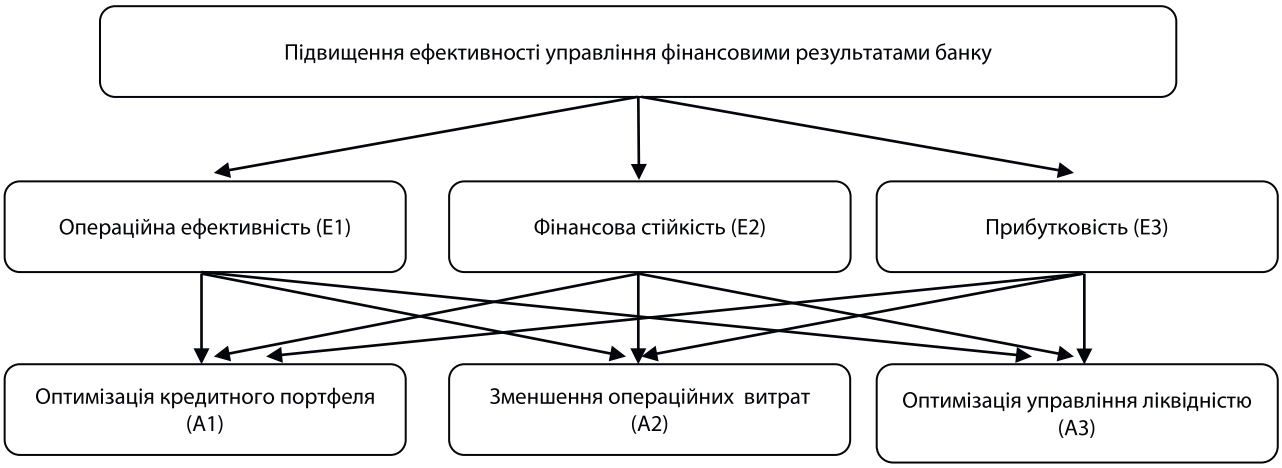


Рис. 1. **Декомпозиція задачі ієрархії підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку**

Мета побудови моделі ієрархій знаходиться на першому рівні декомпозиції. Метою побудови моделі є підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку.

Факторами, які впливають на підвищення ефективності управління фінансовими результатами АТ КБ «ПриватБанк», є операційна ефективність, фінансова стійкість, прибутковість.

Останнім рівнем моделі ієрархії є можливі альтернативи, які допоможуть нам вирішити мету аналізу. Можливими рішеннями вирішення цієї мети можуть бути: оптимізація кредитного портфеля, зменшення операційних витрат, оптимізація управління ліквідністю.

Необхідно визначити важливість кожного критерію. За допомогою цього ми зможемо визначити, які критерії є найбільш важливі для досягнення ефективності управління фінансовими результатами банку. Визначити відносну важливість ми можемо за допомогою попарних порівнянь. Розроблена Т. Сааті методика аналізу ієрархій дозволяє визначити важливість критеріїв шляхом порівняння їх між собою за допомогою матриць парних порівнянь.

За допомогою цієї методики ми можемо порівняти фактори, які впливають на підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку. Матрицю попарних порівнянь суджень щодо визначення пріоритетності критеріїв для підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Матриця парних порівнянь важливості критеріїв підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку

Фактор	E1	E2	E3
E1	1	1/7	3
E2	7	1	5
E3	1/3	1/5	1

Критерій «операційна ефективність» (E1) має помірне домінування над критерієм прибутковість (E3). Критерій «фінансова стійкість» (E2) має значну перевагу над критерієм «операційна ефективність» (E1) та істотну перевагу над критерієм «прибутковість» (E3).

Наступним етапом є розрахунок пріоритетності критеріїв підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку. Пріоритетність критеріїв підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Результати розрахунку пріоритетності критеріїв підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку

Фактор	E1	E2	E3	Wi	Wнорм
E1	1	0,143	3	0,754	0,170
E2	7	1	5	3,271	0,738
E3	0,333	0,20	1	0,405	0,091
Сума	8,33	1,34	9,00	4,43	1,00

Найбільш пріоритетним критерієм, що визначає підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку, є «фінансова стійкість» (E2) – 0,738.

Наступним етапом методу аналізу ієрархій є оцінка узгодженості думок експертів, які подані в табл. 3.

Таблиця 3

Оцінка узгодженості думок експертів

λ	3,233389
IC=(π-n)/(n-1)	0,1167
Icc	0,9
OC=IY/CY	0,13

Ми можемо побачити, що індекс узгодженості становить 0,1167, середнє значення індексу узгодженості – 0,9, відносна узгодженість складає 0,13. Значення індексу узгодженості та відносної узгодженості менше за 0,2 та 0,1 відповідно, а це вже свідчить про узгодженість думок експертів.

Наступним етапом методу аналізу ієрархій є визначення пріоритетів альтернатив за кожним критерієм.

За критерієм E1 «операційна ефективність» найвищий пріоритет має зменшення операційних витрат (0,650). За критерієм «фінансова стійкість» (E2) найбільший пріоритет має оптимізація управління ліквідністю (0,650). За критерієм «фінансова прибутковість» (E3) найбільший пріоритет має зменшення операційних витрат (0,727).

На рис. 2 наведено пелюсткову діаграму для значень пріоритетів підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку за сценаріями розвитку E1-E3.

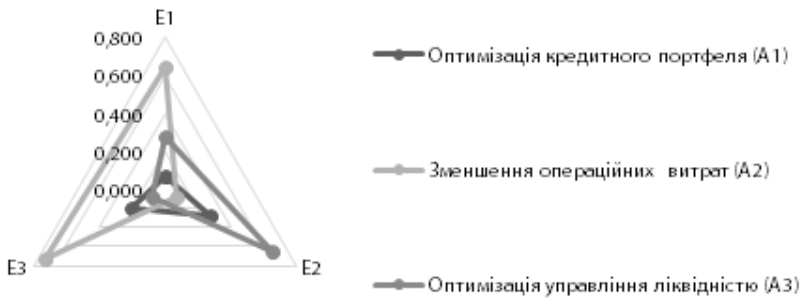


Рис. 2. **Значення пріоритетів підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку за критеріями E1-E3**

«Зменшення операційних витрат» має найвищий пріоритет за більшістю із критеріїв. За допомогою глобального пріоритету кожної х альтернатив відобразить важливість з урахуванням значущості кожного критерію.

Таблиця 4

Глобальний пріоритет альтернатив з урахуванням значущості критеріїв

Оптимізація кредитного портфеля (A1)	2,085
Зменшення операційних витрат (A2)	1,395
Оптимізація управління ліквідністю (A3)	4,852

За допомогою рис. 3 ми можемо побачити пріоритетність альтернатив графічно.

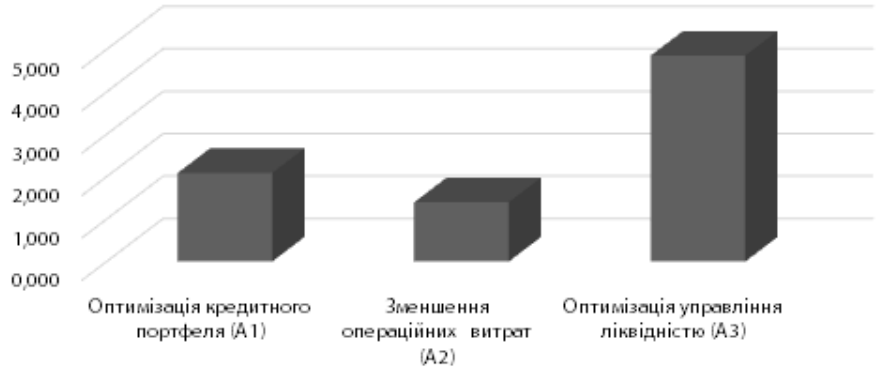


Рис. 3. **Значення оцінки глобальних пріоритетів для заходів з підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку**

З діаграми, наведеної на рис. 3, можна побачити, що найбільший пріоритет підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку має альтернатива А3 – оптимізація управління ліквідністю.

Отже, за допомогою методу аналізу ієрархій, а також експертним оцінюванням визначили, що найбільш пріоритетною альтернативою підвищення ефективності управління фінансовими результатами банку є оптимізація управління ліквідністю.

Оптимізація управління ліквідністю була визнана найбільш пріоритетною альтернативою через кілька ключових причин. Ліквідність є основним фактором для забезпечення стабільності банку, оскільки вона визначає здатність банку виконувати свої зобов'язання вчасно і без додаткових витрат. Управління ліквідністю дозволяє банку зберігати фінансову стійкість і уникати дефіциту коштів, що може негативно позначитися на репутації та довірі клієнтів.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Журавльова І. В.

Література: 1. Вінниченко О. В., Гудзь А. В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2020. Вип. 69. С. 217–228. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i69.200560. **2.** Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система : навч. посіб./ за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 450 с. **3.** Фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк». URL: https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.

ІНТЕГРОВАНЕ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT- ТА PEST-АНАЛІЗУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

УДК 336.71:005.521

Красова О. Р.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті обґрунтовано доцільність інтегрованого застосування SWOT- та PEST-аналізу для оптимізації бізнес-процесів фінансових установ. Визначено, що PEST-аналіз формує основу для ідентифікації зовнішніх можливостей і загроз, які є ключовими компонентами SWOT-матриці для розробки обґрунтованих стратегічних рішень.*

Ключові слова: *бізнес-процеси, фінансова установа, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, стратегічне управління, синергетичний ефект, управління ризиками.*

Annotation. *The article substantiates the integrated application of SWOT and PEST analysis for optimizing the business processes of financial institutions. It is determined that PEST analysis forms the basis for identifying external opportunities and threats, which are key components of the SWOT matrix for developing well-grounded strategic decisions.*

Keywords: *business processes, financial institution, SWOT analysis, PEST analysis, strategic management, synergistic effect, risk management.*

Функціонування сучасних фінансових установ відбувається в умовах перманентної турбулентності, детермінованої геополітичними викликами, цифровою трансформацією, посиленням регуляторного тиску та загостренням конкуренції.

Зазначені фактори вимагають від менеджменту не лише оперативного реагування на зміни, але й проактивного пошуку інструментів для стратегічної адаптації та оптимізації ключових бізнес-процесів. Саме тому класичні методи стратегічного аналізу, такі як SWOT та PEST, набувають нової актуальності за умови їх комплексного та взаємопов'язаного застосування.

Питанням стратегічного управління у фінансовому секторі присвячені праці провідних вітчизняних науковців, зокрема І. А. Бланка [2], С. В. Науменкової [3], Т. В. Дроздової [4] та інших. У роботах авторів детально розглядаються окремі аспекти застосування SWOT- та PEST-аналізу [5; 6]. Проте проблема синергії цих методів для комплексної оптимізації бізнес-процесів фінансових установ залишається недостатньо розкритою.

Метою цієї статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо інтегрованого застосування SWOT- та PEST-аналізу для оптимізації бізнес-процесів фінансових установ з метою підвищення їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Оптимізація бізнес-процесів є ключовим завданням для будь-якої фінансової установи, що прагне досягти операційної досконалості та забезпечити сталий розвиток. Цей процес передбачає підвищення якості управлінських рішень, зниження операційних витрат та гнучке реагування на ринкові зміни [1, с. 112].

Для досягнення цих цілей необхідна системна діагностика як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. SWOT-аналіз слугує універсальним інструментом для оцінки внутрішнього середовища установи, дозволяючи ідентифікувати сильні та слабкі сторони.

Водночас два інші компоненти аналізу – можливості та загрози – безпосередньо пов'язані із зовнішнім середовищем, для системного аналізу якого використовується PEST-аналіз.

Він фокусується на дослідженні ключових факторів макросередовища: політичних [2, с. 67], економічних [1, с. 98], соціальних [6, с. 41] і технологічних [7, с. 55]. Ключова помилка багатьох менеджерів полягає

© Красова О. Р., 2026

у відокремленому розгляді цих двох методів. Насправді їх ефективність максимальна саме при інтегрованому підході. PEST-аналіз виступає фундаментом, що наповнює реальним змістом блоки «Можливостей» та «Загроз» у SWOT-матриці.

Наприклад, технологічний фактор з PEST-аналізу – «стрімкий розвиток мобільних банкінгів на основі ШІ» – може одночасно створювати можливість для банку з сильною ІТ-командою та загрозу для банку із застарілою інфраструктурою.

Таким чином, інтеграція методів дозволяє не просто констатувати фактори, а будувати логічні ланцюжки «зовнішній виклик – внутрішня реакція – стратегічне рішення». Практичне застосування цього підходу для оптимізації бізнес-процесів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Приклад інтегрованого застосування PEST- та SWOT-аналізу для оптимізації бізнес-процесів АТ КБ «ПриватБанк»

Бізнес-процес	Фактор PEST-аналізу	Відображення у SWOT-матриці	Напрям оптимізації бізнес-процесу
Кредитування малого та середнього бізнесу (МСБ)	P (Політичний): Запровадження державної програми пільгового кредитування «5-7-9%»	Можливість: залучення нових клієнтів із сегмента МСБ та нарощення кредитного портфеля з мінімальним ризиком	Автоматизація процесу розгляду заявок за державною програмою, розробка спеціалізованих продуктів для МСБ
Обслуговування клієнтів	S (Соціальний): зростання попиту на дистанційне обслуговування та цілодобову підтримку	Загроза: Відтік клієнтів до необанків і конкурентів з кращим онлайн-сервісом	
Слабкість: недостатня потужність кол-центру	Впровадження чат-ботів на основі ШІ для обробки стандартних запитів, розвиток функціоналу мобільного додатка		
Управління ризиками	E (Економічний): висока волатильність валютного курсу та інфляційні очікування	Загроза: зростання валютного та кредитного ризиків у портфелі установи	Посилення системи стрес-тестування кредитного портфеля, впровадження жорсткіших лімітів на валютні операції
Операційна діяльність	T (Технологічний): розвиток технологій хмарних обчислень і віддаленої роботи	Можливість: скорочення операційних витрат на утримання фізичних офісів. Сила: гнучка ІТ-інфраструктура	Переведення частини персоналу на гібридний формат роботи, міграція частини даних у захищені хмарні сховища

Такий комплексний підхід уможливлює розробку обґрунтованих стратегічних ініціатив: від автоматизації рутинних операцій і вдосконалення ризик-менеджменту до розробки нових цифрових продуктів [4; 8].

В умовах мінливого ринкового середовища оптимізація бізнес-процесів є критично важливою для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності фінансових установ.

Висновок. Проведене дослідження довело, що ізольоване застосування традиційних інструментів стратегічного аналізу є недостатньо ефективним. Встановлено, що PEST-аналіз макросередовища є вихідною точкою для якісного наповнення блоків «Можливості» та «Загрози» SWOT-матриці, що дозволяє перетворити аналіз на дієвий інструмент прийняття управлінських рішень.

Це забезпечує збалансований підхід до стратегічного планування, поєднуючи оцінку внутрішнього потенціалу з глибоким розумінням глобальних трендів.

Напрямами подальших досліджень може стати розробка методики кількісної оцінки впливу PEST-факторів на фінансові показники установи, а також інтеграція розглянутих методів з інструментами сценарного планування та Big Data аналітики для побудови адаптивних бізнес-моделей в умовах невизначеності.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Журавльова І. В.

Література: 1. Петров О. М. Управління фінансовими ресурсами підприємств: теорія і практика. Харків : ХНЕУ, 2017. 356 с. **2.** Бланк І. А. Стратегічний менеджмент у фінансових установах. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с. **3.** Арбузов С. Г., Колобов Ю. В., Міщенко В. І., Науменкова С. В. Банківська енциклопедія. Київ : Центр наукових досліджень НБУ :

Знання, 2015. 512 с. **4.** Дроздова Т. В. Ризик менеджмент у банківській сфері: методологія та практичні аспекти. Київ : КНЕУ, 2020. 196 с. **5.** Іваненко Л. П. Методи стратегічного аналізу в банківській сфері. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 189 с. **6.** Сидоренко В. І. SWOT- та PEST-аналіз як інструменти управління бізнес процесами. Київ : Фінансовий ун-т, 2019. 142 с. **7.** Гнатюк Р. П. Цифровізація та інновації у фінансовому секторі. Харків : ХНЕУ, 2021. 210 с. **8.** Коваленко Н. М. Фінансовий менеджмент: сучасні підходи та практики. Одеса : ОНУ, 2020. 278 с.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.

ESG-КОМПЛАЄНС І РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ІТ-КОМПАНІЙ

УДК 658.155

Красовський В. В.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 3-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено взаємозв'язок між ESG-комплаєнсом і результатами діяльності ІТ-компаній. На основі даних 17 компаній установлено зворотний зв'язок між ESG-ризиком і ринковою капіталізацією.*

Ключові слова: *ESG-ризик, ІТ-компанія, ринкова капіталізація, кореляційний аналіз Кендалла.*

Annotation. *The study presents the results of examining the relationship between ESG compliance and the performance of IT companies. Based on data from 17 companies, an inverse relationship was found between ESG risk and market capitalization.*

Keywords: *ESG-risk, IT company, market capitalization, Kendall correlation analysis.*

Для ІТ-компаній, діяльність яких характеризується інноваційністю, розгалуженими міжнародними зв'язками, динамічністю технологічного середовища та інтеграцією ринків, важливого значення в системі управління ризиками набуває комплаєнс. Його впровадження забезпечує дотримання стандартів (правових, фінансових, етичних, корпоративних), збереження довіри з боку зацікавлених сторін (інвесторів, партнерів, користувачів ІТ-продукту), мінімізує операційні та репутаційні ризики. В умовах поширення ціннісно-орієнтованих моделей управління бізнесом зростає значення ESG-комплаєнсу, який інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності в систему контролю та управління ризиками ІТ-компанії, забезпечуючи узгодження корпоративних інтересів із принципами сталості, етики й відповідальності перед зацікавленими сторонами.

Аналіз відповідних публікацій свідчить про науковий та практичний інтерес до систем управління компаніями, сформованих на засадах комплаєнсу та сталого розвитку, зокрема орієнтованих на етичні стандарти й очікування стейкхолдерів. У публікації [1] О. С. Маковоз і С. М. Лисенко розглянули питання реалізації GRC-програми управління компанією, враховуючи рекомендації з упровадження принципів соціальної відповідальності. Автори зазначили, що таке поєднання сприятиме підвищенню керованості компанії, посиленню

© Красовський В. В., 2026

адаптивності до змін ринку, залученню інвестицій, оптимізації внутрішніх процесів і посиленню репутаційної складової організації [1, с. 512]. Зазначивши способи імплементації засад соціальної відповідальності [1], вони, однак, не навели практичних результатів цих упроваджень, що дає підстави говорити про актуальність подальших досліджень у цьому напрямі та проведення поглибленого аналізу ESG-комплаєнс-системи саме в аспекті її економічної значущості для компанії. Р. М. Лісова [2] розглядає ESG-комплаєнс як чинник сталих бізнес-моделей, наголошуючи, що «впровадження ESG-комплаєнсу вимагає системного підходу, що включає аналіз матеріальності ESG-факторів, адаптацію бізнес-моделі до вимог сталого розвитку, розробку відповідних показників ефективності (KPIs) та інтеграцію цифрових технологій у процеси управління ESG-ризиками» [2, с. 163]. Підтримуючи загалом положення, висловлені авторкою, зазначимо певну суперечливість її позиції щодо ESG-ризиків як об'єкта управління в рамках ESG-комплаєнсу. Вважаємо, що ESG-ризики слід розглядати як індикатор результативності ESG-комплаєнсу, а рівень цих ризиків свідчитиме про зрілість ESG-процесів на підприємстві. У статті [3] Н. І. Цегельник, Т. С. Гайдучок, Н. М. Малюги наведено практичні інструменти комплаєнсу та розкрито їхню роль у підвищенні прозорості та стійкості бізнесу. Авторки доводять доцільність упровадження комплаєнс-програм за ESG-аспектами діяльності компаній, наводять приклади з практики такого комплаєнсу та визначають ризики, які виникають за відсутності комплаєнсу [3]. Підтримуючи підхід, відповідно до якого ризики є індикаторами зрілості комплаєнс-програм, зазначимо відсутність у публікації [3] емпіричних підтверджень висунутих положень, що не дозволяє зробити висновок про реальний вплив комплаєнсу на підвищення ефективності бізнесу. Таким чином, огляд наукових публікацій засвідчив, що, незважаючи на актуальність ESG-комплаєнсу, деякі питання з його впровадження в наукових і прикладних дослідженнях опрацьовані недостатньо. Зокрема, поглибленого розгляду потребують діагностика ESG-комплаєнс-системи та встановлення зв'язку між ступенем її зрілості й ефективністю діяльності компанії.

Отже, метою дослідження є обґрунтування зв'язку між рівнем ESG-комплаєнсу й ефективністю діяльності компанії.

Для досягнення поставленої мети використано панельні дані 17 IT-компаній, сформовані за інформацією з ресурсів Nasdaq [4] та Companies Market Cap [5]. Для опису зрілості ESG-комплаєнс-програм використано індекс ESG-ризику [4] як показник результату діяльності – темп зростання ринкової капіталізації у 2025 порівняно з 2024 р. [5]. У контексті ESG-комплаєнсу цей показник є індикатором зовнішньої ефективності діяльності компанії, що відображає довіру інвесторів до її корпоративного управління та здатність менеджменту протидіяти ризикам. Під час дослідження використано метод непараметричного кореляційного аналізу. Ранги для ESG-ризику та ринкової капіталізації визначено за такими умовами: що нижчим є індекс ESG-ризику та вищим приріст ринкової капіталізації, то вищу позицію у рейтингу займає компанія. Тісноту зв'язку між досліджуваними показниками визначено з використанням коефіцієнта рангової кореляції Кендалла [6, с. 5] (табл. 1).

$$\tau = \frac{C - D}{\frac{n(n-1)}{2}},$$

де τ – коефіцієнт рангової кореляції Кендалла;

C – кількість збігів;

D – кількість інверсій;

n – загальна кількість об'єктів.

Таблиця 1

Інформація для розрахунку коефіцієнта рангової кореляції Кендалла

Компанія	ESG-ризик, ранг	Ринкова капіталізація, ранг
1	**2**	**3**
Alphabet	15	8
AppLovin	9	2
Cadence Design Systems	6	16
CrowdStrike	13	5
IBM	2	7
Intuit	12	17
Microsoft	5	11

Закінчення табл. 1

1	2	3
Oracle	8	1
Palantir	16	10
Palo Alto Network	4	13
SAP	3	14
Schneider Electric	1	12
Shopify	17	4
Snowflake	10	3
Synopsys	11	15
Technology One	14	6
UiPath	7	9

Джерело: [4; 5].

Розрахований коефіцієнт рангової кореляції Кендалла між індексом ESG-ризику та зміною ринкової капіталізації становив (-0,15), що свідчить про слабкий зворотний зв'язок між досліджуваними показниками, тобто зростання або зниження ESG-ризику лише частково корелює зі зміною ринкової вартості компанії, не визначаючи її однозначно.

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

Література: 1. Маковоз О. С., Лисенко С. М. Цифрова трансформація: комплаєнс-інновації та світові підходи до прозорості IT-компаній. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/532bce47-23ff-4bf6-ab2a-37a70c1b021a/content. **2.** Лісова Р. М. ESG-комплаєнс як чинник розбудови сталих бізнес-моделей // Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції : зб. матеріалів Всеукр. конф. з міжнар. участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця, 2025. 310 с. **3.** Цегельник Н. І., Гайдучок Т. С., Малюга Н. М. Комплаєнс і культура доброчесності у внутрішньому аудиті: синергія управлінських стандартів та сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 15. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17159431. **4.** Nasdaq. Market Activity. URL: https://www.nasdaq.com/market-activity **5.** Companies Market Cap. URL: https://companiesmarketcap.com **6.** Del Coco M. Beyond Correlation: Enhancing Currency Portfolio Construction through Kendall's Tau and Correspondence Analysis. 2025. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5268321.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2025 р.

МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8:005.336.6

Крижановська В. М.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто сутність маркетингу як стратегічної функції управління підприємством і засобу формування позитивного іміджу. Проаналізовано сучасні підходи до організації маркетингової діяльності та концепцію маркетингу вражень як чинник емоційної взаємодії бренду зі споживачем.*

Ключові слова: *маркетинг, імідж підприємства, маркетинг вражень, бренд, лояльність, комунікації.*

Annotation. *The article examines marketing as a strategic management function and a key tool for shaping a company's positive image. Modern approaches to marketing activity and the concept of experiential marketing as a factor of emotional brand–consumer interaction are analyzed.*

Keywords: *marketing, corporate image, experiential marketing, brand, loyalty, communications.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції маркетинг набуває особливого значення як стратегічна функція управління підприємством. Його роль виходить далеко за межі традиційних завдань збуту та реклами – маркетинг стає основою формування ділової репутації, комунікаційної політики та позитивного іміджу компанії.

Сучасний споживач орієнтується не лише на якість товару чи ціну, а передусім на цінності, які відображає бренд, рівень сервісу, соціальну відповідальність і загальне враження від взаємодії з підприємством. Тому питання управління іміджем стає центральним у маркетинговій діяльності.

З наукової точки зору актуальність проблеми зумовлена потребою переосмислення класичних маркетингових підходів у контексті емоційної економіки та креативних індустрій. Практичний аспект полягає в тому, що саме імідж і досвід взаємодії формують довготривалу лояльність клієнтів і конкурентні переваги підприємства.

Отже, дослідження маркетингу як інструменту формування позитивного іміджу підприємства є важливим як у теоретичному, так і в прикладному вимірах, оскільки воно спрямоване на пошук ефективних механізмів взаємодії зі споживачем, здатних забезпечити стабільний розвиток бізнесу в умовах мінливого ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування іміджу підприємства засобами маркетингу широко представлена у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених, зокрема Ф. Котлера, Дж. Еванса, Б. Бермана, М. Кезі, Є. Балацького та інших науковців. Дослідники визначають маркетинг як комплексну систему управління, що охоплює підприємницькі, управлінські та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Питання сутності іміджу детально розглядали Ф. Котлер, Л. Орбан-Лембрик, Д. Доті та І. Г. Химич. У їхніх працях імідж трактується як багатокомпонентне явище, що поєднує раціональні та емоційні складові сприйняття компанії, відображаючи її репутацію, культуру та стиль комунікації.

Концепцію маркетингу вражень розвинули Дж. Пайн і Дж. Гілмор, зосередивши увагу на значенні емоційного досвіду споживачів у процесі взаємодії з брендом. Вони наголошують, що у сучасній економіці вирішальне значення має не лише продукт, а й ті враження, які залишає компанія у свідомості клієнтів.

Водночас у науковій літературі недостатньо опрацьованим залишається питання інтеграції традиційного маркетингу та маркетингу вражень у процесі формування позитивного іміджу підприємства, що й визначає наукову новизну та мету цієї статті.

Метою статті є теоретичне узагальнення та поглиблення розуміння ролі маркетингу у формуванні іміджу підприємства, а також визначення значення концепції маркетингу вражень як сучасного інструменту підвищення

© Крижановська В. М., 2026

конкурентоспроможності та лояльності споживачів. У межах дослідження передбачається розкрити сутність маркетингу як комплексної системи управління, що виходить за межі традиційного збуту, проаналізувати поняття іміджу підприємства та чинники, які впливають на його сприйняття, а також обґрунтувати роль маркетингу вражень у формуванні емоційного зв'язку між брендом і споживачем.

Викладення основного матеріалу дослідження. В умовах сучасного конкурентного середовища маркетинг перетворився на одну з ключових управлінських функцій підприємства. Він вийшов за межі традиційного розуміння як інструменту збуту й сьогодні розглядається як комплексна система управління, що визначає стратегію розвитку організації, формує її конкурентні переваги та образ в очах суспільства, а також забезпечує сталу взаємодію з цільовими аудиторіями.

Маркетинг охоплює не лише економічні, а й соціальні процеси, адже пронизує всі сфери суспільного життя – від комерційних і культурних до освітніх і громадських ініціатив. У цьому контексті його основне завдання полягає в узгодженні інтересів підприємства й споживача через створення цінності, що задовольняє потреби обох сторін і формує позитивне сприйняття компанії у свідомості клієнтів.

У науковій літературі існує безліч підходів до визначення сутності маркетингу. Класичне трактування Американської асоціації маркетингу визначає його як процес планування та реалізації цінової, товарної, комунікаційної та збутової політики, спрямованої на обмін, який задовольняє потреби окремих осіб і організацій. Ф. Котлер розглядає маркетинг як форму людської діяльності, спрямовану на задоволення потреб через обмін цінностями [1]. Інші автори (Дж. Еванс, Б. Берман, М. Кезі, Є. Балацький та ін.) акцентують на підприємницькому, управлінському або соціальному аспектах цього процесу, підкреслюючи його комплексний характер [2; 3].

Формування маркетингової діяльності на підприємстві є системним процесом, що включає п'ять етапів: маркетингові дослідження, внутрішній аналіз можливостей, постановку цілей, формування структури управління й контроль результатів. Такий підхід забезпечує взаємозв'язок усіх елементів системи – від стратегічного планування до практичної реалізації – і дозволяє підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність [4].

Сучасна маркетингова діяльність має інтегрований характер і поєднує класичні інструменти з новими підходами – цифровим маркетингом, маркетингом відносин, соціально відповідальним маркетингом і маркетингом вражень. Завдяки цьому вона виконує не лише комерційну, а й іміджеву функцію, спрямовану на створення довготривалого емоційного зв'язку зі споживачами, підвищення репутації бренду, зміцнення довіри до підприємства та формування позитивного образу підприємства.

Імідж підприємства є важливим стратегічним ресурсом, що визначає рівень конкурентоспроможності, довіри та лояльності споживачів. У сучасному ринковому середовищі, де клієнт має широкий вибір, саме позитивний імідж формує перевагу компанії, підсилюючи її впізнаваність і репутацію.

Науковці пропонують різні трактування поняття. Ф. Котлер визначає імідж як узагальнене сприйняття компанії в суспільстві, тоді як Л. Орбан-Лембрик підкреслює емоційний аспект, розглядаючи його як систему уявлень та асоціацій у свідомості людей. Д. Доті вважає імідж динамічним утворенням, що охоплює всі прояви діяльності підприємства – від продукту до поведінки персоналу. Таким чином, імідж поєднує раціональне та емоційне сприйняття організації, відображаючи її внутрішній зміст через зовнішню комунікацію [5].

Імідж може формуватися стихійно – під впливом випадкових вражень, або керовано – через свідомі маркетингові дії підприємства. Керований імідж створюється завдяки цілісній комунікаційній політиці, брендингу, соціальній відповідальності та високій якості сервісу. Він є стабільнішим, прогнозованішим і дозволяє досягати довготривалої лояльності споживачів [6]. Саме маркетинг виступає ключовим інструментом управління корпоративним іміджем, забезпечуючи його правильне формулювання у свідомості цільової аудиторії та закріплення цього образу на тривалий час.

На сприйняття компанії впливають внутрішні чинники (корпоративна культура, мотивація персоналу, рівень професійності, клімат у колективі) та зовнішні (якість продукції, реклама, дизайн середовища, публічний образ керівництва, соціальні ініціативи). Збалансована взаємодія цих чинників забезпечує узгодженість між внутрішнім змістом і зовнішнім образом підприємства.

Імідж має багаторівневу структуру, що включає: організаційний, внутрішній, діловий, соціальний, візуальний іміджі, а також образ керівника й споживачів. Кожен із них формує окремий аспект сприйняття, однак лише їхня узгодженість створює цілісний образ бренду. Ефективна маркетингова стратегія має враховувати всі ці рівні, поєднуючи їх у єдину іміджеву політику підприємства.

Формування позитивного іміджу відбувається поетапно: визначення цілей і цільових аудиторій, розробка концепції, реалізація комунікаційних заходів і контроль результатів. Основними інструментами є створення бренду, активність у соціальних мережах, організація подій, програми лояльності, упровадження інновацій та підтримка високої якості обслуговування.

Позитивний імідж перетворюється на стратегічний актив компанії, сприяючи залученню клієнтів, партнерів і інвесторів. Він підсилює ділову репутацію, забезпечує стійкість до ринкових змін та підвищує соціальну цінність бізнесу. У сучасних умовах імідж виступає не лише відображенням успіху, а й передумовою довготривалого розвитку підприємства.

У сучасній економіці важливу роль відіграє не лише якість товару, а й емоційний досвід, який отримує споживач під час взаємодії з брендом. На цій основі формується концепція маркетингу вражень (experiential marketing), що спрямована на створення унікальних емоцій, які закарбовуються у свідомості клієнта та формують його ставлення до компанії. Згідно з Дж. Пайном і Дж. Гілмором, сучасні підприємства продають не лише продукти, а ціннісний досвід, що занурює споживача у світ бренду [7].

Маркетинг вражень орієнтується на глибоку емоційну взаємодію, у якій успіх компанії визначається не лише раціональними аргументами, а здатністю викликати почуття задоволення, натхнення, довіри чи захоплення. Він переходить від демонстрації функціональних переваг товару до створення особливого сенсорного та емоційного простору, у якому споживач проживає бренд як частину власного досвіду.

На відміну від івент-маркетингу, орієнтованого на короткострокові акції та продаж, маркетинг вражень формує довготривалу прихильність, зміцнюючи позитивний імідж підприємства. Його ефективність ґрунтується на поєднанні раціональних і емоційних аспектів взаємодії, у результаті чого компанія отримує не лише прибуток, а й стійкий емоційний капітал.

Ключовими елементами маркетингу вражень є емоційний вплив, унікальний досвід, інтерактивність, несподіванка, сторітелінг і залучення споживача до співтворення бренду. Вони формують багатовимірний досвід, який поєднує сенсорні, когнітивні, емоційні й соціальні аспекти. Таке занурення створює у споживача відчуття персональної участі, що зміцнює довіру та лояльність.

У добу цифровізації емоційний контакт стає дедалі ціннішим: понад 70% клієнтів охочіше купують продукцію після участі у брендових заходах. Маркетинг вражень дає можливість брендам створювати «живий» досвід – через інтерактивні простори, події, нестандартні формати реклами або соціальні ініціативи [8]. Його застосування дозволяє компаніям не лише формувати позитивне сприйняття, а й зміцнювати ділову репутацію, адже враження, пов'язані з брендом, стають довготривалим емоційним ресурсом.

Таким чином, маркетинг виступає потужним інструментом формування позитивного іміджу підприємства, поєднуючи налітичні, комунікаційні та емоційні складові, що забезпечують стійкі конкурентні переваги у сучасному бізнес-середовищі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що маркетинг у сучасних умовах виступає не лише засобом просування товарів і послуг, а й як стратегічним інструментом формування позитивного іміджу підприємства, який поєднує управлінські, комунікаційні та емоційні аспекти взаємодії з аудиторією. Його роль полягає у створенні цілісного образу компанії, здатного викликати довіру, лояльність і відчуття цінності бренду у споживачів.

Імідж підприємства є одним із ключових чинників конкурентоспроможності, що безпосередньо впливає на рівень довіри, лояльності та стабільність позицій компанії на ринку. Позитивний імідж є результатом цілеспрямованої маркетингової політики, заснованої на ефективних комунікаціях, якості продукції, корпоративній культурі та соціальній відповідальності. Його формування потребує системного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу.

Особливе місце у формуванні позитивного сприйняття компанії займає маркетинг вражень. Його головна перевага полягає у здатності формувати глибокі емоційні зв'язки зі споживачами через створення унікального досвіду взаємодії з брендом. Такий підхід забезпечує довготривалу прихильність аудиторії та зміцнює репутаційний капітал підприємства, поєднуючи раціональні та емоційні складові сприйняття.

Отже, маркетинг, включно з інструментами маркетингу вражень, виступає основним чинником формування сучасного іміджу підприємства, який визначає його позиціонування на ринку, репутацію та рівень довіри споживачів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у вивченні ефективності інтегрованих маркетингових стратегій, що поєднують традиційні методи з емоційними комунікаціями, аналізі впливу

маркетингу вражень на формування лояльності споживачів, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо побудови сталого позитивного іміджу підприємств.

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

Література: **1.** Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Київ : Науковий Світ, 2025. 622 с. **2.** Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг : навч. посіб. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с. **3.** Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 347 с. **4.** Козлова І. М., Харитоненко В. І. Етапи формування маркетингової діяльності на підприємстві // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет конф. (м. Харків, 25 листоп. 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 340–344. **5.** Очколас К. Д., Ларіна К. В. Імідж підприємства як основа формування репутації // Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки : матеріали VI Міжнар. студент. наук. конф., 22 березня 2024 р. Кременчук – Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 117–120. **6.** Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава.* 2009. № 9. С. 59–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_9_20. **7.** Повеліна Ю. О., Скригун Н. П. Передумови виникнення та сутність маркетингу вражень. 2014. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/15456. **8.** Experiential marketing statistics you must learn: 2024 consumer preferences & industry data. URL: https://financesonline.com/experiential-marketing-statistics/.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.

МІЖНАРОДНІ ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

УДК 339.9:658

Кулак І. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено роль міжнародного партнерства як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Проаналізовано ключові переваги партнерських взаємовідносин з іноземними компаніями та їх вплив на стратегічний розвиток бізнесу.*

Ключові слова: *міжнародне партнерство, конкурентоспроможність підприємства, глобалізація, стратегічний розвиток, міжнародний бізнес.*

Annotation. *The article examines international partnership as a key factor in enhancing enterprise competitiveness in the context of globalization. The main advantages of cooperation with foreign companies and their impact on strategic business development are analyzed.*

© Кулак І. С., 2026

Keywords: *international partnership, enterprise competitiveness, globalization, strategic development, international business.*

У сучасних умовах глобалізації світової економіки підприємства здійснюють свою діяльність у середовищі посиленої міжнародної конкуренції, швидких технологічних трансформацій та зростаючої взаємозалежності національних економік. Обмеженість власних ресурсів, підвищена волатильність ринкового середовища та ускладнення доступу до міжнародних ринків актуалізують потребу в пошуку ефективних інструментів забезпечення сталого розвитку бізнесу. Одним із таких інструментів виступають міжнародні партнерські відносини, які створюють можливості для інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості, залучення інноваційних технологій, фінансових ресурсів і управлінських компетентностей.

У практиці міжнародного бізнесу партнерські відносини виходять за межі разових форм співробітництва та набувають стратегічного характеру, перетворюючись на важливий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Формування ефективних міжнародних партнерств сприяє зниженню підприємницьких ризиків, посиленню адаптивності бізнесу до змін глобального середовища та забезпеченню довгострокових конкурентних переваг.

Метою статті є дослідження сутності міжнародних партнерських відносин та обґрунтування їх ролі як інструменту розвитку бізнесу в умовах глобалізації, а також визначення ключових форм ефективності міжнародного партнерства підприємств.

Міжнародне партнерство доцільно розглядати як довгострокову форму взаємодії між підприємствами різних країн, що ґрунтується на спільності стратегічних інтересів, взаємній вигоді та розподілі ризиків. У науковій літературі міжнародні партнерські відносини трактуються як інструмент адаптації підприємств до глобального середовища та засіб підвищення їх стійкості. Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності міжнародного партнерства подано в табл. 1 [1].

Таблиця 1

Теоретичні підходи до трактування поняття міжнародного партнерства

Підхід	Сутність
Стратегічний	Партнерство як елемент довгострокової стратегії розвитку підприємства
Ресурсний	Об'єднання матеріальних, фінансових, технологічних та інтелектуальних ресурсів
Інституційний	Система формалізованих взаємозв'язків у межах міжнародного правового поля
Мережевий	Формування партнерських мереж і кластерів у глобальній економіці
Інноваційний	Засіб трансферу технологій та знань між країнами

Таким чином, міжнародне партнерство виступає багатовимірною економічною категорією, що поєднує стратегічні, організаційні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Його формування зумовлене прагненням суб'єктів господарювання до підвищення конкурентоспроможності, оптимізації використання ресурсів та зниження ризиків, пов'язаних із виходом на зовнішні ринки. Залежно від обраного підходу міжнародне партнерство може розглядатися як елемент корпоративної стратегії, інструмент акумуляції ресурсного потенціалу або механізм інтеграції підприємства у глобальні економічні мережі. В умовах глобалізації зростає значення мережевого та інноваційного підходів, що відображають посилення міжфірмової взаємодії, кластерних утворень і транснаціонального обміну знаннями. Міжнародні партнерські відносини сприяють прискоренню інновацій, підвищенню гнучкості бізнес-моделей та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, ефективність яких визначається інституційними умовами, правовим забезпеченням і узгодженістю економічних інтересів сторін.

Отже, комплексне розуміння сутності міжнародного партнерства дозволяє розглядати його як важливий інструмент розвитку бізнесу, що забезпечує синергетичний ефект від поєднання ресурсів, компетентностей та інноваційного потенціалу учасників у глобальному економічному просторі.

Вплив міжнародного партнерства на конкурентоспроможність реалізується через сукупність взаємопов'язаних елементів, які формують цілісну систему підвищення ринкових позицій підприємства. До ключових ефектів належать зниження трансакційних витрат, доступ до нових технологій, диверсифікація ризиків та розширення ринків збуту. Логіку цього впливу доцільно подати у вигляді схеми (рис. 1) [4].

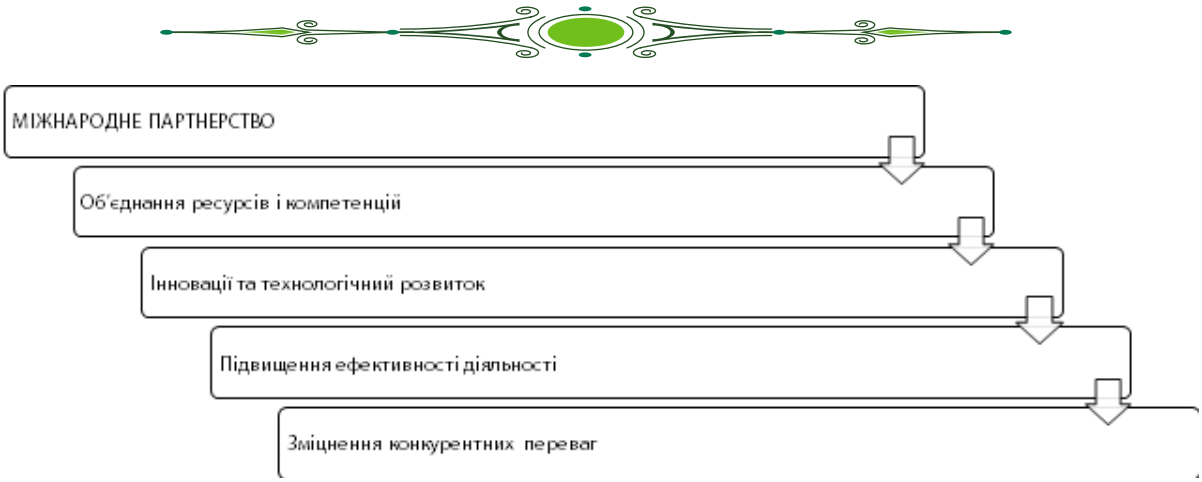


Рис. 1. **Схема впливу міжнародного партнерства на конкурентоспроможність підприємства**

Завдяки партнерству підприємство отримує можливість не лише реагувати на зміни глобального середовища, а й активно формувати власну конкурентну стратегію, орієнтовану на міжнародні ринки [2].

Для ілюстрації практичного значення міжнародного партнерства доцільно використати узагальнені макроекономічні показники, що відображають рівень інтеграції підприємств у міжнародне співробітництво. У табл. 2 наведено дані щодо частки підприємств, залучених до міжнародних партнерських проєктів, у вибраних країнах за 2022–2025 рр. [2].

Таблиця 2

Частка підприємств, залучених до міжнародних партнерств, %

Країна	2022	2023	2024	2025
Німеччина	58	60	63	65
Польща	42	45	48	50
Україна	28	30	33	36
США	62	64	66	68

Дослідження динаміки частки підприємств, залучених до міжнародних партнерських відносин (рис. 2), дозволяє оцінити рівень інтеграції національних бізнес-структур у глобальний економічний простір та визначити роль міжнародного партнерства у забезпеченні розвитку підприємств.

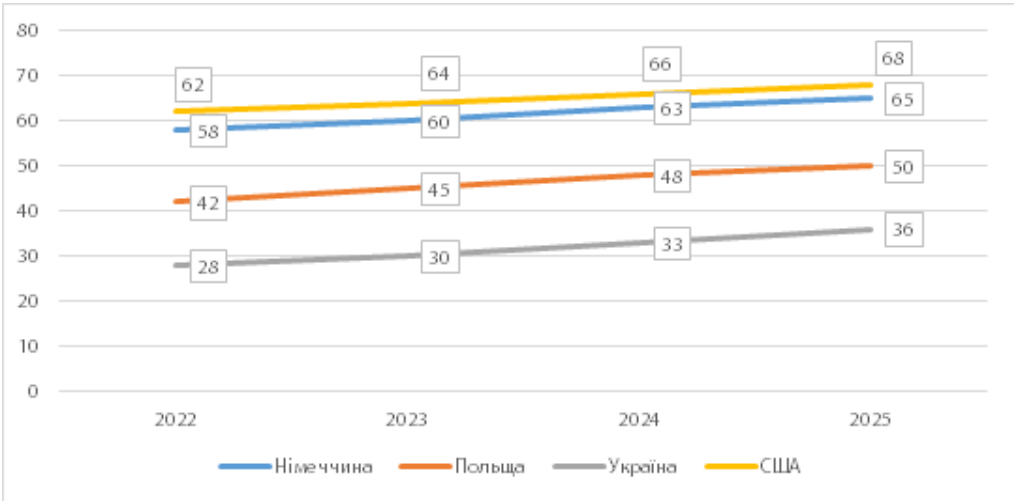


Рис. 2. **Динаміка частки підприємств, залучених до міжнародних партнерських відносин у вибраних країнах світу у 2022–2025 роках, %**

Період 2022–2025 рр. характеризується посиленням геоекономічної нестабільності, трансформацією глобальних ланцюгів створення вартості та зростанням значення кооперaційних моделей ведення бізнесу, що обумовлює доцільність аналізу відповідних кількісних показників.

Наведені на рисунку дані свідчать про стійку позитивну динаміку залучення підприємств до міжнародних партнерських відносин у всіх досліджуваних країнах упродовж 2022–2025 рр. Найвищі значення показника демонструють США та Німеччина, що підтверджує їхню глибоку інтегрованість у глобальні бізнес-мережі та спроможність ефективно використовувати міжнародне партнерство як інструмент підвищення конкурентоспроможності. Загалом отримані результати засвідчують зростаючу роль міжнародних партнерських відносин як важливого чинника розвитку бізнесу в умовах глобалізації. Польща характеризується стабільним зростанням частки підприємств, залучених до міжнародної співпраці, що відображає активізацію її участі у європейських та глобальних ланцюгах створення вартості. Водночас для України, попри нижчі абсолютні значення показника, простежується чітка висхідна тенденція, що свідчить про поступове посилення ролі міжнародного партнерства в розвитку національного бізнесу.

У сучасних дослідженнях міжнародні партнерські відносини розглядаються як сукупність організаційно-економічних форм співпраці між суб'єктами господарювання різних країн, спрямованих на досягнення спільних стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію у глобальні ринки [3; 5; 6]. Залежно від глибини інтеграції, рівня ризику та стратегічних орієнтирів підприємства застосовують різні форми міжнародного партнерства, узагальнені в табл. 2.

Таким чином, наведені форми міжнародних партнерських відносин відрізняються за рівнем інституційної оформленості та масштабом інтеграції, проте всі вони спрямовані на підвищення ефективності бізнесу в умовах глобалізації. Використання тієї чи іншої форми партнерства дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та реалізувати стратегічні цілі розвитку. Комплексне застосування різних форм міжнародного партнерства створює передумови для формування стійких конкурентних переваг і довгострокового зростання бізнесу.

Таблиця 2

Основні форми міжнародних партнерських відносин

Форма партнерства	Характеристика	Основні переваги
Стратегічні альянси	Довгострокова кооперація без створення нової юридичної особи	Гнучкість, доступ до ринків і ресурсів, зниження ризиків
Спільні підприємства	Створення нової юридичної особи на пайовій основі	Глибока інтеграція, розподіл ризиків і контролю
Ліцензійні угоди та технологічне партнерство	Передача прав на використання технологій та ноу-хау	Прискорення інновацій, зниження витрат на НДДКР
Міжнародний аутсорсинг та офшоринг	Передача бізнес-функцій іноземним партнерам	Оптимізація витрат, фокус на ключових компетенціях
Кластерні та мережеві партнерства	Участь у глобальних мережах і кластерах	Синергія, обмін знаннями, інноваційний розвиток

У результаті дослідження встановлено, що міжнародне партнерство є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому економічному середовищі. Воно забезпечує доступ до ресурсів, технологій, управлінських компетентностей і міжнародних ринків, сприяючи формуванню стійких конкурентних переваг.

Обґрунтовано багатовимірний характер міжнародного партнерства, що поєднує стратегічні, ресурсні, інституційні та інноваційні складові та виступає ефективним механізмом інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості, зниження ризиків і підвищення адаптивності бізнесу. Аналіз динаміки залучення підприємств до міжнародної кооперації у 2022–2025 роках підтвердив зростаючу роль партнерських відносин у забезпеченні стабільних позицій на світових ринках. Для України визначено значний потенціал розвитку міжнародного партнерства як інструменту післякризового відновлення та довгострокового економічного зростання.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Дибач І. Л.

Література: 1. Крихівська Н. О. Аналіз наукових підходів до дефініції поняття «партнерські відносини». *Економічна теорія та історія економічної думки.* 2014. Вип. 1 (53). С. 19–25. **2.** Кузнєцова К. О., Храмцова М. В.

Особливості пошуку зарубіжних партнерів для здійснення міжнародної діяльності підприємств інформаційно-комунікаційної галузі. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2019. № 13. **3.** Літітанскас І. Ю. Методи дослідження існуючих та потенційних партнерів підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2014. № 2. С. 194–200. **4.** Парасій-Вергуненко, І. Аналіз ділового партнерства: методологічні та методичні аспекти. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки.* 2017. № 1 (8). С. 135–141. **5.** Rugman A. M., Verbeke A. International Business Strategy. Cambridge University Press, 2017. **6.** Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace. McGraw-Hill, 2020.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

УДК 339.13:664.15

Кухаров Є. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2 року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті узагальнено головні особливості розвитку сучасного світового ринку кондитерських виробів. Розглянуто різні сегменти цього ринку, ключові фактори, що впливають на поведінку споживачів кондитерської продукції. Розуміння цих факторів є надзвичайно важливим для підприємств, які прагнуть розширити свої кондитерські бренди в різних регіонах.*

Ключові слова: *кондитерські вироби, світовий ринок, види кондитерської продукції, тенденції у різних сегментах кондитерського ринку.*

Annotation. *The article summarises the main features of the development of the modern global confectionery market. It considers various segments of this market and key factors influencing the behaviour of confectionery consumers. Understanding these factors is extremely important for companies seeking to expand their confectionery brands in different regions.*

Keywords: *confectionery products, global market, types of confectionery products, trends in various segments of the confectionery market.*

Кондитерська галузь є однією з важливих експортних галузей в Україні: за 9 місяців 2025 року майже 40% від усього обсягу виготовленої продукції було експортовано. [1]. При цьому позитивним чинником є зростання обсягів експорту як у фізичному так і грошовому еквівалентах (17,6% і 29,2% відповідно). Тому для вітчизняних виробників кондитерської продукції критично важливим є розуміння основних трендів розвитку світового ринку кондитерських виробів.

Мета статті – узагальнити головні тренди розвитку різних сегментів сучасного ринку кондитерських виробів, врахування яких допоможе удосконалити експортну діяльність вітчизняних суб'єктів кондитерського ринку.

© Кухаров Є. О., 2026

Світовий ринок кондитерських виробів є динамічним і швидкозростаючим сектором харчової промисловості. У 2024 році його обсяг склав приблизно 586,3 млрд доларів, а середньорічний темп зростання з 2024 по 2029 рік становитиме 5,4% [2]. Стрімке зростання пояснюється зміною уподобань споживачів, збільшенням доходів населення та швидкою урбанізацією. Кондитерські вироби, зокрема шоколад, цукерки та жувальні гумки, мають велике культурне та економічне значення в усьому світі. Вони є невід'ємною частиною різних традицій і свят, що робить їх основним продуктом на різноманітних ринках.

Географічно світовий ринок кондитерських виробів можна узагальнити таким чином. Найбільша його частка – це ринок США. Близько 60% припадає на США, домінуюче місце тут посідає шоколад, за ним йдуть цукрові кондитерські вироби та жувальна гумка. Важливою особливістю цього ринку є електронна комерція для нішевих і крафтових продуктів.

Ринок кондитерських виробів Китаю характеризується швидким зростанням і зміною смаків споживачів. Лідерами ринку є шоколад і цукрові кондитерські вироби, при цьому спостерігається високий попит на імпортні та преміальні продукти. Преміальними, інноваційними кондитерськими виробами також характеризується ринок Японії. Унікальні смаки та упаковка задовольняють вимогливих споживачів, а шоколад є лідером ринку.

Ринок кондитерських виробів Індії є одним із найшвидше зростаючих у світі, що зумовлено великою кількістю молодого населення. Домінують шоколадні та цукрові кондитерські вироби доступні за ціною, традиційні індійські солодощі також є важливою частиною цього ринку.

Що стосується ринку Західної Європи, то на ньому домінують саме шоколадні вироби, питання здоров'я стимулюють інновації у виробництві безцукрових і з низьким вмістом цукру продуктів. Сезонні та подарункові події відіграють важливу роль у підтримці попиту.

Ринок кондитерських виробів Індонезії швидко зростає, з прогнозованим середньорічним темпом зростання 14,35% до 2029 року [3], що робить його одним з найшвидше зростаючих ринків. Цукрові кондитерські вироби лідирують, завдяки молодому населенню та зростанню доходів населення. До актуальних тенденцій можна віднести менші розміри упаковок, інноваційні, зростання електронної комерції.

Країни Перської затоки демонструють високий і стабільний попит на преміальні та імпортні продукти, особливо шоколад. Тенденції у сфері здоров'я та добробуту сприяють розвитку безцукрових та органічних кондитерських виробів. Рамадан та інші культурні свята сприяють сезонним продажам.

Світовий ринок кондитерських виробів за класифікацією продуктів поділяється на чотири основні сегменти: шоколадні кондитерські вироби, морозиво, консервовані кондитерські вироби та торти, а також цукрові кондитерські вироби. Кожен сегмент має унікальні особливості та відповідає різноманітним уподобанням споживачів.

Перший сегмент – шоколадні кондитерські вироби. Охоплює шоколадні батончики, праліне, трюфелі та снеки в глазурі. Шоколадні кондитерські вироби є основним продуктом на світовому ринку і користуються широкою популярністю серед усіх вікових груп. Це найбільший сегмент, який значно впливає на загальну вартість ринку. Головною тенденцією розвитку ринку шоколадних виробів є преміалізація, пов'язана зі зростанням попиту на органічний та крафтовий продукт, виготовлений з високоякісного какао, отриманого етичним шляхом. Також зростає популярність чорного шоколаду, який цінується за його корисні властивості для здоров'я. Вітчизняним експортерам треба також враховувати сезонні продажі під час свят, фестивалів тощо, які є особливо характерними для західних ринків.

Другий сегмент – морозиво, охоплює широкий спектр смаків, текстур і форматів, від одноразових стаканчиків до багаторазових відер і нових продуктів, таких як морозивні сендвічі та ескімо. Світовий ринок морозива переживає інновації з появою рослинних варіантів, орієнтованих на веганів і споживачів з непереносимістю лактози. Сезонні коливання залишаються високими, найбільші пікові продажі відбуваються влітку. Також остаточно сформувалась тенденція до зростання популярності низькокалорійного та збагаченого білком морозива відповідає потребам споживачів, які піклуються про своє здоров'я.

Наступний сегмент – це консервовані кондитерські вироби та торти. До нього відносять випічку з більш тривалим терміном зберігання, таку як упаковані торти, тістечка та печиво. Ці продукти зручні та універсальні, що приваблює споживачів, які шукають смачні закуски. До ключових трендів його сучасного розвитку можна віднести інновації в упаковці та рецептурах, наприклад актуалізація продуктів призначених для споживання

на ходу. Попит на безглютенові та з низьким вмістом цукру продукти зростає завдяки покупцям, які піклуються про своє здоров'я. Важливою враховувати вплив спеціальних подій і свят, які сприяють зростанню продажів.

Цукрові кондитерські вироби формують четвертий сегмент, до якого відносяться цукерки, желейні цукерки, льодяники, карамель та інші солодкі ласощі. Цей сегмент особливо популярний серед молодих споживачів. До важливих трендів його розвитку можна віднести, перш за все, інновації в смаках, поява кислих, пряних смаків, які приваблюють різноманітні групи споживачів. Також активно розвивається пропозиція цукерок, орієнтованих на споживачів, які піклуються про своє здоров'я (безцукрові та функціональні солодощі).

Висновок. Ринок кондитерських виробів є прибутковою галуззю, яка продовжує зростати з року в рік. Підприємствам кондитерського бізнесу необхідно враховувати ключові фактори його розвитку такі як преміалізація, поява безцукрових і функціональних солодощів, зручність та споживання на ходу, електронна комерція та цифровізація.

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

Література: 1. Експорт кондитерських виробів з України склав майже 40% // Харчові технології. URL: https://harch.tech/2025/11/24/export-kondyterskyh-vyrobiv-z-ukrainy-sklav-majzhe-40/. **2.** Confectionery Market Set for Steady Growth Fueled by Premium and Healthier Product Demand. URL: https://www.towardsfnb.com/insights/confectionery-market. **3.** The Global Confectionery Market Trends You Need to Know (2025). URL: https://www.gourmetpro.co/blog/global-confectionery-market.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.

ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ ФІЛОСОФІЇ СТАРОДАВНЬОЇ ГРЕЦІЇ

УДК 1(38)

Лазуткіна С. О.

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

Анотація. *У статті здійснено цілісний і системний аналіз основних етапів розвитку філософії Стародавньої Греції, розкрито внутрішню логіку її еволюції та поступове ускладнення філософської проблематики. Увагу приділено змінам предмета філософського пошуку, методам пізнання та уявлення про людину і світ залежно від історичних, соціальних і культурних умов.*

Ключові слова: *Стародавня Греція, досократичний період, класичний період, елліністична філософія, етика, пізнання.*

© Лазуткіна С. О., 2026

Annotation. *The article carries out a holistic and systematic analysis of the main stages of the development of the philosophy of Ancient Greece, reveals the internal logic of its evolution and the gradual complication of philosophical issues. Attention is paid to changes in the subject of philosophical search, methods of cognition and discovery about man and the world depending on historical, social and cultural conditions.*

Keywords: *Ancient Greece, Pre-Socratic period, Classical period, Hellenistic philosophy, ethics, cognition.*

Постановка проблеми. Філософія Стародавньої Греції посідає визначальне місце в історії світової філософської думки, оскільки саме в межах цієї інтелектуальної традиції філософія вперше постає як раціональна, системна й теоретично обґрунтована форма осмислення дійсності. Давньогрецькі мислителі заклали фундаментальні засади онтології, гносеології, етики та логіки, які й сьогодні визначають структуру філософського мислення.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених античній філософській спадщині, проблема цілісного, етапного осмислення її розвитку й надалі залишається актуальною. У багатьох працях увага зосереджується на окремих філософських школах або постатях, що, хоча й поглиблює розуміння конкретних учень, водночас ускладнює цілісне бачення внутрішньої логіки, спадкоємності та концептуальної єдності філософії Стародавньої Греції як історичного процесу.

Проблема, порушена в цій статті, полягає у необхідності розгляду розвитку давньогрецької філософії як послідовної системи взаємопов'язаних етапів, кожен із яких зумовлений конкретними історичними, соціальними та культурними умовами, але водночас об'єднаний спільним прагненням до раціонального пізнання світу й людини. Недостатньо висвітленими залишаються процеси трансформації філософської проблематики – від натурфілософських і космологічних пошуків до антропологічних, етичних і практичних вимірів, а також їхній зв'язок зі змінами у структурі античного суспільства.

Важливим аспектом проблеми є також сучасна значущість філософії Стародавньої Греції. В умовах світоглядної невизначеності та ціннісних криз сучасності антична філософська традиція пропонує універсальні зразки критичного мислення, морального самопізнання та пошуку сенсу людського буття. Проте без глибокого розуміння логіки її історичного розвитку та специфіки кожного етапу ця спадщина ризикує сприйматися лише як об'єкт історичного знання, а не як живе джерело філософських ідей. Отже, вбачаємо за необхідне здійснити комплексний аналіз основних етапів розвитку філософії Стародавньої Греції, виявити їхню концептуальну своєрідність, внутрішній взаємозв'язок і значення для формування філософської культури й осмислення фундаментальних питань людського буття як у минулому, так і в сучасному.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема етапів розвитку філософії Стародавньої Греції має тривалу історію дослідження та представлена як у працях античних авторів, так і в наукових студіях новітнього часу. Античні мислителі й історики не використовували сучасну термінологію періодизації, однак заклали підґрунтя для осмислення історичної динаміки грецької культури та філософії. Зокрема, Платон і Аристотель не лише репрезентували класичний етап філософії, а й здійснювали перші спроби історико-філософської рефлексії щодо попередніх учень. У новітній філософській та історико-філософській науці проблема етапності розвитку античної філософії була систематизована в працях європейських та українських дослідників таких, як Д. Антисери, А. Баумейстер, Т. Дроздов, В. Кебуладзе, Дж. Реале, Ю. Чорноморець та ін.

Варто зазначити, що вагомий внесок у формування цілісного бачення античної філософії зробили вчені Дж. Реале та Д. Антисери, які розглядають її розвиток як послідовний процес переходу від космологічних пошуків до етичної та практичної філософії. Сучасні українські дослідники, зокрема А. О. Баумейстер та Ю. П. Чорноморець, акцентують увагу на методологічному значенні античної філософії для формування європейської раціональності та культури мислення.

У навчальних та узагальнювальних курсах історії філософії (В. І. Кебуладзе, Т. О. Дроздов) чітко простежується поділ розвитку філософії Стародавньої Греції на досократичний, класичний та елліністичний етапи, що відповідає загальноприйнятій науковій традиції.

Метою дослідження є всебічне і концептуально цілісне осмислення основних етапів розвитку філософії Стародавньої Греції як унікального духовно-інтелектуального феномену, що започаткував раціональну традицію філософського мислення та визначив подальші шляхи розвитку європейської культури.

Дослідження спрямовано на виявлення внутрішньої логіки еволюції античної філософії, розкриття спадкоємності й новаторства кожного етапу, а також з'ясування зміни напрямів філософського пізнання – від космологічних і онтологічних пошуків до антропологічних, етичних і практичних вимірів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Філософія Стародавньої Греції є фундаментом західної філософської традиції. Саме тут уперше відбулося раціональне осмислення світу, людини та пізнання, незалежне від міфологічних пояснень. Розвиток грецької філософії охоплює кілька послідовних етапів, кожен з яких має власну проблематику та провідних мислителів.

1. Досократичний (натурфілософський) етап (VII–V ст. до н. е.) є початковою стадією становлення філософії Стародавньої Греції та водночас одним із найважливіших періодів в історії світової філософської думки. Саме в цей час відбувається радикальний злам міфологічного світогляду й перехід до раціонального, логічно обґрунтованого осмислення дійсності. Філософія зароджується як спроба пояснити світ, природу та людину не через волю богів і міфологічні образи, а через загальні закони, першопричини та розумні засади буття [1].

Головною проблемою досократичної філософії було питання про першооснову світу (ἀρχή) – те начало, з якого виникає все, що існує, і до якого воно зрештою повертається. Давньогрецькі мислителі прагнули віднайти єдиний принцип, що пояснював би різноманіття природних явищ і водночас забезпечував цілісність космосу. Сам термін «*космос*» у цей період набуває значення впорядкованого, гармонійного Всесвіту, підпорядкованого об'єктивному закону.

Першими філософами вважають представників мілетської школи. Фалес вважав першоосновою всього воду, вбачаючи в ній універсальну субстанцію, здатну набувати різних станів. Його учень Анаксімандр зробив концептуальний крок уперед, запровадивши поняття *апейрону* – безмежного й невизначеного начала, що не зводиться до жодної конкретної стихії. Анаксімен, своєю чергою, вважав першоосновою повітря, пояснюючи різноманіття світу процесами його згущення та розрідження.

Важливе місце в досократичній філософії посідає вчення Геракліта, який зосередив увагу не стільки на субстанції, скільки на процесі становлення. Він стверджував, що світ перебуває в постійному русі та зміні, а основним принципом буття є боротьба протилежностей. Символом цієї динаміки він вважав вогонь, а універсальним законом космосу – логос, тобто розумний порядок, що пронизує все, що існує.

На противагу ідеї постійної мінливості виступили представники елейської школи, насамперед Парменід. Він проголосив учення про єдине, незмінне й нерухоме буття, заперечуючи реальність руху та множинності. На його думку, чуттєвий досвід вводить людину в оману, тоді як істинне буття пізнається лише розумом. Це протиставлення мислення й чуттєвого сприйняття стало ключовим для подальшого розвитку онтології та гносеології.

Подальший розвиток натурфілософії пов'язаний з ученням про множинність першооснов. Емпедокл запропонував концепцію чотирьох стихій – землі, води, повітря та вогню, які поєднуються і роз'єднуються під впливом сил Любові та Ворожнечі. Анаксагор увів поняття *нуса* – космічного розуму, що впорядковує первинну хаотичну матерію. Значним досягненням стало й атомістичне вчення Демокріта, який пояснював будову світу через рух неподільних атомів у порожнечі.

Отже, досократичний етап має виняткове значення для історії філософії. У цей період було закладено основи онтології, космології та гносеології, сформовано раціональні методи пізнання природи та поставлено фундаментальні питання про буття, зміну, єдність і множинність. Хоча досократики ще не створили завершених філософських систем, їхні пошуки стали необхідним інтелектуальним підґрунтям для класичної філософії Сократа, Платона й Аристотеля [1].

2. Класичний етап розвитку філософії Стародавньої Греції (V–IV ст. до н. е.) справедливо вважається вершиною розвитку античної грецької філософії та кульмінацією всієї античної духовної традиції. Якщо досократична філософія була зорієнтована переважно на осмислення космосу й природи, то в класичний період відбувається принциповий світоглядний поворот – у центрі філософського аналізу постає людина, її душа, моральна відповідальність, пізнавальні здібності та місце в суспільстві.

Соціально-історичним підґрунтям класичної філософії стало життя грецького поліса, насамперед Афін, де активно розвивалися демократія, судочинство, риторика та освіта. У цих умовах філософія перестає бути лише споглядальним знанням і перетворюється на форму духовної практики, безпосередньо пов'язану з вихованням громадянина та формуванням етичних і політичних чеснот.

Початок класичного етапу нерозривно пов'язаний з постаттю Сократа, який здійснив справжню революцію у філософії. Він свідомо відмовився від натурфілософських досліджень, вважаючи, що найважливішим

предметом філософії є людина та її душа. Якщо досократики запитували про природу космосу, то Сократ поставив фундаментальне питання: «Як слід жити?».

Сократ розглядав знання як основу моральної поведінки, вважаючи, що зло є наслідком незнання. Його діалогічний метод – майєвтика – ґрунтувався на системі запитань, які допомагали співрозмовнику усвідомити власне незнання й самостійно дійти істини. Таким чином, філософія в Сократа постає не як сукупність догм, а як процес постійного самопізнання та морального вдосконалення.

Учнем Сократа був Платон, який створив одну з найвпливовіших філософських систем в історії європейської думки. Центральним елементом його вчення є теорія ідей, відповідно до якої істинна реальність – надчуттєвий світ вічних і незмінних ідей, тоді як чуттєвий світ є лише їхнім недосконалим відображенням.

Платон поєднав онтологію, гносеологію та етику в єдину систему, у межах якої пізнання істини постає як духовне сходження душі до світу ідей. У політичній філософії Платон розробив концепцію ідеальної держави, де панує справедливість, а керують філософи як носії істинного знання.

Завершальну й синтетичну роль у класичному етапі відіграє Аристотель – учень Платона, який водночас критично переосмислив його ідеалізм. На відміну від Платона, Аристотель заперечував існування ідей як самостійних сутностей, уважаючи, що форма й матерія існують нерозривно в кожній конкретній речі.

Аристотель створив першу універсальну філософську систему, охопивши логіку, метафізику, етику, політику, фізику та біологію. В етиці він сформулював принцип «золотої середини», згідно з яким чеснота є мірою між двома крайнощами. Його вчення стало основою для подальшого розвитку науки й філософії на багато століть.

Отже, класичний етап філософії Стародавньої Греції є кульмінацією античної думки, у межах якої філософія набула системності, гуманістичної глибини та методологічної зрілості, визначивши основні напрями розвитку європейської інтелектуальної традиції [2; 3; 4].

3. Елліністичний етап розвитку філософії Стародавньої Греції (III–I ст. до н. е.) є завершальною фазою розвитку античної грецької філософії та формується в умовах глибоких політичних і соціальних змін. Після завоювань Александра Македонського традиційна полісна система занепадає, а людина дедалі більше втрачає відчуття стабільності та громадянської захищеності. У цих умовах філософія змінює свій фокус і зосереджується насамперед на проблемах особистого щастя, внутрішньої свободи та душевного спокою. Центральним поняттям елліністичної філософії стає евдемонія – щастя, яке тепер розуміється не як участь у політичному житті, а як стан внутрішньої рівноваги й незалежності від зовнішніх обставин. Саме тому філософія цього періоду набуває виразно практичного й етичного характеру, перетворюючись на мистецтво життя [5].

Одним із найвпливовіших напрямів елліністичної філософії став епікуреїзм, заснований Епікуром. Метою життя він вважав насолоду, проте розумів її не як чуттєву розкіш, а як відсутність тілесного болю (апонія) та душевної тривоги (атараксія). Епікурейська етика ґрунтується на принципах поміркованості, простоти й звільнення від страхів перед богами та смертю. Іншим потужним напрямом елліністичної філософії є стоїцизм, заснований Зеноном із Кітіону. Стоїки вважали, що світ є раціонально впорядкованим цілим, підпорядкованим логосу. Людське щастя полягає в житті відповідно до природи та розуму, а також у здатності зберігати внутрішню свободу й спокій за будь-яких обставин. Стоїчна етика формує ідеал мудреця, який досягає апатії – свободи від пристрастей і афектів. У римську епоху стоїцизм набув подальшого розвитку в працях Сенеки, Марка Аврелія та Епіктета, значно вплинувши на формування християнської моральної традиції.

Особливе місце в елліністичній філософії посідає скептицизм, представлений насамперед Піррoном. Скептики заперечували можливість досягнення достовірного знання про світ, закликаючи утримуватися від остаточних суджень. Така позиція, на їхню думку, веде до досягнення атараксії – стану душевного спокою [6].

Отже, елліністичний етап завершує античну філософську традицію, надаючи їй виразно етичного та практичного спрямування. Філософія цього періоду спрямована не на пояснення космосу, а на формування життєвої мудрості, здатної забезпечити людині внутрішню свободу й гідне існування в умовах історичної нестабільності.

Висновок. Філософія Стародавньої Греції пройшла складний і багатовимірний шлях розвитку – від перших, ще наївних космологічних гіпотез до глибоких, систематичних учень про буття, пізнання та людину.

Кожен етап цього розвитку не лише розширював горизонти філософського мислення, а й закладав фундаментальні засади для формування європейської культури, науки та філософії загалом. Антична філософія й сьогодні залишається невичерпним джерелом ідей, методів мислення та світоглядних орієнтирів.

Філософія Стародавньої Греції постає як цілісний і послідовний духовно-інтелектуальний процес, у межах якого було сформовано базові принципи раціонального мислення, логічного аналізу та теоретичного осмислення реальності. Аналіз основних етапів її розвитку – досократичного, класичного та елліністичного – дає змогу простежити внутрішню логіку еволюції філософської думки: від пошуків першооснови космосу до осмислення людини, її морального вибору та шляхів досягнення щастя.

Досократичний етап заклав підвалини раціонального пізнання світу, звільнивши мислення від міфологічних уявлень і спрямувавши його до пошуку універсальних законів буття. Саме в цей період виникають перші онтологічні й космологічні концепції, що сформували інтелектуальний ґрунт для подальшого розвитку філософії та науки.

Класичний період став вершиною античної філософської думки, у межах якої філософія досягла системності, гуманістичної глибини та методологічної зрілості. Поворот до людини, проблем моралі, пізнання та держави перетворив філософію на всеосяжне вчення про сенс людського буття, що поєднало етику, метафізику й теорію пізнання в єдину концептуальну цілісність.

Елліністичний етап надав філософії практичного виміру, перетворивши її на мистецтво життя, спрямоване на досягнення внутрішньої свободи, душевного спокою та стійкості особистості в умовах історичної нестабільності. Філософські школи цього періоду зосереджуються на етичних й екзистенційних проблемах, пропонуючи людині способи подолання страху, страждання та невпевненості в майбутньому.

Усі ці етапи не існують ізольовано, а перебувають у відношенні глибокої спадкоємності. Кожен наступний період не заперечує попередній, а переосмислює його досягнення, розширюючи горизонти філософського пізнання. Саме тому філософія Стародавньої Греції залишається не лише історичним феноменом, а й живим джерелом ідей, методів мислення та ціннісних орієнтирів, актуальних і для сучасної людини.

Отже, звернення до античної філософської спадщини дає змогу глибше усвідомити витоки раціональної культури, зрозуміти природу людського мислення та віднайти інтелектуальні й моральні орієнтири для осмислення фундаментальних питань буття. Філософія Стародавньої Греції переконливо засвідчує, що пошук істини, сенсу життя й внутрішньої гармонії є невід'ємним складником людського існування в усі історичні епохи.

Науковий керівник – канд. філол. наук, доцент Сухенко В. Г.

Література: **1.** Баумейстер А. Вступ до філософських студій, або Інтелектуальні подорожі до країни філософії : наук. посіб. Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2017. 238 с. **2.** Кебуладзе В. І. Феноменологія досвіду. Київ : Дух і Літера, 2017. 280 с. **3.** Бертран Рассел. Історія західної філософії. Харків : Фоліо, 2024. 864 с. **4.** Сенека Л. А. Моральні листи до Луцилія. Львів : Апріорі, 2022. 552 с. **5.** Дроздов Т. О. Курс історії античної філософії. Черкаси : ЧДТУ, 2018. 280 с. **6.** Фюрст М., Тринкс Ю. Філософія : підручник. Київ : Дух і Літера, 2019. 533 с.

Стаття надійшла до редакції 29.12.2025 р.

ГРИГОРІЙ СКОВОРОДА ЯК ФУНДАТОР УКРАЇНСЬКОЇ КЛАСИЧНОЇ ФІЛОСОФІЇ

УДК 14(477)

Лазуткіна С. О.

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

Анотація. *Це дослідження присвячено комплексному аналізу творчої спадщини Григорія Сковороди (1722–1794) з метою обґрунтування його центральної ролі як фундатора української класичної філософії. Актуальність роботи зумовлена необхідністю глибокого переосмислення національних духовних першоджерел в умовах інтенсифікації пошуків української культурної та цивілізаційної ідентичності. Незважаючи на значний інтерес до постаті Сковороди, його систематичний внесок у формування самобутнього філософського канону часто фрагментарно розглядається поза контекстом європейської та національної думки.*

Метою статті є дослідження основних світоглядних засад філософії Сковороди та демонстрація того, як саме його концепції заклали інтелектуальні основи для подальшого розвитку української гуманітарної традиції. Для досягнення цієї мети застосовано історико-філософський аналіз для вивчення його ключових творів, компаративний метод для зіставлення ідей з європейським просвітництвом, а також герменевтичний підхід для інтерпретації символіки його байок та діалогів.

Основним результатом дослідження є структуроване доведення того, що Сковорода вперше сформулював цілісну, орієнтовану на людину та етику систему, яка стала відправною точкою для вітчизняного філософування. Центральною тезою є те, що його концепція «трьох світів» (макрокосм, мікрокосм, Біблія) та «двох натур» (зовнішня і внутрішня) стала матрицею для розуміння буття та людського призначення. Особливу увагу приділено концепції «сродної праці» та «філософії серця», які є унікальними для української думки та протиставляються раціоналістичним трендам його епохи. Сковорода, по суті, здійснив синтез біблійного містицизму, античного етичного раціоналізму та народної мудрості, створивши не просто філософську систему, а повноцінний життєвий світогляд, що мав глибокий вплив на українську інтелігенцію XIX–XX століть, включаючи таких діячів, як Шевченко та Франко. Отже, ця стаття присвячена аналізу філософської спадщини Григорія Сковороди як засновника української класичної філософії. Розглянуто основні ідеї мислителя, зокрема вчення про «сродну працю», концепцію внутрішньої свободи та самопізнання, а також його бачення гармонії між людиною та світом. Акцентовано увагу на значенні філософії Сковороди для формування національної інтелектуальної традиції та її впливу на подальший розвиток української гуманітарної думки. Обґрунтовано актуальність його ідей у сучасному контексті культурної, духовної та філософської самоідентифікації.

Ключові слова: *Григорій Сковорода, фундатор, українська філософія, філософія серця, класична філософія, «сродна праця», самопізнання, українська барокова філософія, внутрішня свобода, духовність, українська культура.*

Annotation. *This study is devoted to a comprehensive analysis of the creative heritage of Hryhoriy Skovoroda (1722 – 1794) in order to substantiate his central role as the founder of Ukrainian classical philosophy. The relevance of the work is due to the need for a deep rethinking of national spiritual primary sources in the context of the intensification of the search for Ukrainian cultural and civilizational identity. Despite the significant interest in the figure of Skovoroda, his systematic contribution to the formation of an original philosophical canon is often fragmentarily considered outside the context of European and national thought.*

The aim of the article is to study the main ideological principles of Skovoroda's philosophy and demonstrate how his concepts laid the intellectual foundations for the further development of the Ukrainian humanitarian tradition. To achieve this goal, historical and philosophical analysis was used to study his key works, a comparative method to compare ideas with the European Enlightenment, as well as a hermeneutic approach to interpret the symbolism of his fables and dialogues.

The main result of the study is a structured proof that Skovoroda was the first to formulate a holistic, human-oriented and ethical system, which became the starting point for domestic philosophizing. The central thesis is that his concept of «three worlds» (macrocosm, microcosm, Bible) and «two natures» (external and internal) became a matrix for understanding existence

© Лазуткіна С. О., 2026

and human destiny. Special attention is paid to the concepts of «related labor» and «philosophy of the heart», which are unique to Ukrainian thought and contrast with the rationalist trends of his era. Skovoroda, in fact, carried out a synthesis of biblical mysticism, ancient ethical rationalism and folk wisdom, creating not just a philosophical system, but a full-fledged worldview that had a profound influence on the Ukrainian intelligentsia of the 19th–20th centuries, including such figures as Shevchenko and Franko. Thus, this article is devoted to the analysis of the philosophical heritage of Hryhoriy Skovoroda as the founder of Ukrainian classical philosophy. The main ideas of the thinker are considered, in particular the doctrine of «related labor», the concept of inner freedom and self-knowledge, as well as his vision of harmony between man and the world. The emphasis is on the significance of Skovoroda's philosophy for the formation of the national intellectual tradition and its influence on the further development of Ukrainian humanitarian thought. The relevance of his ideas in the modern context of cultural, spiritual and philosophical self-identification is substantiated.

Keywords: *Hryhoriy Skovoroda, founder, Ukrainian philosophy, philosophy of the heart, classical philosophy, «related work», self-knowledge, Ukrainian baroque philosophy, inner freedom, spirituality, Ukrainian culture.*

Актуальність дослідження. В умовах сучасних світоглядних криз і необхідності зміцнення національної ідентичності, звернення до першоджерел української духовності набуває критичного значення. Григорій Сковорода (1722–1794 рр.) є постаттю, яка не лише підсумувала інтелектуальні досягнення українського бароко, але й заклала фундамент для усієї подальшої української класичної філософської традиції. Його спадщина, пронизана гуманістичними та етичними ідеалами, пропонує позачасові відповіді на питання про сенс життя, внутрішню свободу та щастя. Сучасне осмислення Сковороди як фундатора дозволяє виділити самобутність української думки на світовому тлі.

Ступінь наукової розробки проблеми (Літературний огляд). Дослідження творчості Сковороди має довгу історію. Його роль у національному філософуванні була вперше систематизована класиками української філософії. Зокрема, Д. Чижевський у праці «Філософія Г. С. Сковороди» акцентував увагу на його зв'язку з європейським бароко та містикою. І. Мірчук та В. Горський вивчали його онтологічні та гносеологічні погляди. Сучасні дослідники (Н. Поліщук, А. Бичко, М. Попович) продовжують аналізувати його етичні та педагогічні ідеї. Проте, незважаючи на значний доробок, залишається потреба у комплексному дослідженні, яке б чітко артикулювало його системотворчу функцію та проаналізувало його доробок саме як цілісний фундамент для канону, а не лише як збірник окремих ідей.

Постановка проблеми. Філософська спадщина Григорія Сковороди посідає унікальне місце в історії української культури та інтелектуальної традиції. Попри значну кількість досліджень, багато аспектів його вчення залишаються недостатньо осмисленими, зокрема питання формування основ української класичної філософії та її впливу на подальший розвиток національної думки. Проблема полягає у глибшому розкритті ролі Сковороди як фундатора української філософської традиції, уточненні змісту його ключових концепцій та аналізі їхньої актуальності для сучасного суспільства. Постає потреба переосмислення його ідей у контексті сучасних гуманітарних викликів, духовних пошуків і процесів національної самоідентифікації.

Метою дослідження є комплексний аналіз філософських поглядів Григорія Сковороди з позиції їх впливу на становлення української класичної філософії. Передбачається виявити глибинний зміст основних концепцій мислителя, зокрема вчення про «сродну працю», самопізнання та внутрішню свободу, а також з'ясувати їх значення для української культурної та інтелектуальної традиції. Додатковою метою є визначення актуальності філософії Сковороди в сучасному соціокультурному середовищі та окреслення можливостей її застосування у процесах духовного й національного розвитку та Аналіз основних ідей Сковороди та обґрунтування його статусу фундатора української класичної філософії.

Таким чином метою статті є обґрунтування ролі Григорія Сковороди як фундатора української класичної філософії шляхом системного аналізу його ключових світоглядних концепцій. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати генезис філософських поглядів Сковороди.
2. Дослідити його онтологічну систему («дві натури», «три світи»).
3. Розкрити значення етичного вчення («сродна праця», «філософія серця») як основи національної етики.
4. Визначити вплив його спадщини на подальшу українську думку.

Основна частина. Григорій Савич Сковорода (1722–1794 рр.) – видатний український філософ, поет, педагог і просвітитель XVIII століття, який створив власну систему мислення, що поєднувала елементи давньогрецької філософії, християнської моральності та національної традиції. Його філософія стала основою української класичної думки і мала значний вплив на формування духовної культури

Філософія Сковороди формувалася на перетині кількох потужних інтелектуальних течій. Навчання в Києво-Могилянській академії забезпечило йому міцну базу барокової схоластики та знання античної спадщини (особливо стоїків). Його мандри Європою розширили його кругозір, проте Сковорода зумів зберегти глибоку національну самобутність. На відміну від західноєвропейського раціоналізму Просвітництва, що ставив у центр розум, Сковорода зосередився на внутрішній людині та серці як осередку духовності та істинного пізнання. Саме цей синтез, вкорінений у християнській етиці та українській народній мудрості, забезпечив йому роль першого оригінального мислителя, що заклав засади національної філософії.

Фундаментальність філософії Сковороди як системи забезпечується його оригінальною онтологічною моделлю, яка складається з «трьох світів» (макрокосм – Всесвіт, мікрокосм – Людина, Біблія – символічний світ). Ці світи взаємопов'язані і відображають одне одного, виражаючи єдину сутність. Ключовим моментом є його концепція «двох натур»: зовнішньої, видимої (матеріальної) і внутрішньої, невидимої (божественної, вічної). Сковорода стверджує, що завдання людини – пізнати внутрішню натуру в собі («пізнай себе»), ігноруючи зовнішню. Ця дуалістична, але гармонійна онтологія є першою спробою створення універсальної філософської системи в українській традиції, що пояснює світобудову та місце людини в ній.

Найбільш відомою і практично орієнтованою частиною спадщини Сковороди є його етика, яка ґрунтується на ідеї «сродної праці» (праці, що відповідає природним здібностям та внутрішній схильності людини). Щастя, за Сковородою, полягає не у зовнішньому багатстві чи славі, а у внутрішній гармонії, досягнутій через сродну працю та самопізнання. Ця ідея є глибоко анти-ієрархічною та демократичною, оскільки вона стверджує рівність усіх людей у можливості досягнення щастя. «Філософія серця» як центр пізнання та емоційного життя завершує його етичну систему, наголошуючи, що істина осягається не лише розумом, а й почуттям. Цей акцент на внутрішній етиці став визначальним для української гуманітарної традиції.

Рецепція та вплив спадщини Сковороди на подальший розвиток української думки полягає в тому, що Сковорода не просто висунув ідеї, він створив культурний код. Його вплив чітко простежується у подальшій українській літературі та філософії. Його гуманістична етика та ідея самоцінності особистості стала основою для Т. Шевченка, який продовжив традицію народної мудрості та антитиранічної моралі. Ідея «сродної праці» мала вагомий вплив на педагогічні ідеї, а його алегоричний, символічний стиль викладу став моделлю для української барокової поезії та прози. Таким чином, Сковорода виступив не лише як теоретик, а і як духовний наставник, який сформував ідейний простір, у якому розвивалася українська класична думка.

Сковорода вважав головною метою людини пізнання себе і пошук внутрішньої гармонії. Його погляди на щастя, мораль, освіту та духовний розвиток людини зберігають актуальність і сьогодні.

Його діяльність охоплювала філософію, поезію, педагогіку та просвітництво, що робить його унікальним явищем у національній духовній історії.

Хотілося б зазначити ще раз та розкрити повністю зміст статті, яка присвячена аналізу філософської спадщини Григорія Сковороди як фундатора української класичної філософії. Зокрема, розкрито ключові ідеї мислителя, зокрема концепції «сродної праці», внутрішньої свободи та «двох натур», що формують оригінальну антропологічну й етичну систему. Показано вплив барокової традиції та християнського неоплатонізму на становлення його світогляду. В статті зазначено новаторський характер філософії Сковороди, її гуманістичну спрямованість та значення для розвитку української інтелектуальної культури. Зроблено висновок, що Сковорода не лише започаткував самобутню українську філософську традицію, а й заклав підвалини формування національної духовності й культурної ідентичності.

Дослідження Сковороди важливе для осмислення національної філософської традиції, зокрема його вважають фундатором української класичної філософії.

Хочу також проаналізувати та розкрити внутрішній світ автора його походження, навчання, життєвий досвід, розкрити його як унікальну особистість з неймовірнішим талантом розумної людини. По-перше, Сковорода народився 3 грудня 1722 року в селі Чорнухи Полтавської губернії. Його родина походила зі стану

міщан і козаків, що забезпечило майбутньому філософу широкий культурний і соціальний контекст. Змалечку Григорій виявляв надзвичайні здібності до навчання, любов до музики, співу та читання. Його початкова освіта відбулася в місцевій школі при церкві, де хлопець опанував грамоту, основи латини та церковний спів.

По друге, хочу згадати про його бажання вчитися та навчання у 1734 році в Києво-Могилянської академії – головного освітнього центру тогочасної України. Тут він вивчав:

- граматику і поетику,
- риторику,
- латинську, грецьку і польську мови,
- філософію,
- богослов'я,
- античну літературу,
- логіку, математику, музику.

Академія дала йому можливість ознайомитися з творами Платона, Аристотеля, стоїків, неоплатоніків, а також із християнськими філософами.

У студентські роки Сковорода активно займався музикою: співав у церковному хорі, грав на сопілці, флейті й скрипці, складав перші пісні. Його талант був настільки помітним, що в 1741 р. його запросили до Петербургу співаком придворної капели імператриці Єлизавети Петрівни.

Навчався у Києво-Могилянській академії, де отримав ґрунтовну філософську, богословську та мовну освіту. Особливо вплинули на нього вивчення античної філософії та моральних наук.

Потім, після завершення навчання_ Сковорода обрав шлях мандрівного філософа – він багато подорожував Україною, спілкувався з різними верствами населення, розмірковуючи над суттю життя та щастя.

У Петербурзі Сковорода перебував близько року. Він брав участь у придворному хорі, але придворне життя, сповнене розкоші та інтриг, не відповідало його духовним переконанням. Він залишив столицю та повернувся до академії.

У 1745 році, завдяки своїм музичним здібностям, Сковорода був направлений до Угорщини в складі дипломатичної місії генерала Вишневського. Там він мав змогу вивчати європейську філософію, знайомився з освітніми традиціями Австрії, Словаччини, Угорщини, Польщі. Цей період розширив його світогляд і сприяв формуванню основ власної філософської системи.

Згодом, повернувшись до України, Сковорода працював учителем поезії та риторики в Переяславському колегіумі. Там він уперше зіткнувся з нерозумінням і тиском з боку церковних чиновників.

Причинами конфлікту були:

- його прогресивні методи викладання;
- відмова навчати за застарілими схоластичними підручниками;
- ідеї морального самовдосконалення, що суперечили офіційним догмам.

Сковорода відмовився підкоритися, залишив колегіум і почав вести життя мандрівного вчителя.

У 1760-х роках Сковорода викладав у Харківському колегіумі:

- поетику,
- грецьку мову,
- катехізис,
- синтаксис,
- піітику.

Він створив власні підручники, застосовував наочні методи навчання, використовував бесіди та дискусії. Але й тут прогресивні ідеї викликали спротив. Черговий конфлікт зі шкільною владою спричинив його остаточний відхід з офіційної освіти.

Вів скромне життя, уникаючи кар'єри в церковних або державних структурах. Поєднував мандрівний спосіб життя з педагогічною діяльністю.

Наступні 25 років Сковорода подорожував Лівобережною Україною, відвідуючи навчальні заклади та спілкуючись із науковцями. Ці мандрівки формували його унікальну філософську позицію: внутрішня свобода, моральна досконалість, пошук істини в житті.

А саме він подорожував:

- Полтавщиною,
- Слобожанщиною,
- Харківщиною,
- Київщиною,
- перебував у маєтках друзів та однодумців.

І в цей період його життя відзначалося:

- повною простотою,
- самообмеженням,
- аскетизмом,
- відмовою від матеріальних благ.

Він написав основні філософські твори:

«Сад божественних пісень»,

- «Басні харківські»,
- «Розмова п'яти подорожніх»,
- «Наркіс»,
- «Брань архистратига Михаїла з сатаною»,
- «Потоп зміїний»,
- трактати, діалоги та численні притчі.

Він спілкувався з простими людьми, поміщиками, священниками та інтелігенцією, проповідуючи свою філософію «внутрішньої свободи», «сродної праці» та самопізнання.

Останнім прихистком Сковороди став маєток Андрія Ковалевського в селі Пан-Іванівка на Харківщині (нині Сковородинівка). Там він провів свої останні дні, працюючи над творами та розмірковуючи про сенс життя.

За переказами, Сковорода заздалегідь передчув смерть. Він сам викопав собі могилу, привів до ладу свої рукописи та сказав: **«Світ ловив мене, та не спіймав».**

Помер 9 листопада 1794 року. Цей напис, який він просив викарбувати на могилі, став символом його духовної незалежності.

Сковорода був людиною виняткової духовної сили. Йому були властиві:

- скромність і простота,
- внутрішня свобода,
- відраза до розкоші,
- глибокий моральний ідеалізм,
- свобода думки та незалежність суджень,
- висока освіченість і ерудиція.

Його життя стало практичним втіленням власного вчення.

Григорій Сковорода є:

- **фундатором української класичної філософії**,
- попередником романтизму,
- формувачем національної етичної думки,
- одним із перших українських гуманістів,
- символом духовної свободи.

Його ідеї про «сродну працю», етичну свободу й самопізнання вплинули на розвиток філософії, літератури, педагогіки. Його творчість стала духовним підґрунтям української культури XIX–XX століть. Григорій Савич Сковорода видатний український філософ, поет, педагог і просвітитель, який створив власну систему мислення, що поєднувала елементи давньогрецької філософії, християнської моральності та національної традиції. Його філософія стала основою української класичної думки і мала значний вплив на формування духовної культури України.

Таким чином, зазначимо основні принципи його філософії:

1. **Самопізнання як головний шлях до щастя.** Людина повинна усвідомити свою природу, здібності та призначення. Сковорода писав: «Пізнай себе – і ти пізнаєш світ». Самопізнання веде до внутрішньої свободи, незалежності від зовнішніх обставин.

2. **Гармонія з природою та суспільством.** Світ розглядається як цілісна система, де все взаємопов'язано. Людина, яка живе у злагоді з природними законами та моральними принципами, досягає внутрішнього спокою.

3. **Духовна праця і моральність.** Для Сковороди важливішим за матеріальні досягнення є духовний розвиток. Він підкреслював чесноти, моральну чистоту та самовдосконалення як основні цінності.

4. **Сродна праця.** Ця концепція означає діяльність, яка відповідає природі людини та приносить внутрішнє задоволення. Людина, що займається справою «по серцю», відчуває щастя.

5. **Символізм і поетичність.** Філософія Сковороди часто викладалася у формі байок, афоризмів та віршів. Простота форми дозволяє глибоко передати моральні та духовні істини.

Григорій Савич Сковорода, видатний український філософ, поет, педагог і просвітитель, який створив власну систему мислення, що поєднувала елементи давньогрецької філософії, християнської моральності та національної традиції. Сковорода критикував прагнення людей до влади, грошей і земних насолод, вважаючи їх джерелом духовного роздратування. Він закликав до внутрішньої свободи та духовного самовдосконалення. Його філософія стала основою української класичної думки. Його діяльність відбувалася в умовах складних історичних змін: занепаду козацької автономії та зміни соціальної структури. Це формувало його розуміння свободи, духовної автономії та становлення його, як фундатора української класичної філософії. Його світогляд, мислення, досвід дало йому змогу визначитись з головною метою людини пізнання себе і пошук внутрішньої гармонії. Його погляди на щастя, мораль, освіту та духовний розвиток людини зберігають актуальність Центральне місце у філософії Сковороди займає поняття щастя, яке він пов'язував не з матеріальним багатством, а з гармонією душі. Щастя – це самопізнання, відповідність життя власній природі та моральним принципам. У центрі його філософії – поняття «серця». Серце – це духовне ядро людини, здатне відчувати істину та моральну красу. Воно допомагає відокремлювати фальш від правди та обирати шлях внутрішньої гармонії. Духовне ядро людини визначає її призначення та родову справу. Відповідність діяльності внутрішній природі та духовному покликанню забезпечує щастя та гармонію. Сковорода бачив педагогіку як засіб розвитку духовної особистості. Він вважав, що навчання повинно виховувати мораль, любов до істини та гармонію душі, а не тільки передавати фактичні знання. Він застосовував індивідуальний підхід до учнів і навчав через притчі, байки та практичні приклади, що робило освіту живою і зрозумілою. Сковорода створив численні байки, філософські трактати та вірші. Його твори:

- «Наркіс», «Бджола та Шершень», «Сад божественних пісень»;
- Афоризми на кшталт «Се людське життя – у світі шукай себе»;
- Філософські трактати «Слово про щастя», «Пісні моральні».

Поет в усіх своїх творах поєднує простоту мови та глибину змісту, використовуючи символи та алегорії для передачі моральних уроків. Сковорода був знайомий із творами Платона, Аристотеля, Спінози та інших мислителів. На відміну від них, він не створював абстрактних систем, а прагнув практичного застосування філософії для щастя людини та розвитку національної свідомості. Він заклав основи української класичної філософії, що формувала духовну та культурну самосвідомість нації. Його ідеї вплинули на розвиток літератури, педагогіки та філософської думки XIX–XX століть. Сучасні дослідники вважають його попередником національної гуманістичної думки, яка ставить у центр людини, її мораль і духовність.

Висновок. Григорій Сковорода був філософом, поетом і педагогом, чиє життя і творчість залишили незгладимий слід в історії України. Його філософія самопізнання, духовної гармонії та моральної свободи сформувала основу української класичної філософії та залишилася актуальною для сучасного суспільства.

Його життя стало прикладом гармонії між словом і ділом, прагненням духовної свободи та ідеєю пошуку «сродної праці». Сковорода створив унікальну філософську систему, що поєднала західноєвропейські й українські інтелектуальні традиції, і вважається фундатором української класичної філософії. Він залишив спадщину, що об'єднує мораль, релігію, педагогіку та етику. Його концепції внутрішньої свободи, щастя через самопізнання та «сродної праці» формують цілісну систему мислення. Також він є фундатором української класичної філософії через оригінальність ідей та практичне їх втілення. Його спадщина продовжує впливати на культуру, освіту та філософську думку України й сьогодні. Цей висновок підтверджує, що Григорій Сковорода, завдяки своїй унікальній метафізиці, етиці самопізнання та незалежному мисленню, є не просто видатним діячем, а архітектором української класичної філософії. Практична цінність роботи полягає у можливості використання його спадщини як основи для формування національної освітньої та світоглядної парадигми, особливо в аспекті пошуку внутрішньої гармонії та автентичності. Також важливим елементом біографії Сковороди є місця, де він проживав і творив. Одним із таких осередків стала садиба у селі Великий Бурлук на Харківщині – будинок XVIII століття, який зберігся до нашого часу. Саме тут, за історичними даними, Сковорода певний час жив під час своїх мандрів, спілкувався з мешканцями Слобожанщини та формував частину своїх етичних поглядів. Сьогодні ця будівля є пам'яткою місцевого значення, важливою для розуміння побутового та культурного середовища, у якому творив український філософ. Попри тривалий період занепаду, у 2025 році будинок у Великому Бурлуку було офіційно передано у комунальну власність, що відкриває перспективи для його реставрації, збереження та перетворення на культурно-просвітницький простір.

Феномен Сковороди полягає в органічному поєднанні його особистого життя з його філософією. Незалежність, відмова від кар'єризму, мандрівний спосіб життя, педагогічна діяльність, моральна проповідь – усе це було не теорією, а щоденним практичним втіленням вчення про внутрішню свободу та гармонію людини. Саме тому вчення Сковороди й сьогодні залишається актуальним.

У контексті української духовної традиції Сковорода виступає фундатором класичної національної філософії, яка формує засади розуміння щастя, свободи, сенсу людського життя та взаємин людини зі світом. Його ідея «сродної праці», концепція самопізнання, розуміння щастя як внутрішнього миру стали частиною української гуманітарної парадигми та вплинули на подальший розвиток освіти, етики й культурної самосвідомості.

Отже, життя Григорія Сковороди – це не лише біографія видатної особистості, а й духовний шлях, що став надбанням українського народу. Пам'ятки, пов'язані з його життям, зокрема будинок у Великому Бурлуку, нагадують про його фізичну присутність на нашій землі, а його філософські твори – про безсмертність думки, яка і сьогодні формує духовні цінності України.

Актуальність: дослідження Сковороди як фундатора важливе для осмислення національної філософської традиції, зокрема формування української класичної філософії.

Науковий керівник – канд. ф. наук, доцент Коннова Н. О.

Література: 1. Сковорода Г. С. Літературні твори / уклад. В. Шевчук. Київ : Апріорі, 2021. 352 с. **2.** Іваньо І. Григорій Сковорода: повна біографія. Київ : Темпора, 2018. 384 с. **3.** Поліщук Н. Філософія Григорія Сковороди: свобода, серце, самопізнання. Київ : Дух і Літера, 2015. 248 с. **4.** Єрмоленко А. Практична філософія Григорія Сковороди у світлі нашого досвіду. *Filosofska Dumka.* 2022. № 4. С. 7–26. **5.** Шинкарук В. Д. Philosophical and educational heritage of Hryhorii Skovoroda as a phenomenon of the national spirit of the Ukrainian people. *Literary Studies. Літературознавство.* 2023. Vol. 14, № 1. DOI: 10.31548/philolog14(1).2023.06. **6.** Попович М. В. Григорій Сковорода на тлі філософсько релігійних рухів своєї доби. *Наукові записки НаУКМА: Гуманітарні науки.* 2003. Т. 22, ч. 1. С. 91–103. **7.** Матвіїнко О. Stoicism and philosophy of Hryhoriy Skovoroda as an ethical strategy of moral endurance in modern Ukraine. *Visegrad Journal on Human Rights.* 2025. № 3.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.336.6:339.138

Лебедева Ю. О.

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

Анотація. *Проаналізовано основні підходи до визначення поняття «імідж». Особливу увагу приділено ролі інноваційних комунікаційних технологій, зокрема цифрового маркетингу, контент-маркетингу, брендингу та соціальної відповідальності у створенні позитивного іміджу компанії.*

Ключові слова: *імідж, комунікаційні технології, цифровий маркетинг, контент-маркетинг, образ, комунікаційна політика, стратегічне управління.*

Annotation. *The main approaches to defining the concept of «image» are analyzed. Particular attention is paid to the role of innovative communication technologies, in particular digital marketing, content marketing, branding and social responsibility, in creating a positive image of the company.*

Keywords: *image, communication technologies, digital marketing, content marketing, image, communication policy, strategic management.*

У сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції імідж підприємства відіграє ключову роль у формуванні його репутації, впізнаваності та довіри споживачів. Позитивний імідж сприяє залученню клієнтів, підвищенню рівня лояльності, створенню конкурентних переваг і зміцненню ринкових позицій. Саме тому дослідження механізмів формування іміджу підприємства є актуальним і необхідним для забезпечення його сталого розвитку.

Також важливо зазначити, що імідж підприємства формується не лише через зовнішні маркетингові комунікації, а й через внутрішні корпоративні цінності, рівень сервісу, якість продукції та соціальну відповідальність. Взаємодія підприємства з громадськістю, засобами масової інформації та партнерами також відіграє значну роль у створенні позитивного сприйняття компанії на ринку.

Динамічний розвиток ринкового середовища та зростаюча конкуренція вимагають від підприємств адаптації та формування нових підходів до ведення бізнесу. У цих умовах дослідження шляхів покращення іміджу набуває особливої актуальності, оскільки він є одним із ключових чинників успішної та ефективної діяльності компанії.

На сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття «імідж», оскільки різні науковці трактують його по-своєму, акцентуючи увагу на різних аспектах цього явища. Для ґрунтовного розуміння сутності іміджу доцільно розглянути підходи різних авторів, що наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «імідж»

Джерело	Визначення	Розробка ідеї
1	2	3
Ф. Котлер [7]	Імідж – це «сприйняття компанії чи її товарів суспільством»	Сприйняття
А. О. Старостіна [8]	імідж – це «чітко сформований образ у свідомості споживача, що складається із сукупності цінностей і певних асоціацій та покликаний емоційно-психологічно впливати на нього з метою розповсюдження інформації про бренд та його рекламування»	образ

© Лебедева Ю. О., 2026

Закінчення табл. 1

1	2	3
Ж.-Н. Капферер [12]	Імідж – це підсумок адекватного сприйняття організації, її керівника, персоналу, політики або діяльності	Сприйняття
В. М. Шепель [13]	Імідж підприємства – індивідуальний вигляд компанії або ореол, створюваний засобами масової інформації, соціальною групою або власними зусиллями особистості для привертання до себе уваги	образ

Джерело: побудовано автором на основі даних визначені поняття «імідж» різними авторами

Список визначень, запропонованих різними науковцями, можна доповнювати й надалі, однак більшість із них мають певну обмеженість та не повною мірою розкривають сутність поняття «імідж». Як показує аналіз, універсального та загальноприйнятого визначення цього терміна не існує, адже кожен дослідник розглядає його з певного ракурсу.

Попри різноманіття трактувань, більшість науковців, серед яких Д. Доті та В. М. Шепель, схиляються до того, що імідж передусім асоціюється з поняттям «образ». Водночас зустрічаються визначення, що характеризують імідж як «уявлення» або «сприйняття».

З огляду на проведений аналіз, доцільно запропонувати власне визначення цього поняття, яке подано в табл. 2.

Таблиця 2

Структура авторського визначення поняття «імідж»

Визначення	Розробка ідеї	Кінцева мета
Імідж – це узагальнений образ, який виникає в свідомості споживача на основі сприйняття характерних рис або унікальних особливостей суб'єкта чи об'єкта (наприклад, бренду, особистості, товару чи послуги)	образ	Створення позитивного враження, зміцнення довіри та мотивації до дій

Джерело: побудовано автором на основі даних визначень поняття «імідж» різними авторами

Позитивний імідж підприємства є передумовою довготривалого, стабільного та успішного функціонування підприємства на ринку. Позитивний імідж підвищує специфічність та унікальність товарів, знижує 15 чутливість до зміни ціни, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства. В результаті підприємство зміцнює власні позиції щодо товарів-замінників та отримує полегшений доступ фірми до людських та фінансових ресурсів [10].

У сучасному бізнес-середовищі формування позитивного іміджу підприємства є ключовим фактором його успішної діяльності та конкурентоспроможності. Інноваційні комунікаційні технології відіграють вирішальну роль у цьому процесі, забезпечуючи ефективну взаємодію з цільовою аудиторією та зміцнюючи репутацію компанії [1].

Основні інноваційні комунікаційні технології, що впливають на формування іміджу підприємства:

1. Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК): цей підхід об'єднує різні засоби комунікації – рекламу, PR, прямий маркетинг та інші – в єдину узгоджену стратегію. ІМК дозволяють створити цілісний та послідовний образ бренду, що підвищує його впізнаваність та довіру споживачів [11].

2. Цифровий маркетинг та соціальні мережі: використання платформ, таких як Facebook, Instagram, Twitter та LinkedIn, дозволяє підприємствам безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, отримувати зворотний зв'язок та оперативно реагувати на запити. Активна присутність у соціальних мережах сприяє формуванню сучасного та відкритого іміджу компанії [3].

3. Контент-маркетинг: створення та розповсюдження цінного та релевантного контенту допомагає позиціонувати підприємство як експерта у своїй галузі. Це можуть бути статті, блоги, відеоматеріали або подкасти, що відповідають інтересам та потребам цільової аудиторії [3].

4. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): реалізація соціальних та екологічних ініціатив підвищує репутацію підприємства та зміцнює довіру з боку громадськості та партнерів [5].

5. Брендинг і ребрендинг: розробка унікального бренду або оновлення наявного допомагає виділитися на ринку та сформувати позитивне сприйняття серед споживачів. Це включає створення логотипу, фірмового стилю, а також визначення місії та цінностей компанії. [2].

Інноваційні комунікаційні технології відіграють ключову роль у формуванні іміджу сучасного підприємства, забезпечуючи його впізнаваність, репутацію та довіру з боку цільової аудиторії. Використання інтегрованих маркетингових комунікацій, цифрових платформ, контент-маркетингу та брендингу дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з клієнтами, зміцнювати свою позицію на ринку та адаптуватися до мінливих умов бізнес-середовища.

Імідж підприємства формується не лише через зовнішню комунікацію, а й завдяки внутрішнім аспектам, які впливають на сприйняття компанії з боку співробітників, партнерів та клієнтів. До основних внутрішніх факторів належать: корпоративна культура [6], якість продукції та послуг, рівень сервісу та клієнтоорієнтованість [4].

Таким чином, для створення міцного та позитивного іміджу підприємства необхідно комплексно поєднувати як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні стратегії, забезпечуючи високий рівень корпоративної культури, якості продукції та клієнтоорієнтованості.

На формування іміджу підприємства впливає низка чинників, серед яких особливе значення мають інноваційні комунікаційні технології. Серед ключових інструментів, що забезпечують ефективне управління іміджем, визначено цифровий маркетинг, контент-маркетинг, інтегровані маркетингові комунікації, брендинг і корпоративну соціальну відповідальність. Використання цих технологій сприяє не лише підвищенню впізнаваності підприємства, а й створенню позитивного ставлення з боку споживачів, партнерів і громадськості.

Значну увагу приділено питанням ефективності комунікаційної політики підприємства, яка включає зовнішні та внутрішні інструменти впливу на імідж. Виявлено, що використання соціальних мереж, персоналізованих маркетингових стратегій та інтерактивного контенту дозволяє підприємствам формувати довгострокові відносини з клієнтами та зміцнювати їхню лояльність.

Окрім цього, дослідження підтвердило, що формування іміджу – це динамічний процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін ринкового середовища. У сучасних умовах підприємства повинні не лише впроваджувати ефективні комунікаційні технології, а й відповідати очікуванням споживачів, демонструючи відкритість, соціальну відповідальність та стабільність.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що успішне управління іміджем підприємства вимагає комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, інноваційні технології та ефективну комунікаційну політику. Використання запропонованих методів дозволить підприємствам не лише підвищити свою конкурентоспроможність, а й створити стійку позитивну репутацію на ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Холодний Г. О.

Література: **1.** Балабанова Л. В., Приходченко Я. В. Імідж підприємства як складова бренда торговельного підприємства. *Науковий вісник ЛНАУ.* 2009. № 5. **2.** Бренд- менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. С. Ф. Смерічевського, С. Є. Петропавловської, О. А. Радченко. Київ : НАУ, 2019. **3.** Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки.* 2016. **4.** Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2017. № 4. С. 22. **5.** Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія.* 2013. **6.** Корпоративна культура : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ : Центр навч. літ., 2003. **7.** Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Експрес курс. 2006. **8.** Маркетинг : підручник / за ред. А. О. Старостіної. Київ : Знання, 2009. 1070 с. **9.** Рубан В. Цифровий мар-

кетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. **10.** Томілова М. Модель іміджу організації. *Менеджмент і менеджер.* 2007. **11.** Боковець В. В. Управління іміджем підприємства : електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання. Вінниця : ВНТУ, 2024. **12.** Формування іміджу бренду компанії на ринку консалтингових послуг України. URL: https://duan.edu.ua/images/News/UA/Departments/Marketing/2021/roboty_finalist iv/SHAT2311.pdf. **13.** Шепель В. М. Іміджелогія. Як подобатись людям. Народна освіта, 2002.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2025 р.

INTEGRATING ETHICS INTO CORPORATE DECISION-MAKING: MODELS, BARRIERS, AND SOLUTIONS

UDC 005.332:17

Liebiedieva S.

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

Annotation. *The article is devoted to analyzing the decision-making process within enterprises, with a focus on the integration of ethical principles, as well as examining models, challenges, and practical approaches to fostering ethically responsible corporate behavior. Special attention will be given to the role of leadership, organizational culture, and regulatory compliance in shaping responsible business behavior.*

Keywords: *ethical decision-making, corporate ethic, managerial decisions, business social responsibility, ethical models, corporate culture, leadership.*

Анотація. *Статтю присвячено аналізу процесу прийняття управлінських рішень в умовах підприємства з акцентом на інтеграцію етичних принципів у цей процес, а також дослідженню моделей, викликів і практичних підходів до формування етично відповідальної корпоративної поведінкою. Особливу увагу приділено ролі лідерства, корпоративної культури та дотриманню норм у формуванні відповідальної поведінки бізнесу.*

Ключові слова: *етичне прийняття рішень, корпоративна етика, управлінські рішення, соціальна відповідальність бізнесу, етичні моделі, корпоративна культура, лідерство.*

Formulation of the problem. In today's globalized and highly competitive business environment, enterprises are increasingly expected to operate not only in pursuit of financial goals but also in accordance with ethical norms and social expectations. This shift is driven by a growing awareness among consumers, investors, and regulators regarding the importance of transparency, fairness, and responsibility in corporate behavior. Despite this, many companies continue to view ethical considerations as secondary or optional, treating them as abstract values rather than integral components of strategic decision-making.

© Liebiedieva S., 2026

As a result, business decisions are often made without adequate reflection on their moral implications, leading to consequences such as public scandals, loss of stakeholder trust, legal disputes, and long-term damage to corporate reputation. The root of the problem lies in the insufficient integration of ethical models and frameworks into the managerial decision-making process. This includes a lack of formal ethical guidelines, poor ethical training for executives, and the absence of institutionalized mechanisms to evaluate the social impact of corporate actions.

The purpose of this article is to examine the role of ethical principles in the managerial decision-making process within modern enterprises. The study aims to identify the most common challenges that prevent the effective integration of ethics into business strategies and operations, as well as to analyze existing models and approaches to ethical decision-making in a corporate context.

Basic material. In the modern business landscape, the integration of ethical principles into managerial decision-making is gaining increasing attention, driven by global expectations for socially responsible conduct and transparency. As businesses are no longer judged solely by their profitability but also by their contribution to society, ethical considerations are becoming essential components of enterprise strategy and culture. Despite this shift, many companies still treat ethics as a supplementary element rather than a foundational one, which often leads to reputational risks, public scandals, and even financial losses. The lack of a structured ethical framework, insufficient awareness among managers, and the absence of regulatory incentives or internal support systems contribute to the superficial or inconsistent application of ethical norms in practice. This article aims to explore the essence of ethical decision-making within enterprises, focusing on the theoretical underpinnings, practical barriers, and feasible mechanisms for institutionalizing ethical conduct at various managerial levels.

At the core of ethical decision-making lie several conceptual models that guide managers in aligning their choices with both organizational goals and societal values. Among the most influential are the utilitarian model, which focuses on outcomes and seeks the greatest good for the greatest number; the rights-based approach, which emphasizes respect for individual freedoms and legal entitlements; and the justice model, which promotes fairness and equity in distribution of resources and responsibilities [4]. Enterprises may also rely on virtue ethics, prioritizing personal character and moral integrity over rules or consequences, especially in leadership contexts. While these models offer distinct lenses through which decisions can be evaluated, their practical application often encounters resistance due to the complexity and ambiguity of real-world situations, where ethical dilemmas rarely present themselves with clear boundaries.

One of the central challenges in integrating ethical frameworks into enterprise decision-making lies in the conflict between ethical norms and short-term business imperatives. Many managers operate under pressure to meet quarterly targets, satisfy investors, or outperform competitors, which can incentivize ethically questionable behavior if moral considerations are perceived as obstacles to efficiency or growth [3]. Moreover, a company's organizational culture significantly shapes how ethics are understood and practiced within the workplace. In environments where unethical conduct is ignored or implicitly rewarded, ethical decision-making is unlikely to flourish. The absence of role models, unclear ethical guidelines, and lack of formal training further exacerbate the situation, leaving employees without the necessary tools or motivation to act responsibly [2].

Another important dimension is the role of leadership in setting ethical standards. Ethical leadership is not merely about personal integrity but also about the ability to create systems and norms that encourage moral behavior across the organization. Leaders who prioritize ethics often invest in compliance programs, ethics audits, and stakeholder engagement strategies to ensure that ethical principles are embedded in daily operations. However, the effectiveness of these initiatives depends on their authenticity and consistency; token gestures or one-off workshops rarely lead to lasting change. Instead, organizations must institutionalize ethical thinking through performance evaluations, decision-making protocols, and reward structures that reinforce ethical behavior [1]. In addition, embedding ethical considerations into digital transformation strategies, innovation processes, and supply chain management can significantly strengthen the alignment of corporate practices with societal expectations.

To illustrate the practical implications of ethical decision-making, consider the following comparative table that outlines common business dilemmas alongside possible ethical responses, evaluated through different ethical models.

Table 1

Comparative Ethical Analysis of Common Business Dilemmas

Business Dilemma	Utilitarian Response	Rights-Based Response	Justice Response
Cutting jobs to reduce costs	Proceed if it benefits the majority	Consider employees' right to work	Ensure fair process and support for laid-off workers
Using customer data for marketing	Use if it enhances customer experience	Respect data privacy and consent	Apply same rules to all customers
Bribing to secure a contract	Avoid due to long-term harm	Illegal and violates moral duty	Unfair advantage to one party

As the table suggests, ethical decision-making is rarely straightforward and often requires balancing competing interests through careful reflection. Businesses that ignore these nuances may expose themselves to risks that go far beyond legal penalties, including damaged stakeholder trust and weakened internal morale. Additionally, ethical misconduct can disrupt internal cohesion, attract regulatory scrutiny, and deter socially conscious investors. Therefore, ethical vigilance is not only a moral obligation but a competitive necessity in today's market environment.

To foster a more ethically resilient organization, enterprises must adopt a multi-level approach that integrates ethics into strategy, structure, and culture. This includes developing clear codes of conduct, offering continuous ethics education, and creating safe mechanisms for reporting misconduct. Regulatory bodies and industry standards also play a vital role in shaping expectations and offering guidance. Benchmarking against best practices, participating in industry forums, and embracing certifications in corporate responsibility can enhance transparency and accountability. However, the most profound impact stems from the internal conviction of leadership and the shared values of employees. Ethical decision-making should not be treated as an occasional necessity but as a habitual and integral part of business operations that ultimately enhances long-term performance, reputation, and legitimacy in the eyes of society.

As enterprises face increasing scrutiny from stakeholders, including consumers, investors, and regulators, the demand for ethical business conduct will only intensify. Companies that proactively embed ethical reasoning into decision-making processes position themselves to not only avoid reputational damage but also build sustainable, trust-based relationships with all stakeholders. In conclusion, institutionalizing ethical thinking across all dimensions of enterprise management is not just a strategic imperative, but a fundamental prerequisite for enduring success in the twenty-first-century business environment.

Thus, ethical decision-making in enterprise management serves as a key factor not only for preserving the company's reputation but also for ensuring its strategic stability and sustainable development. The implementation of ethical standards at all levels of the management structure enables the formation of long-term relationships with stakeholders, reduces risks, and enhances the effectiveness of management processes. Promising directions for further research include the development of industry-specific ethical standards, the assessment of the impact of digitalization on moral dilemmas in business, and the study of the effectiveness of various models of ethical leadership in the context of a globalized market.

Scientific supervisor – D.Sc., Associate Professor K. Barkova

References: **1.** Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 2005. Vol. 97. No. 2. P. 117–134. **2.** Kaptein M. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior.* 2008. Vol. 29, No. 7. P. 923–947. **3.** Treviño L. K., Nelson K. A. Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. Wiley, 2017. 480 p. **4.** Velasquez M., Andre C., Shanks T., Meyer M. Thinking ethically: A framework for moral decision making. Santa Clara University, 2015. 6 p.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

РОЛЬ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 657:658.15

Левіна Д. М.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки та права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено ключову роль обліково-інформаційної бази у формуванні та зміцненні фінансової безпеки малих підприємств. Розкрито сутність обліково-інформаційної бази як інтегрованої системи збору, обробки та аналізу даних. Проаналізовано її прямий вплив на прийняття управлінських рішень, спрямованих на нейтралізацію фінансових загроз та забезпечення стабільного функціонування малого бізнесу в умовах ринкової невизначеності.*

Ключові слова: *фінансова безпека, малі підприємства, обліково-інформаційна база, управлінський облік, фінансові ризики, система внутрішнього контролю.*

Annotation. *The article examines the key role of the accounting and information base in the formation and strengthening of the financial security of small enterprises. The essence of the accounting and information base as an integrated system for data collection, processing, and analysis is revealed. Its direct impact on making managerial decisions aimed at neutralizing financial threats and ensuring the stable functioning of small businesses in conditions of market uncertainty is analyzed.*

Keywords: *financial security, small enterprises, accounting and information base, management accounting, financial risks, internal control system.*

Малі підприємства є важливим елементом економічного середовища, формуючи основу для підприємницької діяльності та сприяючи розвитку конкурентних відносин. Однак його функціональна діяльність обмежена фінансовими, людськими та інформаційними ресурсами, що підвищує його вразливість до зовнішніх і внутрішніх загроз. У зв'язку з цим забезпечення фінансової безпеки малого бізнесу має особливе значення, оскільки її рівень визначає стабільність діяльності та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Питання формування інформаційного підґрунтя для забезпечення економічної безпеки підприємств активно досліджуються вітчизняними науковцями. Зокрема, О. М. Губарик та А. А. Юрченко розглядають обліково-аналітичне забезпечення як основу для діагностики та покращення фінансового стану [2]. Н. С. Сікач аналізує сутність і структуру цього забезпечення в системі управління підприємницькою діяльністю, тоді як Т. О. Мачак, О.Л. Дубина та С. В. Юрченко акцентують на його удосконаленні [6; 7].

Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, аспект ролі саме обліково-інформаційної бази як цілісної, інтегрованої системи у забезпеченні фінансової безпеки малих підприємств залишається недостатньо систематизованим. Часто увага приділяється або загальним питанням економічної безпеки, або окремим особливостям обліку в малому бізнесі, залишаючи поза увагою комплексний аналіз функцій та специфічних вимог до інформації в умовах обмежених ресурсів, що і визначає актуальність даного дослідження.

Метою цієї статті є розкриття сутності обліково-інформаційної бази та обґрунтування її ключової ролі у забезпеченні фінансової безпеки малих підприємств шляхом систематизації її функцій та визначення пріоритетних вимог до якості інформації.

На відміну від великих компаній, малий бізнес не має великих ресурсів, розгалуженої системи внутрішнього контролю та аналітичного забезпечення. Тому навіть незначні помилки в обліково-аналітичних процесах можуть призвести до значних фінансових втрат. У таких умовах обліково-інформаційне забезпечення відіграє ключову роль як джерело інформації, що включає бухгалтерський, податковий та управлінський облік. Для малого бізнесу така база має бути не лише точною, але й легкою для розуміння, оскільки часто функції бухгалтера, аналітика та менеджера поєднуються в одній особі.

© Левіна Д. М., 2026

Наприклад, невелика кав'ярня неправильно розрахувала собівартість продукції, не врахувавши частину змінних витрат. Власник, який також є і менеджером, встановлює ціну, базуючись на помилкових даних, і вважає бізнес рентабельним. Однак наприкінці місяця він стикається з касовим розривом, оскільки реальний прибуток значно нижчий за очікуваний. Це прямий наслідок помилки в обліково-аналітичному процесі, якої можна було б уникнути за наявності коректної облікової бази.

Роль обліково-інформаційної бази у забезпеченні фінансової безпеки найповніше розкривається через її ключові функції [7]. Кожна функція – це активний процес, спрямований на вирішення конкретних завдань, від збору даних до прогнозування ризиків. У табл. 1 наведено основні функції та їх прямий вплив на зміцнення фінансової стабільності малого підприємства.

Таблиця 1

Функції обліково-інформаційної бази у забезпеченні фінансової безпеки малого підприємства

Функція	Характеристика	Вплив на фінансову безпеку
Інформаційна	Формування достовірних, повних та своєчасних даних про фінансовий стан і результати діяльності	Створення об'єктивної основи для прийняття управлінських рішень та уникнення критичних помилок
Контрольна	Моніторинг фінансових потоків, активів та зобов'язань	Виявлення відхилень, запобігання неефективному використанню ресурсів та попередження зловживань
Аналітична	Оцінка ключових фінансових показників (ліквідності, рентабельності, ділової активності)	Можливість виявляти слабкі місця та ухвалювати стратегічні рішення для підвищення ефективності
Прогностична	Моделювання сценаріїв розвитку та оцінка потенційних ризиків на основі ретроспективних даних	Своєчасне реагування на загрози, запобігання кризовим явищам та мінімізація фінансових втрат
Захисна	Контроль цілісності та конфіденційності даних, захист інформаційних активів	Запобігання загрозам, пов'язаним із витоком комерційної таємниці, що зміцнює фінансову стійкість

Для ілюстрації реалізації прогностичної функції в умовах малого підприємства, варто зазначити, не обов'язково передбачається використання складного програмного забезпечення. Власник невеликої пекарні може доручити бухгалтеру на основі даних про минулі продажі та витрати змоделювати два сценарії грошових потоків на наступний квартал: базовий та песимістичний (наприклад, у разі зростання цін на борошно на 20%). Таке просте моделювання дозволяє власнику заздалегідь підготувати резервний фонд або домовитись про кредитну лінію, що є прямим заходом із забезпечення фінансової безпеки.

Відповідно до сутності та ролі обліково-інформаційного забезпечення інформація, що формується в межах обліково-аналітичної системи малого підприємства, повинна відповідати низці ключових вимог, але, з огляду на їхню специфіку (обмеженість ресурсів, висока вразливість, поєднання функцій власником), деякі з них набувають особливої, критичної ваги [2]:

1. Достовірність – фундаментальна, безкомпромісна вимога, адже помилка в розрахунку собівартості, заборгованості чи грошового потоку може стати для них фатальною.
2. Стислість та своєчасність – вимоги визначають ефективність та швидкість управлінських рішень.
3. Багатофункціональність – інформація має бути зрозумілою не лише бухгалтеру, а й власнику без спеціальної економічної освіти.
4. Якість – це характеристика, яка поєднує всі попередні.

Так, наприклад, своєчасність для власника невеликої будівельної бригади означає отримання даних про перевитрату матеріалів на об'єкті не в кінці місяця, а щоденно або щотижнево. Запізніла, хоч і достовірна, інформація про перевитрати є марною, оскільки збитки вже завдано. Швидкий, нехай і спрощений, звіт дозволяє негайно скоригувати закупівлі та уникнути фінансових втрат.

Якісна інформація для малого бізнесу – це не просто правильні цифри, а дієва, релевантна та зрозуміла інформація, яка зменшує невизначеність і прямо допомагає приймати рішення, що зміцнюють фінансову безпеку підприємства.

Для глибшого розуміння взаємозв'язку між якістю облікової інформації та рівнем фінансової безпеки малого підприємства розглянемо логічну структуру цього впливу. Вона демонструє, як кожен наступний етап управління спирається на попередній, формуючи єдиний ланцюг (рис. 1).

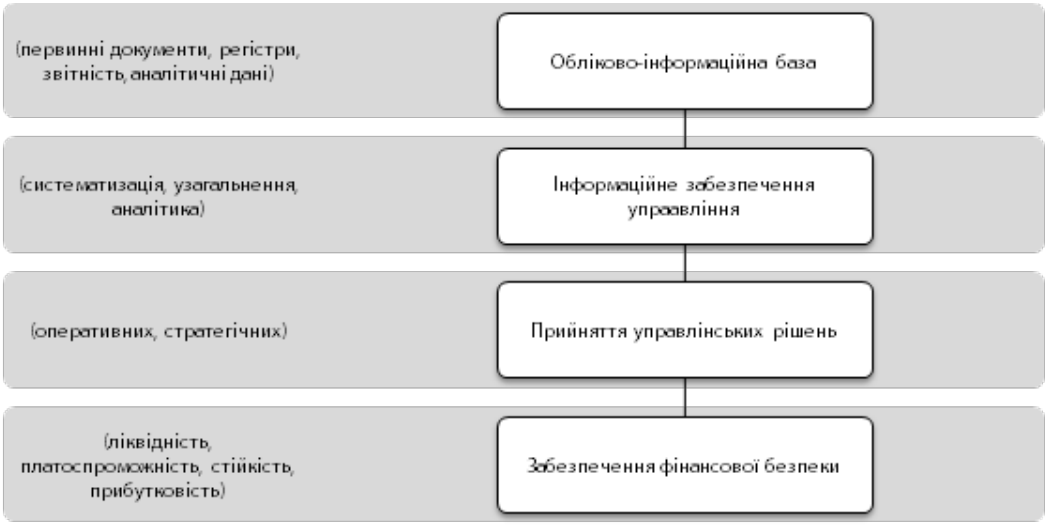


Рис. 1. **Схема впливу обліково-інформаційного забезпечення на фінансову безпеку малих підприємств**

Отже, бухгалтерський облік та база даних відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки малого бізнесу. Це активний інструмент для виявлення загроз, забезпечення інформаційної підтримки прийняття рішень та реалізації контрольних функцій. Його якість безпосередньо впливає на здатність малого бізнесу адаптуватися до змін ринкового середовища та знижувати фінансові ризики.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бащук І. Г.

Література: 1. Безручук С. Л. Підходи до оцінки якості облікової інформації: критична оцінка поглядів. *Облік і оподаткування.* 2020. С. 49–54. **2.** Губарик О. М., Юрченко А. А. Обліково-аналітичне забезпечення діагностики функціонування підприємства та удосконалення системи економічної безпеки на основі покращення фінансового стану. *Економіка та суспільство.* 2021. № 32. **3.** Дроздова О. Г. Особливості організації обліку на підприємствах малого бізнесу в Україні. *Modern Problems of Science, Education and Society.* 2023. С. 457–463. 4. Конон Багрій, Чорновол А., Рилєєв С. Обліково-аналітична складова інформаційної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2023. № 89. С. 37–52. **5.** Левченко О. М., Шалімова Н. С., Грінка Т. І., Сторожук О. В. Інформаційне та обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 190 с. **6.** Мачак Т. О., Дубина О. Л., Юрченко С. В. Інформаційне забезпечення управління системою економічної безпеки підприємства та його удосконалення. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. **7.** Сікач Н. С. Сутність і структура обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємницької діяльності. *Регіональна економіка.* 2024. № 2. С. 155–165.

Стаття надійшла до редакції 18.11.2025 р.

ФОРМУВАННЯ ТАКСОНОМІЧНОГО ПОКАЗНИКА ОЦІНКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ

УДК 658.153

Левченко М. М.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті проаналізовано конкурентоспроможність банку на основі таксономічного методу, що дозволило комплексно оцінити динаміку фінансових показників. Розглянуто ключові індикатори ефективності та стійкості банку, визначено їх вплив на інтегральний рівень конкурентоспроможності.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, оцінка конкурентоспроможності банку, стабільність, надійність, інтегральний показник.*

Annotation. *The article analyzes the competitiveness of the bank based on the taxonomic method, which allows for a comprehensive assessment of the dynamics of financial indicators. The key indicators of the bank's efficiency and stability are considered, and their impact on the integrated level of competitiveness is determined.*

Keywords: *competitiveness, assessment of bank competitiveness, stability, reliability, integral indicator.*

Управління конкурентоспроможністю банку – це процес формування, підтримки та підвищення здатності банку ефективно діяти на ринку фінансових послуг, забезпечуючи собі стійку конкурентну перевагу, що передбачає адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, використання інновацій, а також задоволення потреб клієнтів краще за конкурентів.

Конкурентоспроможність є найбільш важливим критерієм оцінки ефективності діяльності банку. Конкурентоспроможність охоплює здатність банку залучати клієнтів, надавати якісні послуги, адаптуватися до змін на ринку та протистояти конкурентам [1]. У сучасних умовах, коли ринок банківських послуг є нестабільним, конкурентоспроможність стає ще більш важливою.

Дослідженням проблем управління конкурентоспроможністю банків і суб'єктів господарювання займались такі автори, як Золотарьова О. В. [2], Левицька А. О. [3], Медведев М. В. [4] та інші.

Метою статті є формування таксономічного показника оцінки рівня конкурентоспроможності банку на прикладі АТ «ПУМБ».

Таксономічний аналіз і побудова інтегрального показника є доцільним та ефективним методологічним підходом до оцінювання і підвищення конкурентпроможності банку, оскільки забезпечують комплексний вимір цього багатофакторного явища. Конкурентоспроможність формується під впливом широкого спектра фнансових та операційних параметрів, які у своїй сукупності відображають стійкість, динаміку розвитку та ефективність банківської діяльності. На відміну від традиційних аналітичних інструментів, цей підхід дає змогу врахувати взаємозв'язки та взаємовплив показників. Крім того, він дозволяє трансформувати багатовимірний набір характеристик у зручну для інтерпретації узагальнену метрику.

Загалом таксономічний підхід забезпечує аналітичну основу для стратегічного планування, формування напрямів удосконалення діяльності та підвищення ефективності управління банком. Його використання дозволяє своєчасно виявити загрози, визначати пріоритетні напрями розвитку та підкріплювати управлінські рішення кількісно підтвердженими результатами, саме це робить таксономічний показник важливим інструментом для обґрунтованої оцінки конкурентних позицій та подальшого стратегічного розвитку банківської установи.

© Левченко М. М., 2026

Для оцінки конкурентоспромозжності банку та побудови таксономічного показника буде використано такі показники: рентабельність доходу, рентабельність активів, рівень поточної ліквідності, рентабельність капіталу, коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів. Рентабельність доходу та рентабельність активів характеризують ефективність операційної діяльності, здатність банку генерувати прибуток та раціонально використовувати залучені ресурси. Рівень поточної ліквідності відображає спроможність банку своєчасно виконувати свої короткостроков зобов'язання, що є критично важливим для забезпечення довіри клієнтів клієнтів і стабільності роботи установи. Рентабельність капіталу дозволяє оцінити дохідність власного капіталу та рівень ефективності управління ним, визначаючи інвестиційну привабливість банку. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів відображає ступінь фінансової стійкості та надійності, показуючи, наскільки банк здатний покривати ризики за рахунок власних ресурсів, завдяки використанню цих показників інтегральна оцінка стає більш точною та репрезентативною.

Проаналізуємо фінансові показники оцінки рівня конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» для розрахунку таксономічного показника (табл.1) (розраховано за даними [5]).

Таблиця 1

Показники конкурентоспроможності АТ«ПУМБ»

Показник	31.12.2015 р.	31.12.2016 р.	31.12.2017 р.	31.12.2018 р.	31.12.2019 р.
Рентабельність доходу	-81,3	82,01	82,49	86,14	82,37
Рентабельність активів	-4,7	0.82	1,69	4,03	4,71
Рівень поточної ліквідності	1,051	1,054	1,076	1,098	1,147
Рентабельність капіталу	-47,79	9,05	16,12	31,79	28,71
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	9,74	9,08	10,47	12,66	16,35
Показник	**31.12.2020**	**31.12.2021**	**31.12.2022**	**31.12.2023**	**31.12.2024**
Рентабельність доходу	82,39	57,02	48,01	48,47	48,49
Рентабельність активів	3,46	4,1	-0,35	2,57	2,11
Рівень поточної ліквідності	1,113	1,110	1,089	1,111	1,118
Рентабельність капіталу	26,93	33,33	-4,14	22,74	17,76
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	12,86	12,03	10,44	11,34	11,94

Аналіз динаміки показників конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» за 2015–2024 роки дає змогу комплексно оцінити зміни у фінансовій стійкості та ефективності діяльності банку, а також визначити ключові тренди його розвитку у довгостроковій перспективі. Результати дослідження свідчать, що упродовж аналізованого періоду банк демонстрував значну волатильність показників, що зумовлювалося як внутрішніми управлінськими трансформаціями, так і зовнішніми економічними та геополітичними чинниками. Проте загальна траєкторія розвитку банку характеризується поступовим зміцненням його конкурентних позицій на фінансовому ринку.

Рентабельність доходу АТ «ПУМБ» упродовж 2015–2024 рр. характеризується значними коливаннями, зумовленими змінами макроекономічного середовища та рівня ризиковості банківської діяльності. Починаючи з 2016 року відбулося різке підвищення операційної ефективності, і рентабельність доходу зросла до рівнів понад 80%,що свідчить про зростання маржинальності та оптимізацію витрат. У 2021–2024 рр. спостерігається зниження показника до 48–57% через посилення ризиків, здорожчання ресурсної бази та зростання резервів,

проте його рівень залишається достатньо високим і підтверджує здатність банку підтримувати ефективність діяльності навіть в умовах нестабільності.

Рентабельність активів демонструє подібну динаміку, а саме після негативного значення у 2015 році -4,7 % показник поступово покращувався та досяг максимального рівня у 2018–2019 рр., що свідчить про ефективне використання ресурсів та оптимізацію кредитного портфеля. Криза 2022 року спричинила тимчасове погіршення результатів, а саме -0,35, однак уже у 2023–2024 рр. рентабельність активів стабілізувалася на позитивних рівнях 2,11–2,57, що вказує на здатність банку оперативно адаптуватися до зовнішніх шоків.

Рівень поточної ліквідності протягом досліджуваного періоду зберігав стабільність і перевищував нормативне значення. Показник зріс з 1,051 у 2015 році до 1,118 у 2024 році, що свідчить про достатність ліквідних активів для виконання зобов'язань у короткостроковому періоді та ефективну політику управління ліквідністю.

Рентабельність капіталу як ключовий індикатор ефективності використання власних ресурсів після значного падіння у 2015 році до -47,79 % демонструвала впевнене зростання в 2016–2019 рр. У 2022 році знову зафіксовано вплив початку воєнних дій, проте в наступні роки показник відновився до високих значень, а саме 17,76–22,74%, підтверджуючи збереження інвестиційної привабливості банку.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів засвідчує про зміцнення капітальної бази АТ «ПУМБ». Попри певні коливання, банк підтримує достатній рівень капіталізації для забезпечення конкурентоспроможності банку.

Інтегральний таксономічний показник є кінцевим результатом таксономічного аналізу, що дозволяє звести множину стандартизованих фінансових показників до єдиного числового значення, яке відображає рівень конкурентоспроможності АТ «ПУМБ». Він обчислюється на основі евклідової відстані кожного року від еталонного вектора. Цей показник зазвичай нормується в діапазоні від 0 до 1: чим ближче до 1, тим вище рівень конкурентоспроможності банку (табл. 2).

Таблиця 2

Інтегральний показник конкурентоспроможності АТ «ПУМБ»

Роки	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Інтегральний показник конкурентоспроможності	0,020	0,305	0,455	0,661	0,972
Роки	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Інтегральний показник конкурентоспроможності	0,708	0,651	0,408	0,591	0,624

Аналіз динаміки інтегрального показника конкурентоспроможності банку АТ «ПУМБ» за 2015–2024 рр. свідчить про поступове зміцнення позицій банку на ринку, незважаючи на наявність окремих кризових періодів. У 2015 році значення інтегрального показника було низьким, що вказує на слабкі конкурентні позиції та істотний вплив посткризових процесів у банківському секторі. Проте вже у 2016 році АТ «ПУМБ» демонструє різке зростання показника до рівня 0,305, що свідчить про ефективні внутрішні трансформації, підвищення результативності операційної діяльності та адаптацію бізнес-моделі до ринкових умов. Подальша динаміка 2017–2019 років характеризується стійким підвищенням інтегрального показника з 0,455 у 2017 році до максимального значення 0,972 у 2019 році. Такий стрімкий розвиток підтверджує якісну модернізацію процесів управління, зростання рентабельності та покращення ліквідності банку, а також розширення, зростання обсягів активних операцій і зміцнення капітальної бази. Період 2019 року можна охарактеризувати як етап найвищої конкурентної стійкості АТ «ПУМБ» за досліджуваний десятирічний проміжок. У 2020–2021 роках інтегральний показник знижується до 0,708 та 0,651 відповідно, що зумовлено ускладненням макроекономічної ситуації, зростанням ризиковості кредитних операцій та посиланням регуляторних вимог. Незважаючи на спад, значення залишаються досить високими, що підтверджує здатність банку утримувати стійкі конкурентні позиції навіть за умов невизначеності.

Таким чином, інтегральний показник конкурентоспроможності банку АТ «ПУМБ» у 2015–2024 рр. відображає високу здатність адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх викликів, ефективно реагувати на кризові ситуації та відновлювати стійкість. Позитивна тенденція зростання після кризових спадів підтверджує результативність

стратегічних рішень, які спрямовані на оптимізацію управління конкурентоспроможності банку, а саме всіх ключових показників, що впливають на конкурентні позиції АТ «ПУМБ».

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

Література: 1. Дослідження ринку банківських послуг: бар'єри на шляху розвитку конкуренції // Антимонопольний комітет України. URL: https://amcu.gov.ua/news/doslidzhennya-rinku-bankivskih-poslug-baryeri-na-shlyahu-rozvitku-konkurenciyi. **2.** Золотарьова О. В., Гура С. О. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 3. С. 34–39. **3.** Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки.* 2013. № 4. С. 155–163. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19. **4.** Медведєв М. В. Сутність конкурентоспроможності банку. *Управління розвитком.* 2013. № 12. С. 38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_18. **5.** АТ «ПУМБ». URL: https://www.pumb.ua/.

Стаття надійшла до редакції 23.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МЕДИЧНИМИ УСТАНОВАМИ

УДК 005.8

Ліца О. Д.

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

Анотація. *У статті досліджено особливості стратегічного планування медичними установами. Проаналізовано основні методи й інструменти, що сприяють ефективному управлінню. Розглянуто вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на планування та визначено підходи до покращення конкурентоспроможності медичних установ.*

Ключові слова: *стратегічне планування, медичні установи, стратегічний аналіз, сталий розвиток, конкурентоспроможність.*

Annotation. *The article examines the features of strategic planning by medical institutions. The main methods and tools that contribute to effective management are analyzed. The influence of internal and external factors on planning is considered and approaches to improving the competitiveness of medical institutions are identified.*

Keywords: *strategic planning, medical institutions, strategic analysis, sustainable development, competitiveness.*

У теперішніх умовах медичні установи стикаються зі значними викликами, які спричинені зростаючими вимогами до якості медичних послуг, фінансовими обмеженнями та швидкими технологічними змінами.

© Ліца О. Д., 2026

Стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного розвитку медичних закладів, дозволяючи адаптуватися до змін і досягати довгострокових цілей.

У науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, значна увага приділяється практичним і теоретичним аспектам стратегічного планування. Дослідження у цій сфері проводили великі вчені, серед яких М. Портер, А. Томпсон, П. Уденберг, А. Стрікленд, Г. Мінцберг, Х. Віссема, Р. Кох, Д. Траут та інші. Також вагомий внесок у розвиток теорії та методології стратегічного менеджменту вивчали Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П., Костецька Н. І., Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В., Діденко В., Алькема В. та ін.

Наявність численних досліджень свідчить не лише про науковий інтерес до цієї тематики, а й про практичну потребу підприємств у використанні концепцій стратегічного планування для ефективного управління. Водночас у науковій спільноті немає єдиного підходу до визначення сутності стратегічного планування. Деякі дослідники тлумачать його як управлінську діяльність, що спрямована на визначення перспектив та стану підприємства у майбутньому. Інші розглядають його як процес встановлення цілей, які організація має досягти в певний період, або як механізм ухвалення стратегічних управлінських рішень. Попри наявність значної кількості робіт, окремі аспекти стратегічного планування, зокрема його організаційні особливості, потребують подальшого вивчення [6].

Метою статті є дослідження концептуальних засад стратегічного планування в організаціях та закладах охорони здоров'я у сучасних умовах.

Для проведення дослідження було використано методи наукового пізнання: аналіз і синтез, абстрагування, формалізацію, порівняння; системний підхід; процесний, комплексний, функціональний, спостереження, а також логічно-діалектичний підхід.

Стратегічне планування розвитку медичних установ передбачає прийняття управлінських рішень, які спрямовані на визначення основних цілей, завдань і заходів, що забезпечують розвиток закладу із залученням необхідних ресурсів, правових та організаційних можливостей. Одним із провідних інструментів для аналізу та реалізації такого планування є система збалансованих показників [5].

Особливим у стратегічному плануванні є те, що воно відбувається після реформування медичної галузі, а стратегія розвитку закладу створюється разом із його власником та трудовим колективом. Протягом розробки стратегічного плану певного закладу охорони здоров'я необхідно враховувати пріоритети, цілі та вектори стратегії розвитку громади, мешканців якої він обслуговує [2].

Процес стратегічного планування містить структурований алгоритм, що охоплює визначення ключових етапів, їх послідовність та розподіл у межах визначеного планового періоду. Для ефективної реалізації стратегічного підходу необхідно здійснити низку організаційних заходів [2]:

1. Формулювання мети та завдань стратегічного планування. Головною метою є розроблення ефективної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я на період 3–5 років, що включає створення стратегічного плану та визначення бюджету для його впровадження. До основних завдань належить встановлення пріоритетів у діяльності закладу, аналіз ринку медичних послуг, визначення напрямків розвитку, стратегічне розподілення ресурсів, проведення стратегічного аналізу та створення механізмів контролю за реалізацією стратегії.

2. Організація методичного та ресурсного забезпечення. Стратегічне планування у сфері охорони здоров'я передбачає застосування принципів державно-приватного партнерства, що вимагає відповідного нормативного регулювання та закріплення основних положень у внутрішній документації закладу. Важливу роль у цьому відіграє базовий документ «Положення про стратегічне планування», який визначає методологію, принципи та інструменти реалізації стратегічного управління. Для забезпечення ефективного впровадження планування необхідно створювати організаційні структури, які відповідатимуть за стратегічний розвиток, наприклад, спеціалізовані комітети або робочі групи [1].

3. Створення структур для управління стратегічним плануванням. У великих медичних закладах або на рівні регіональних установ доцільно заснувати команду зі стратегічного планування, що об'єднує експертів у сферах менеджменту, фінансів, маркетингу, інформаційних технологій, а також керівників структурних підрозділів. Це сприятиме координації роботи, контролю за виконанням стратегічного плану та ефективному управлінню його реалізацією.

4. Визначення порядку реалізації стратегічного планування. Оптимальним є розроблення стратегічного плану на термін до трьох років з можливістю щорічного оновлення та коригування бюджету відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі закладу.

Запровадження стратегічного планування дозволяє не лише визначити необхідні ресурси та етапи реалізації заходів, а й забезпечити ефективний механізм контролю за їх впровадженням, що є запорукою сталого розвитку закладу охорони здоров'я.

У процесі стратегічного планування виконуються відповідні стратегічні дії, наведені на рис. 1.

Рис. 1. **Етапи впровадження стратегічного планування для медичних установ**

Джерело: [1]

План виконання дій у процесі стратегічного планування в закладі охорони здоров'я складається з таких етапів:

1. Проведення стратегічного аналізу, що охоплює визначення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Виконується SWOT-аналіз, у межах якого оцінюються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища закладу, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

2. Визначення головної стратегічної мети, стратегічних цілей і ключових напрямів розвитку медичної установи.

3. Розробка стратегічних планів та бюджету, необхідного для їхньої реалізації.

4. Створення системи моніторингу й контролю за виконанням стратегічних рішень, які відповідають затвердженому стратегічному плану.

Моніторинг здійснення та проведення стратегічних заходів і досягнення поставлених цілей передбачає постійний контроль за діяльністю медичних установ, зокрема аналіз показників, що визначають ефективність і результативність реалізованих заходів, що, своєю чергою, сприяє досягненню стратегічної мети та успішній реалізації стратегічного плану [3].

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що стратегічне планування є цінним та важливим інструментом для ефективного розвитку медичних закладів в умовах сучасних викликів. Воно забезпечує можливість адаптації до швидко змінюваного зовнішнього стану та внутрішніх потреб організації, дозволяючи досягати визначених довгострокових цілей. Особливу роль у цьому процесі відіграють системи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, який дає змогу виявити сильні і слабкі сторони організації, а також можливості та загрози на зовнішньому ринку [4].

Стратегічне планування вимагає комплексного підходу, що включає розробку точних цілей, пріоритетів, методів і механізмів контролю. Особливо важливою є організація ефективної системи моніторингу та оцінки результатів, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію відповідно до трансформацій у середовищі закладу. Успішне впровадження стратегічного планування в медичних установах сприяє покращенню їхньої конкурентоспроможності, якості медичних послуг та сприяє ефективному управлінню ресурсами.

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

Література: 1. Алькема В., Діденко В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1 (73). С. 143–144. **2.** Височанський В., Мешко Є. Особливості стратегічного планування в сфері охорони здоров'я в громадах (перша частина). URL: https://decentralization.ua/news/13828. **3.** Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2019. 440 с. **4.** Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах Євроінтеграції. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2019. № 16. С. 116–123. **5.** Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити. URL: https://finacademy.net/ua/materials/article/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-bsc. **6.** Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка.* 2020. № 7-8 (85). С. 65–71.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

THE ROLE OF RISK MANAGEMENT IN ENHANCING PERSONNEL SYSTEM EFFICIENCY

UDC 005.334:005.95

Lykhachov M.

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

Annotation. *The article is dedicated to exploring the importance of risk management in human resource management systems, especially in the context of economic changes and instability. It examines the main approaches to identifying and assessing risks in human resource management. Separate strategies for managing these risks are highlighted, such as flexible personnel management, employee skill development, the use of innovative technologies, etc. Specific practical recommendations from successful organizations regarding human resource management during economic changes are analyzed, which help ensure the company's resilience and effectiveness in crisis conditions.*

Keywords: *risk, human resources management, risk management, economic changes, risk assessment, minimization of personnel risks, adaptation to changes.*

© Lykhachov M., 2026

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню важливості ризик-менеджменту в системах управління персоналом, особливо в умовах економічних змін і нестабільності. У статті розглянуто основні підходи до ідентифікації та оцінки ризиків у управлінні персоналом. Окремо виділено стратегії управління цими ризиками, зокрема гнучке управління персоналом, розвиток навичок працівників, застосування інноваційних технологій тощо. Проаналізовано конкретні практичні рекомендації успішних організацій щодо управління персоналом під час економічних змін, що дозволяють забезпечити стійкість компанії та її ефективність у кризових умовах.*

Ключові слова: *ризик, управління персоналом, ризик-менеджмент, економічні зміни, оцінка ризиків, мінімізація кадрових ризиків, адаптація до змін.*

Formulation of the problem. Economic instability and fluctuations pose significant challenges for organizations, particularly in managing human resources. Traditional personnel management approaches often fail to address the risks arising from such changes, leading to potential issues in staffing, employee retention, and performance. The problem lies in developing effective risk management strategies, enabling organizations to identify, assess, and mitigate risks to their workforce. This article aims to explore practical approaches for HR departments to manage risks, ensure workforce resilience, and maintain productivity during economic uncertainties.

Scientists who made a significant contribution to the development of theoretical and methodological aspects of personnel management include Becker K. [8], whose research focused on understanding how HR functions can mitigate risks related to organizational change and workforce stability Pankova V. D. [5], who paid attention to assessment of risks associated with employee turnover and retention. Dickinson G. [9] and Mizik Yu. I. [4], who are recognized for his work on the application of strategic risk management in HR and contributed significantly to the understanding of organizational risk management from the perspective of HR practices in post-crisis economic environments., Derihovska V. I. [2] made notable advancements in the study of how organizational culture and employee behavior can affect risk management in HR Borisova T. [1], who focused on the operational and economic risks in HR management, particularly in relation to workforce optimization and performance management. She developed strategies for managing these risks and others. The contribution of these foreign and Ukrainian scholars, helps to build a better understanding of the analyzed issue and have a base to formulate own suggestions and recommendations.

The purpose of the article is to explore the importance of risk management in personnel systems during economic changes.

Basic material. Effective personnel management is essential to an organization's ability to navigate economic changes and ensure long-term success. And one of the key aspects to be taken into account to assure that the company is leading to success is personnel risk management. Personnel management risks include not only the financial costs of poor hiring decisions but also the potential impact on employee morale, organizational culture, and overall productivity [9]. The main possible types of such risks are presented in the scheme below (fig. 1).

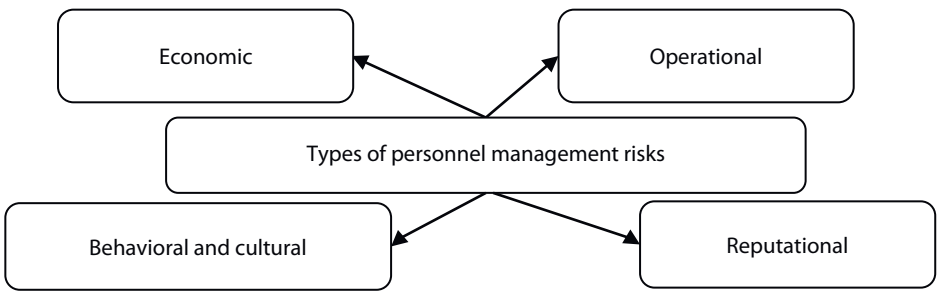


Fig. 1. **Types of personnel management risks**

Source [8]

So, as the first type there is an economic branch of risks. Economic risks are often the most immediate and visible challenges for personnel management, particularly during times of financial instability or market disruptions.

Economic downturns, recessions, and sudden market shifts force organizations to make difficult decisions regarding their workforce, such as implementing salary cuts, reducing headcount, or freezing hiring. These decisions can lead to a range of negative consequences, including decreased employee morale, disengagement, and increased turnover.

Behavioral and cultural risks also play a critical role during periods of instability. Employees who struggle to integrate into the company culture or exhibit disruptive behavior can create a toxic work environment, leading to inefficiency and low morale. These risks are particularly significant in times of economic uncertainty, as the stress of such pressure can exacerbate internal conflicts and disrupt collaboration within teams. The resulting lack of cohesion can hinder the organization's ability to respond effectively to external challenges [3].

Talking about operational risks in personnel management often arise from inefficient or outdated processes in recruitment, training, and performance management. For instance, poor hiring decisions, such as selecting candidates who lack the required skills or cultural fit, can lead to wasted resources, low productivity, and higher turnover rates. Similarly, if employees' skills are not aligned with the evolving needs of the organization, their performance may suffer, resulting in operational inefficiencies that can exacerbate problems during periods of economic change [2].

Finally, reputational risks arise when personnel issues, such as poor employee performance or misconduct, affect the organization's public image. For instance, hiring unsuitable candidates, failing to address employee grievances, or allowing poor conduct to go unchecked can result in negative publicity, damage to client relationships, and loss of trust among stakeholders. In today's interconnected world, where information spreads quickly through social media, and leave really strong impact on the company.

By and large, after that analysis, it may be stated that these risks are interconnected, and their management requires a structured approach that combines different approaches and strategies, and also the analysis of the experience of other companies to take into account their results and mistakes [10]. For the main types of the risk, it is presented in the table below (tab. 1).

Table 1

Approaches to mitigating personnel risks

Risk type	Approach to mitigate the risk	Company's example/experience
1	2	3
Economic	1. Flexible workforce planning 2. Transparent communication with employees about financial challenges and future plans. 3. Employee development programs to help employees adapt to changing needs	Microsoft swiftly adopted remote work policies during the COVID-19 pandemic, maintaining productivity while ensuring employee well-being through clear communication and openly communicated difficult decisions like layoffs and salary freezes etc., which helped retain trust [7]
Behavioral and cultural	1. Promoting strong organizational culture that fosters collaboration, inclusion, and resilience. 2. Building conflict resolution mechanisms and leadership development programs to mitigate disruptive behavior. 3. Starting employee well-being programs to maintain mental health and reduce stress during challenging periods	Google is known for its strong organizational culture, which emphasizes transparency, collaboration, and inclusivity. This culture became particularly important during the COVID-19 pandemic when employees faced significant stress from working remotely [12]. Google's commitment to maintaining its open culture through virtual meetings, leadership support, and mental health resources helped reduce the potential negative impact on morale and productivity and continued the company. Zappos has long prioritized company culture, ensuring that every new hire aligns with its values. During times of high stress, such as economic uncertainty, Zappos encourages employees to be themselves, providing conflict resolution mechanisms and leadership training to prevent disruptive behavior [1]
Operational	1. Enhanced recruitment and selection processes to ensure the right cultural fit and skills. 2. Performance management systems that offer regular feedback and align with company objectives	Toyota's operational success is largely attributed to its rigorous recruitment processes and focus on continuous improvement (kaizen). During periods of growth or economic change, Toyota has been able to maintain a highly skilled workforce through targeted hiring and comprehensive employee development programs [13]

Table 1 (the end)

1	2	3
Reputational	1. Enhancing clear ethical guidelines and codes of conduct that promote accountability. 2. Public transparency and stakeholder engagement to manage perceptions and build trust	Nike faced significant reputational damage in the 1990s due to labor practices in its overseas factories. However, Nike took decisive action by improving working conditions, increasing wages, and establishing a more transparent supply chain. These steps helped restore its reputation and demonstrate the company's commitment to ethical practices [11]. Another relevant example of reputational risks related to employees is Uber. In 2017, Uber faced public backlash over allegations of sexual harassment and a toxic workplace culture. In response, the company implemented a new code of conduct, introduced diversity training, and appointed a new CEO, Dara Khosrowshahi, to rebuild its internal culture. These actions helped Uber address behavioral and cultural risks, improving its reputation and employee relations [14]

So, by and large, basing on the table above it may be stated that approaches to mitigating personnel risks highlighted in the table emphasize the importance of a proactive and comprehensive risk management strategy across various organizational aspects. Companies such as Google, Zappos, Toyota, and Nike demonstrate how adopting specific risk-mitigation strategies tailored to their unique needs can significantly contribute to workforce stability, productivity, and employee well-being. By fostering strong organizational culture, investing in employee development, providing transparent communication, and maintaining operational and reputational integrity, companies are better equipped to face challenges posed by economic uncertainty, behavioral disruptions, and reputational risks.

The key takeaway at this point is that personnel risk management should be complex, with a focus on different aspects like: clear communication, continuous employee development, and fostering a positive organizational culture to not only manage risks but also strengthen the company's overall resilience in the face of both external and internal challenges.

Conclusions. Basing on all the insights of the research, risk management in personnel systems is crucial for organizational stability and long-term success, especially during economic instability. By addressing key risks – economic, behavioral, operational, and reputational – organizations can protect their workforce, minimize disruptions, and safeguard their reputation. Proactive strategies such as transparent communication, effective recruitment, performance management, and a strong organizational culture play a critical role in mitigating these risks. Future researches could focus on developing new personnel management models in the context of economic uncertainty, as well as exploring the impact of technological innovations, such as AI and automation, on reducing personnel risks. Additionally, further analysis on the relationship between corporate culture and organizational reputation in an increasingly digitalized and globalized business environment would be valuable.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economics, Associate Professor I. Pererva

References: **1.** Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки.* 2015. № 7. С. 116–121. **2.** Деріховська В. І. Взаємозв'язок між розвитком персоналу та стратегією управління. *Бізнес Інформ.* 2013. № 7. С. 341–347. **3.** Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2017. № 5. Вип. 5 (71). С. 139–147. **4.** Мізік Ю. І., Писаревська Г. І. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки.* 2014. № 7. С. 365–372. **5.** Панкова В. Д. Вплив системи управління персоналом на економічну безпеку підприємства // Фінансово-економічна безпека підприємницьких структур : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Луцьк, 2020. С. 555–557. **6.** About Zappos. URL: https://www.zappos.com/c/about. **7.** Annual Report 2020. URL: https://www.microsoft.com/investor/reports/ar20/index.html. **8.** Becker K., Smidt M. A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review.* 2016. Vol. 26 (2). P. 149–165. **9.** Dickinson G. Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. *The Geneva Papers on Risk*

and Insurance. 2001. Vol. 26 (3). P. 360–366. **10.** Lopez-Cabrales A., Bornay-Barrachina M., Diaz-Fernandez M. Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review.* 2017. Vol. 46, Issue 2. P. 255–276. **11.** Nike: Managing ethical missteps – sweatshops to leadership in employment practices. URL: https://harbert.auburn.edu/binaries/documents/center-for-ethical-organizational-cultures/cases/nike.pdf. **12.** Supplier Responsibility Report 2020. URL: https://sustainability.google/reports/google-2020-supplier-responsibility-report/. **13.** Sustainability Data Book 2023. URL: https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb23_en.pdf. **14.** Uber settles federal investigation into workplace culture. URL: https://www.nytimes.com/2019/12/18/technology/uber-settles-eeoc-investigation-workplace-culture.html.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.818

Лупівок С. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2 року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто сутність споживчої лояльності та її роль у сучасній маркетинговій діяльності підприємств. Визначено ключові переваги лояльності клієнтів для підвищення ефективності маркетингових стратегій, зокрема зменшення витрат на залучення нових споживачів, зростання прибутковості та формування конкурентних переваг. Узагальнено зарубіжний і вітчизняний досвід реалізації програм лояльності. Окреслено перспективи розвитку інструментів управління лояльністю в умовах цифровізації.*

Ключові слова: *лояльність споживачів, маркетингова діяльність, програми лояльності, конкурентні переваги, ефективність підприємства.*

Annotation. *The article examines the essence of consumer loyalty and its role in the modern marketing activities of enterprises. The key advantages of customer loyalty for increasing the effectiveness of marketing strategies are identified, including reducing the cost of attracting new consumers, increasing profitability, and creating competitive advantages. Foreign and domestic experience in the implementation of loyalty programs is summarized. Prospects for the development of loyalty management tools in the context of digitalization are outlined.*

Keywords: *consumer loyalty, marketing activities, loyalty programs, competitive advantages, enterprise efficiency.*

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю ринкових процесів, зростанням конкуренції та зміною поведінки споживачів. У цих умовах підприємства потребують

© Лупівок С. О., 2026

нових інструментів зміцнення конкурентних позицій, серед яких особливе значення набуває формування довготривалих відносин із клієнтами. Лояльність споживачів перетворюється на стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на ефективність маркетингової діяльності, сприяє стабільності попиту та забезпечує сталий розвиток бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика лояльності споживачів досліджується у працях як зарубіжних, так і українських науковців. Ф. Райхельд розробив концепцію «Net Promoter Score», яка стала ключовим інструментом вимірювання готовності клієнтів рекомендувати бренд [1]. Ф. Котлер та К. Келлер підкреслюють роль лояльності як результату маркетингової діяльності та фундаменту для побудови довготривалих взаємовідносин зі споживачами [2]. Серед вітчизняних дослідників варто зазначити праці Л. Балабанової, С. Кравченко, О. Амоші, які аналізують специфіку формування лояльності в українських компаніях та економічні вигоди від реалізації програм утримання клієнтів [3; 4]. Однак питання комплексної інтеграції систем управління лояльністю у маркетингову політику підприємств, особливо в умовах цифровізації, залишаються недостатньо висвітленими.

Метою статті є дослідження лояльності споживачів як чинника підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства та визначення основних напрямів удосконалення управління лояльністю в сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу дослідження. У науковій літературі поняття «лояльність споживачів» розглядається як багатогранне явище, що включає емоційний, поведінковий та раціональний компоненти. Лояльність можна визначити як готовність клієнтів продовжувати користуватися товарами чи послугами конкретного підприємства, віддавати йому перевагу у виборі та рекомендувати бренд іншим споживачам [2]. На відміну від простого задоволення від покупки, лояльність ґрунтується на довірі, емоційному зв'язку та позитивному досвіді взаємодії зі стороною пропозиції.

Залежно від характеру взаємодії виділяють кілька типів споживчої лояльності:

1) поведінкова лояльність – виражається у повторних покупках, навіть якщо альтернативні пропозиції є доступними;

2) емоційна (атитюдінальна) лояльність – базується на прихильності до бренду та позитивному ставленні до нього;

3) ситуативна лояльність – залежить від знижок, акцій або зовнішніх обставин, що спонукають до вибору;

4) раціональна лояльність – формується завдяки вигідним умовам співпраці, оптимальному співвідношенню ціни та якості.

Формування та підтримання лояльності є складним процесом, що потребує системного підходу. До основних **інструментів управління споживчою лояльністю** відносяться:

1) **Програми лояльності** – бонусні системи, накопичувальні картки, кешбек-сервіси. Вони забезпечують стимулювання повторних покупок і створюють у клієнтів відчуття цінності від довготривалих відносин з підприємством.

2) **Персоналізація взаємодії** – застосування CRM-систем, big data та алгоритмів штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів і формування індивідуальних пропозицій.

3) **Цифрові сервіси** – мобільні додатки, онлайн-кабінети, push-сповіщення, які роблять комунікацію швидкою та зручною.

4) **Робота з брендовим іміджем** – створення позитивного досвіду клієнтів (customer experience), публічне позиціонування компанії як соціально відповідальної та клієнтоорієнтованої.

5) **Сервісна підтримка** – якісне післяпродажне обслуговування, швидке реагування на запити та скарги.

У зарубіжній практиці можна виділити успішні приклади реалізації програм лояльності. Так, компанія **Starbucks** запровадила систему *Starbucks Rewards*, яка поєднує накопичувальні бонуси, персональні пропозиції та інтеграцію з мобільним додатком, що дозволяє формувати міцний емоційний зв'язок зі споживачами. **Amazon Prime** пропонує клієнтам додаткові переваги у вигляді швидкої доставки, доступу до відео- та музичних сервісів, що виходить за межі класичної торговельної пропозиції та формує комплексну лояльність.

Українські підприємства також активно впроваджують інструменти управління лояльністю. Наприклад, **Monobank** застосовує кешбек-систему та персоналізовані пропозиції через мобільний додаток, що підвищує залученість клієнтів і створює ефект «банку в смартфоні». Торговельна мережа **«Сільпо»** реалізує програму *«Власний рахунок»*, яка дозволяє накопичувати бали, отримувати знижки та брати участь у спеціальних акціях. Такі ініціативи доводять, що вітчизняний бізнес успішно адаптує світові підходи до особливостей українського ринку.

Ефективність лояльності як чинника удосконалення маркетингової діяльності підтверджується низкою економічних переваг. По-перше, витрати на утримання існуючого клієнта є значно нижчими, ніж на залучення нового, що дозволяє оптимізувати маркетинговий бюджет [1; 5]. По-друге, лояльні клієнти забезпечують стабільний рівень продажів і формують позитивний імідж підприємства через «сарафанне радіо». По-третє, наявність постійної клієнтської бази створює платформу для впровадження інноваційних продуктів та послуг із мінімальними ризиками їх неприйняття.

У сучасних умовах цифровізації маркетингова діяльність підприємств усе більше орієнтується на створення клієнтоцентричних моделей. Лояльність виступає не лише показником задоволеності, а й стратегічним ресурсом, що дозволяє підвищити ефективність управління ринковими позиціями, сформувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечити стійкість бізнесу в умовах невизначеності [6].

Висновок. Отже, лояльність споживачів є важливим чинником підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вона сприяє зниженню витрат на залучення нових клієнтів, забезпечує стабільність попиту, підвищує прибутковість і створює довгострокові конкурентні переваги. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду показав, що найбільш результативними є комплексні програми лояльності, які поєднують економічні стимули (знижки, бонуси, кешбек) з емоційними чинниками (персоналізація, позитивний клієнтський досвід, бренд-імідж).

У сучасних умовах цифровізації важливим завданням для підприємств стає інтеграція інструментів управління лояльністю у загальну маркетингову стратегію з використанням цифрових технологій. Це дозволить не лише підвищити ефективність маркетингових рішень, але й створити платформу для сталого розвитку бізнесу.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з аналізом впливу інноваційних технологій (Big Data, штучний інтелект, блокчейн) на формування споживчої лояльності, а також із вивченням можливостей адаптації програм лояльності до специфіки українського ринку та умов воєнного стану [6].

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

Література: 1. Reichheld F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 323 p. **2.** Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016. 800 p. **3.** Балабанова Л. В., Сардак О. В. Маркетингова політика підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2012. 432 с. **4.** Кравченко С. І. Управління взаємовідносинами із споживачами: теорія та практика. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 278 с. **5.** Амоша О. І., Задоя А. О. Лояльність споживачів як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління.* 2020. № 4. С. 115–121. **6.** Payne A., Frow P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge : Cambridge University Press, 2013. 472 p.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА B2B-РИНКУ

УДК 658:339.1/.3

Любименко О. С.

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

Анотація. *У статті досліджено сутність маркетингової товарної політики та її особливості формування на B2B-ринку. Досліджено різні погляди вчених на тематику маркетингової товарної політики і сутності цього терміну. Запропоновано авторське визначення сутності поняття «маркетингова товарна політика на B2B-ринку» як система стратегічних та операційних рішень підприємства, спрямованих на розробку, удосконалення та управління товарним портфелем з урахуванням корпоративних клієнтів, специфіки галузі та довгострокових партнерських відносин. Було визначено основні напрямки з реалізації та формування маркетингової товарної політики на B2B-ринку.*

Ключові слова: *маркетингова товарна політика, товар, B2B-ринок.*

Annotation. *The article examines the essence of marketing product policy and its peculiarities of formation in the B2B market. Different views of scientists on the subject of marketing commodity policy and the essence of this term are studied. The author's own definition of the essence of the concept of marketing commodity policy in the B2B market as a system of strategic and operational decisions of an enterprise aimed at developing, improving and managing the product portfolio, taking into account corporate clients, industry specifics and long-term partnerships, is proposed. The main directions for the implementation and formation of a marketing product policy in the B2B market have been identified.*

Keywords: *marketing product policy, product, B2B market.*

Постановка проблеми. На сучасному B2B-ринку підприємства стикаються з викликом формування ефективної маркетингової товарної політики, яка б не лише задовольняла потреби корпоративних клієнтів, але й забезпечувала стабільну конкурентну перевагу. Ринок B2B (Business-to-Business), або як у перекладі «від бізнесу до бізнесу», є популярною бізнес-моделлю серед тих, хто на своєму підприємницькому шляху. Ця модель характеризується наданням послуг або товарів призначених не для кінцевого споживання, а для інших компаній, товари в цьому випадку використовуються для подальшої обробки, виготовлення окремого виробу або надання послуг іншим підприємствам. Популярність цієї моделі зумовлена своєю передбачуваністю та стабільністю, оскільки, обираючи цю модель, підприємець розуміє, що його діяльність буде спрямована на укладання довгострокових контрактів з партнерами, клієнти будуть робити регулярні, до того ж масштабні замовлення. Проте все це зумовлює від підприємця і його фірми підвищені вимоги до якості, технічних характеристик та можливостей адаптації товарів під індивідуальні потреби клієнтів. Корпоративні споживачі очікують не просто продукт, а комплексне рішення, інтегроване у їхні бізнес-процеси. Умови високої конкуренції, швидкі технологічні зміни та глобалізація ринку додатково ускладнюють завдання. У такій динамічній ситуації актуальною стає необхідність розробки гнучких стратегій управління товарною політикою, які дозволяють оперативно реагувати на ринкові зміни, забезпечуючи водночас довготривалу клієнтську лояльність. У сфері B2B маркетингова товарна політика є визначальним чинником у досягненні конкурентних переваг підприємства та ефективному задоволенні запитів корпоративних споживачів. На відміну від B2C-ринку, B2B-сегмент характеризується більш складними угодами, тривалими циклами прийняття рішень і високими вимогами до якості продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню ключових аспектів та сутності маркетингової товарної політики, зокрема на B2B-ринку, свої наукові праці присвятили такі вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці, такі як: Балабанова А. В., Бриндіна О. А., Ілляшенко С. М., Холодний Г. О., Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К.

Встановлення невирішених аспектів у контексті досліджуваної теми. На сьогодні тема маркетингової товарної політики на B2B-ринку є недостатньо дослідженою. Існує низка питань, які залишаються недостат-

© Любименко О. С., 2026

ньо вивченими. Зокрема потребують подальшого розгляду аспекти щодо сутності та особливостей розробки маркетингової товарної політики у контексті B2B-ринку. Отже, ця тема набуває актуальності та вимагає постійного розгляду та вивчення.

Метою статті є дослідження специфіки формування та реалізації маркетингової товарної політики підприємства на B2B-ринку з урахуванням потреб корпоративних клієнтів.

Основна частина дослідження. У класичній маркетинговій моделі 4P найпершим елементом і найголовнішим є товар. Це те, з чого розпочинається будь-яка діяльність будь-якої компанії. Товару приділяється особлива увага. Загалом ефективна діяльність будь-якого підприємства зумовлена тим, що товари та послуги компанії користуються попитом на ринку і приносять користь, а також задовольняють потребу не тільки клієнтів, а ще й підприємства у вигляді їхнього прибутку. Отже, щоб визначити, що продавати, як виділятися серед конкурентів на ринку та як зробити так, щоб товар подобався не лише зовнішнім виглядом, а й був корисним та якісним, важливо провести велику кількість підприємницьких і маркетингових завдань. Маркетингова товарна політика виступає підґрунтям ухвалення маркетингових рішень, на основі яких генеруються рішення, котрі взаємопов'язані із умовами придбання товару і методологією його просування від виробника до кінцевого споживача [1]. Для успішного здійснювання маркетингової діяльності важливо грамотно формувати маркетингову товарну політику. Вона відіграє ключову роль у процесі реалізації продукції підприємствами та є невід'ємною частиною загальної маркетингової стратегії. Велика кількість професорів і вчених у галузі маркетингу вивчали сутність поняття «маркетингова товарна політика» і формування її. Отже, розглянемо більш детально це поняття відносно кожного з науковців.

А. В. Балабанова та О. А. Бриндіна розглядають товарну політику як один із напрямів маркетингової діяльності підприємства, що передбачає реалізацію як стратегічних, так і тактичних дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції, оптимізацію товарного портфеля та задоволення потреб споживачів із урахуванням прибутковості діяльності [2].

Варто звернути увагу на підхід С. М. Ілляшенка до розуміння сутності маркетингової товарної політики. На його думку, вона розглядається як система заходів, спрямованих на орієнтацію виробничої діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів із метою досягнення прибутковості. У межах маркетингової концепції товарна політика має забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції відповідної якості, обсягів і номенклатури, яка здатна задовольнити наявний попит на ринку. Ключовою ідеєю такого підходу є формування економічно доцільного асортименту товарів, що відповідає вимогам споживчого середовища [3].

На думку Г. О. Холодного, товарна політика підприємства охоплює широкий спектр стратегічних і тактичних рішень, що стосуються управління асортиментом продукції, оновлення наявних товарів, розробки та впровадження інновацій, підтримання належного рівня якості й конкурентоспроможності, а також використання сучасних технологій у виробничому процесі [4].

Як зазначають В. Я. Кардаш, І. А. Павленко та О. К. Шафалюк, формування ефективної товарної політики передбачає встановлення оптимальної структури продукції, що відповідає стратегічним і поточним цілям підприємства. Така політика включає послідовність дій і рішень, спрямованих на узгоджене управління товарним асортиментом [5].

Аналіз наукових джерел показав, що поняття маркетингової товарної політики здебільшого розглядається без урахування специфіки B2B-сегмента. Проте, як було зазначено раніше, ринок B2B та B2C мають значні різновиди між собою, тому вважаємо за необхідне запропонувати таке визначення цього поняття, яке буде враховувати специфіку B2B-ринку, а саме: «маркетингова товарна політика на ринку Business-to-Business – це система стратегічних та операційних рішень підприємства, спрямованих на розробку, удосконалення та управління товарним портфелем з урахуванням корпоративних клієнтів, специфіки галузі та довгострокових партнерських відносин. Вона базується на комплексному підході, що охоплює адаптацію товарів до вимог бізнес-клієнтів, забезпечення високої якості, надійності постачань та економічної ефективності продукції. Особливістю товарної політики в B2B є орієнтація на раціональні критерії вибору, персоналізовані рішення, а також інтеграцію продукції у виробничі та логістичні процеси клієнтів. Враховуючи складність процесу прийняття рішень і довготривалість контрактів, маркетингова товарна політика на B2B-ринку передбачає гнучке управління асортиментом, інноваційний розвиток і стратегічне позиціонування товарів у конкурентному середовищі».

Однією з основних складових маркетингової товарної політики на B2B-ринку є формування асортименту продукції. Цей процес містить кілька стратегій, що допомагають підприємствам задовольнити потреби своїх клієнтів і забезпечити конкурентні переваги. Перший спосіб – оновлення асортименту. Це передбачає заміну застарілих продуктів новими або вдосконаленими версіями, що відповідають сучасним технологічним вимогам. Для промислових підприємств це є критично важливим, оскільки клієнти шукають продукцію, що допоможе

підвищити ефективність їхнього виробництва. Другий спосіб – розширення асортименту. Підприємство додає нові види продукції, орієнтуючись на незаповнені сегменти ринку або зміну уподобань споживачів. Наступним способом є поширення товарного знаку, завдяки цьому підприємство може розширити свою присутність на ринку, пропонуючи нові товари під уже відомим брендом, що автоматично підвищує довіру клієнтів. Останнім є поповнення асортименту. Цей спосіб передбачає додавання продукції різних цінових категорій, що дозволяє охопити інший сегмент клієнтів.

Наступним аспектом є якість продукції і відповідність очікуванням споживачів. У B2B відносинах надійність постачань, можливість кастомізації товарів і технічна підтримка відіграють вирішальну роль. Підприємства, які можуть забезпечити високу якість продукції та персоналізований підхід, мають більше шансів закріпитися на ринку.

Ще одним важливим елементом маркетингової товарної політики є сегментація ринку. Для B2B-ринку вона має свої особливості, оскільки споживачами є саме великі підприємства. Їх можна сегментувати за галуззю, розміром, місцем розташування, операційними ознаками та підходами до здійснення закупівель. Глибоке розуміння цих факторів дозволяє створювати унікальні торгові пропозиції для кожного сегмента.

Останньою особливістю варто виділити стратегію позиціонування продукції. На B2B-ринку потрібно чітко донести цінність продукту – як він допоможе клієнту підвищити ефективність, зменшити витрати або покращити якість кінцевого продукту. Це може бути досягнуто через демонстрацію прикладів успішної інтеграції продукції у виробничі процеси інших клієнтів або надання технічної документації та консультацій. Отже, ключові складові подано на рис. 1.

Рисунок 1

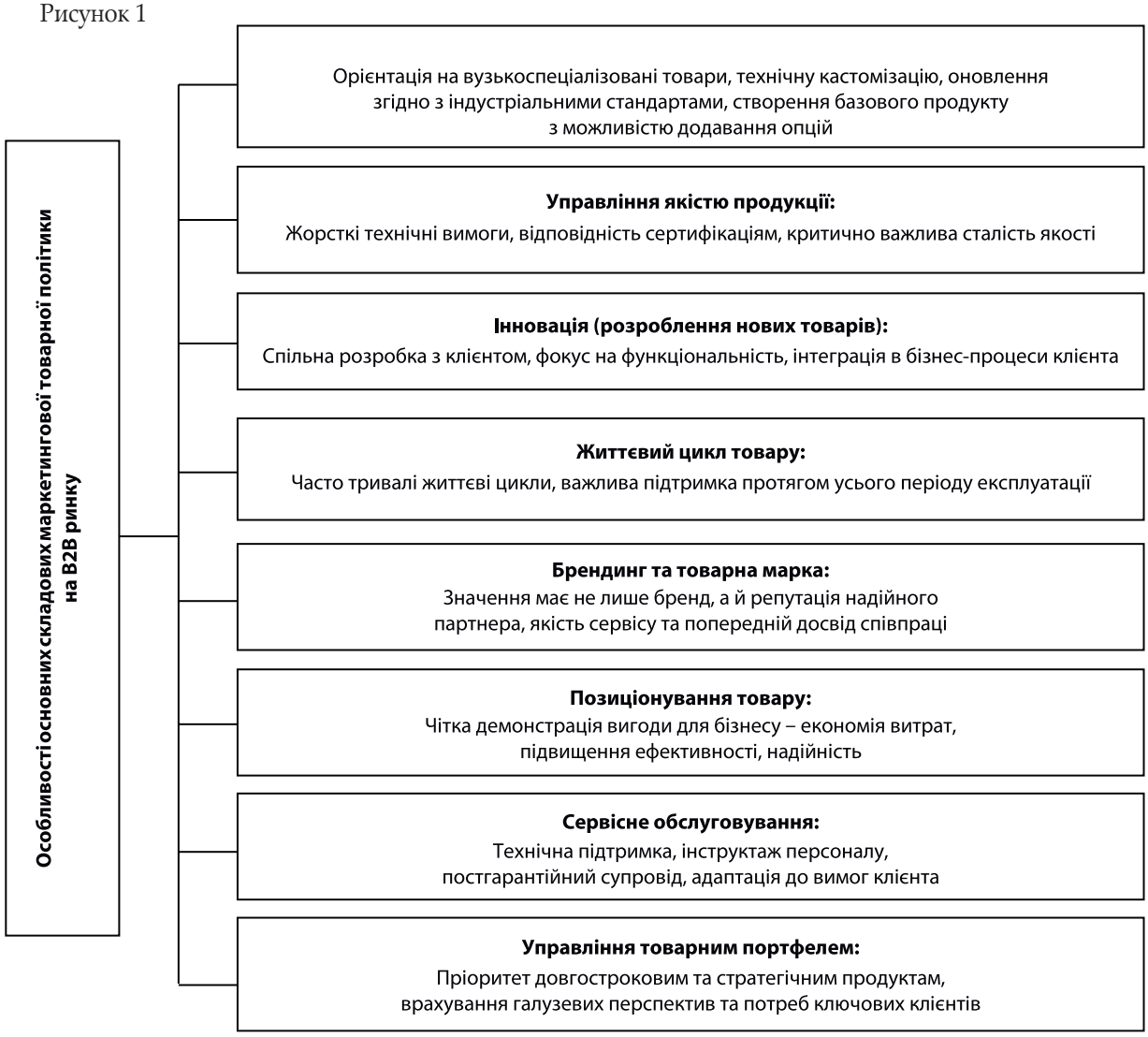


Рис. 1. **Особливості основних складових маркетингової товарної політики на B2B-ринку**

Джерело: розроблено автором

Висновок. Таким чином, у процесі написання статті було досліджено специфіку формування та реалізації маркетингової товарної політики підприємства на B2B-ринку. Маркетингова товарна політика підприємства на B2B-ринку має враховувати особливість взаємодії між компаніями, орієнтацію на довгострокові відносини та індивідуальні потреби клієнтів. Ефективна товарна політика містить гнучке управління асортиментом, сегментацію ринку та правильне позиціонування продукції. Саме поєднання цих елементів дозволяє підприємствам досягати сталого розвитку та зміцнювати свої позиції на конкурентному ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Холодний Г. О.

Література: 1. Абрамович І., Квасова М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 39. **2.** Балабанова Л. В., Бриндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 230 с. **3.** Ілляшенко С. М., Рудь М. П. Інновації в товарній інноваційній політиці підприємства: особливості вибору і реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2020. Вип. 41. С. 19–25. (Серія: Економіка і менеджмент). **4.** Лисиця Н. М., Холодний Г. О., Ус М. І. [та ін.] Сучасний маркетинг у цифровому просторі : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 204 с. **5.** Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 418 с.

Стаття надійшла до редакції 11.06.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138:339.9

Манцев Д. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2 року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено особливості організації міжнародної рекламної діяльності українських підприємств на європейському та американському ринках в умовах воєнного стану 2022–2024 рр. Систематизовано цифрові інструменти просування продукції та визначено ключові характеристики рекламних кампаній з урахуванням специфіки цільових країн і переміщення виробничих потужностей до західних регіонів України.*

Ключові слова: *міжнародна реклама, цифрові інструменти маркетингу, європейський ринок, американський ринок, воєнний стан, експортна діяльність.*

Annotation. *The article examines the peculiarities of organizing international advertising activities of Ukrainian enterprises in European and American markets under martial law conditions during 2022–2024. Digital tools for product promotion are systematized and key characteristics of advertising campaigns are identified, considering target countries' specifics and relocation of production capacities to western regions of Ukraine.*

© Манцев Д. О., 2026

Keywords: *international advertising, digital marketing tools, European market, American market, martial law, export activities.*

Повномасштабна війна в Україні з 2022 року кардинально трансформувала умови функціонування вітчизняних підприємств на міжнародних ринках. Руйнування виробничих потужностей на сході країни, логістичні обмеження та необхідність термінової переорієнтації на західні ринки створили критичну потребу в переосмисленні підходів до міжнародної рекламної діяльності. Українські компанії зіткнулися з викликами адаптації комунікаційних стратегій до вимог європейських та американських споживачів в умовах обмежених ресурсів. Цифрові інструменти стали єдиним ефективним каналом просування продукції на зовнішніх ринках, що вимагає глибокого розуміння специфіки їх застосування. Проблематика організації міжнародної рекламної діяльності в умовах воєнного стану потребує комплексного наукового осмислення та розробки практичних рекомендацій.

Теоретичні та практичні аспекти міжнародної маркетингової діяльності досліджували О. Врублевська, Є. Майовець, О. Сакаль [1], Т. Куваєва, К. Пілова, І. Магеррамова [2], О. Зайцева, Г. Жосан, Т. Повод [3], Д. Терехов [4], О. Кітченко, М. Мірошник [5], В. Сабат, В. Мацюк, Б. Дурняк [6], І. Маковецька, М. Байдін, О. Лисаченко [7], І. Гаврилюк [8], Д. Дячков, О. Плескач, В. Бурик [9], Л. Пронько, К. Токар [10]. У своїх працях вони розкрили ключові тенденції розвитку міжнародного маркетингу, акцентували увагу на соціально-етичній відповідальності бізнесу, використанні національної автентичності у брендингу, впливі цифрових технологій на конкурентоспроможність підприємств і формуванні сучасних комунікаційних стратегій. Значне місце у дослідженнях займають питання управління онлайн-репутацією, оптимізації контент-маркетингу, формування клієнтоорієнтованих стратегій та механізмів виходу компаній на зовнішні ринки. Водночас у науковому дискурсі недостатньо опрацьовано специфіку організації рекламної діяльності українських підприємств на європейських та американських ринках в умовах війни, зокрема адаптацію повідомлень до нових соціокультурних умов, регуляторних обмежень та змін у поведінці споживачів. Саме тому актуальним є подальше дослідження цифрових інструментів, моделей таргетування та механізмів інтеграції рекламних стратегій, що здатні забезпечити стійку присутність українського бізнесу на глобальному ринку.

Метою статті є дослідження особливостей організації міжнародної рекламної діяльності українських підприємств на європейському та американському ринках в умовах воєнного стану. Для досягнення мети визначено такі завдання:

- проаналізувати трансформацію підходів до міжнародної реклами українських компаній у 2022–2024 роках;
- систематизувати цифрові інструменти просування продукції на закордонних ринках;
- визначити ключові особливості організації рекламних кампаній з урахуванням специфіки цільових країн.

Українські підприємства у 2022–2024 роках зіткнулися з критичними викликами через повномасштабну війну, що кардинально змінило підходи до міжнародної рекламної діяльності. Виробничі потужності активно переміщувалися із східних регіонів до західних областей України, що потребувало перебудови логістичних та комунікаційних стратегій [7, с. 40–44]. Європейський та американський ринки стали пріоритетними напрямами для експансії українського бізнесу. Підприємства змушені були адаптувати рекламні повідомлення до нових реалій воєнного стану.

Цифрова трансформація рекламної діяльності прискорилася через неможливість використання традиційних каналів комунікації на окупованих територіях. Google Ads, Meta Business Suite та LinkedIn Campaign Manager стали основними інструментами просування на міжнародних ринках [5]. Українські компанії активно застосовують programmatic advertising для таргетованого охоплення європейської та американської аудиторії. Платформи TikTok for Business та YouTube Ads забезпечують високу конверсію при просуванні товарів у сегменті B2C [4, с. 201–205].

Соціально-етичний маркетинг набув особливого значення в умовах війни, коли бренди мають демонструвати відповідальність та автентичність [1, с. 373–386]. Європейські споживачі у 2023–2024 роках виявляли підвищений інтерес до продукції з України, що створило унікальні можливості для позиціювання. Використання національної символіки та культурних кодів у міжнародній рекламі стало ефективним інструментом диференціації [3, с. 58–66]. Бренди інтегрують наративи стійкості та незламності у свої комунікаційні стратегії.

Управління онлайн-репутацією через контент-маркетинг вимагає систематичного моніторингу цифрового простору та швидкого реагування на негативні згадки [4, с. 201–205]. SEO-оптимізація контенту англійською, німецькою та польською мовами забезпечує органічну видимість у пошукових системах цільових ринків. Email-маркетинг через платформи Mailchimp та SendGrid дозволяє підтримувати постійний контакт із міжнародними клієнтами. CRM-системи Salesforce та HubSpot інтегруються з рекламними кампаніями для персоналізації комунікацій.

Особливості міжнародної рекламної діяльності українських підприємств визначають необхідністю балансування між обмеженими ресурсами та високими вимогами західних ринків.

У табл. 1 наведено ключові характеристики організації рекламних кампаній на зовнішніх ринках в умовах воєнного стану.

Таблиця 1

Особливості організації міжнародної рекламної діяльності підприємства

Особливості	Характеристика	Інструменти реалізації
Цифровізація комунікацій	Перехід на онлайн-канали через обмеження традиційної реклами	Google Ads, Meta Ads, LinkedIn Ads
Культурна адаптація	Врахування ментальності європейських та американських споживачів	Локалізація контенту, A/B тестування
Етичне позиціювання	Демонстрація соціальної відповідальності та автентичності бренду	Storytelling, CSR-комунікації
Бюджетна оптимізація	Максимізація ROI при обмежених фінансових ресурсах	Programmatic advertising, ретаргетінг
Омніканальність	Інтеграція множини точок контакту з міжнародною аудиторією	CRM-системи, marketing automation
Аналітика ефективності	Постійний моніторинг метрик та коригування стратегій	Google Analytics, Semrush, Hotjar

Джерело: розроблено автором

Аналітичні платформи Google Analytics 4 та Adobe Analytics забезпечують глибоке розуміння поведінки міжнародної аудиторії через відстеження customer journey [9, с. 130–136]. Українські експортери використовують Semrush та Ahrefs для конкурентного аналізу рекламних стратегій на цільових ринках. Heat mapping через Hotjar та Crazy Egg допомагає оптимізувати конверсію лендінгів для європейських відвідувачів. Dashboard-інструменти Tableau та Power BI візуалізують ефективність кампаній у режимі реального часу.

Європейський ринок вимагає суворого дотримання GDPR при збиранні та обробленні персональних даних користувачів у рекламних цілях [2]. Американський сегмент характеризують високою конкуренцією та необхідністю значних рекламних бюджетів для досягнення видимості. Польща, Німеччина та Чехія стали пріоритетними країнами для українських експортерів у 2023–2024 роках через географічну близькість та культурну спорідненість [7, с. 40–44]. Велика Британія та США залишаються привабливими через високу купівельну спроможність споживачів.

Influencer marketing через співпрацю з європейськими та американськими блогерами генерує високий рівень довіри до українських брендів [8, с. 772–779]. Платформи Upfluence та AspireIQ автоматизують пошук релевантних інфлюенсерів та управління кампаніями. Affiliate marketing через CJ Affiliate та ShareASale створює мережі партнерів для просування продукції на закордонних ринках. Відеоконтент у форматі Reels та Shorts адаптують до специфіки кожної цільової країни.

Клієнтоорієнтована стратегія передбачає персоналізацію рекламних повідомлень на основі сегментації міжнародної аудиторії за поведінковими та демографічними критеріями [2]. Chatbot-технології через Intercom та Drift забезпечують цілодобове підтримання потенційних клієнтів у різних часових поясах. Маркетингова автоматизація через Marketo та Pardot дозволяє налаштувати багатокрокові nurturing-кампанії для B2B сегменту. Динамічна реклама у Facebook та Instagram автоматично показує релевантні товари на основі попередньої взаємодії користувача.

Конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках залежить від здатності швидко адаптувати рекламні стратегії до змін зовнішнього середовища [10]. Agile-підхід до управління рекламними

кампаніями дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та поведінки споживачів. Розроблення багатомовних лендінгів через WordPress Multisite або Webflow прискорює вихід на нові географічні ринки. Інтеграція новітніх технологій оптимізує створення рекламних текстів для різних культурних контекстів.

Стратегія виходу на міжнародні ринки 2024 року передбачає поетапне освоєння європейського простору з подальшою експансією до Північної Америки [7, с. 40–44]. Тестування рекламних креативів через Facebook Split Testing та Google Optimize знижує ризики невдалих кампаній на невідомих ринках. Ремаркетинг через Google Display Network та Criteo повертає потенційних клієнтів, які не завершили покупку. Міжнародна рекламна діяльність вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, культурну чутливість та стратегічне планування ресурсів.

Організація міжнародної рекламної діяльності підприємств потребує системного підходу, що поєднує адаптацію маркетингових повідомлень до культурних норм цільових ринків, використання локалізованих каналів комунікації та інтеграцію цифрових інструментів для точного охоплення аудиторії. Ефективність такої діяльності визначають здатністю компаній враховувати правові вимоги різних країн, особливості медіасередовища, рівень технологічного розвитку, а також конкурентне середовище. Поєднання глобальної стратегії з локальними інсайтами дозволяє підприємствам формувати привабливий імідж, підвищувати довіру до бренду та забезпечувати стабільні результати на міжнародних ринках.

Отже, дослідження виявило критичні трансформації у підходах українських підприємств до організації міжнародної рекламної діяльності внаслідок повномасштабної війни. Цифрові інструменти Google Ads, Meta Business Suite, LinkedIn Campaign Manager та programmatic advertising стали основою просування на європейських та американських ринках у 2022–2024 роках. Переміщення виробничих потужностей до західних регіонів України та пріоритезація Європи й Америки як цільових ринків вимагають комплексної інтеграції соціально-етичного позиціювання з технологічними рішеннями. Особливості міжнародної рекламної діяльності містять цифровізацію комунікацій, культурну адаптацію контенту, бюджетну оптимізацію та омніканальний підхід до взаємодії з аудиторією.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ефективності окремих цифрових інструментів для специфічних галузей економіки та товарних категорій. Доцільним є вивчення впливу штучного інтелекту на автоматизацію створення рекламного контенту для міжнародних кампаній. Окремої уваги потребує дослідження особливостей використання національної ідентичності у рекламних повідомленнях для різних культурних контекстів західних ринків. Актуальним напрямом залишається розроблення методичних рекомендацій щодо оптимального розподілу рекламних бюджетів між цифровими каналами залежно від специфіки цільових країн і характеристик продукції.

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

Література: **1.** Врублевська О., Майовець Є., Сакаль О. та ін. Концепція соціально-етичного маркетингу: витоки та сучасні засади. *Фінансово-кредитна діяльність.* 2022. № 5. С. 373–386. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3873. **2.** Куваєва Т. В., Пілова К. П., Магеррамова І. А. Етика маркетингу та соціальна відповідальність як основа побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 29. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13. **3.** Зайцева О. І., Жосан Г. В., Повод Т. М. Використання елементів національної автентичності як інструментів культурної ідентифікації українських брендів. *Науковий вісник Львотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право.* 2022. Вип. 7. С. 58–66. URL: https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-7-58-66. **4.** Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. *Сталий розвиток економіки.* 2024. Вип. 1 (48). С. 201–205. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28. **5.** Кітченко О. М., Мірошник М. В. Новітні рекламні технології, що змінюють підходи до рекламної стратегії. *Ефективна економіка.* 2024. № 2. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.40. **6.** Сабат В. І., Мацюк В. В., Дурняк Б. В. Використання реклами у формуванні іміджу сучасного підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства.* Серія : «Технічні науки». 2023. № 2. С. 145–153. URL: https://doi.org/10.32403/1998-6912-2023-2-67-145-153. **7.** Маковецька І. М., Байдін М. В., Лисаченко О. В. Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. № 1–2 (41). С. 40–44. URL: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120880. **8.** Гаврилюк І. І. Роль міжнародного маркетингу у світовому підприємництві. *Економіка та суспільство.* 2023. № 54. С. 772–779. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-83. **9.** Дячков Д. В., Плескач О. Ю., Бурик В. В. Організаційні системи управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 8. С. 130–136. URL: https://doi.org/10.32782/dees.8-22.

10. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2025 р.

ВІЗУАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

УДК 659.4:339.138

Мартиненко А. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто сутність і складові візуального брендингу. Запропоновано визначення візуального брендингу, айдентики, а також комунікаційної політики. Проаналізовано доцільність візуального брендингу і його складових, вплив кожної складової візуального брендингу на формування маркетингової комунікаційної політики. Окреслено перспективи впровадження складових візуального брендингу в оновлення і збереження репутації бренду.*

Ключові слова: *маркетингова комунікаційна політика, візуальний брендинг, айдентика, доцільність, репутація.*

Annotation. *The article examines the essence and components of visual branding. The definition of visual branding, identity and communicative policy have been suggested. The feasibility of visual branding and its components and the influence of each component of visual branding on formation of marketing communication policy been analysed. The prospects for the implementation of components of visual branding into innovation and preservation of brand reputation are outlined.*

Keywords: *marketing communication policy, visual branding, identity, feasibility, reputation.*

Постановка проблеми. Сьогодні маркетингові комунікації удосконалюються завдяки використанню цінностей продукту підприємства, коли ці цінності збігаються з цінностями споживачів продукту. Сучасний маркетинг – це маркетинг, орієнтований на цінності споживачів. Але для того, щоб донести нові пріоритети старих цінностей або інформацію про можливі нові цінності, активно використовують візуальний брендинг, який формує успішну маркетингову комунікаційну політику .

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Візуальний брендинг був предметом дослідження багатьох українських та іноземних учених. Так, Люльов О., Пімоненко Т., Зябіна Є та інші розглядали роль візуального брендингу в сприйнятті логотипів, емоційного залучення через форми і лінії, із використанням психофізіологічних даних [1]. Мартиненко М., Лисиця Н., Ус М., Мартиненко А. аналізували, як дизайн впливає на ідентичність бренду та відповідність цінностей бренду [2] Колишник О., Кротова Г. та інші звертали особливу увагу на логотипи і торгові марки, шрифти та візуальні рішення для бренд-ідентифікації [3]. Вплив мерчандайзингу на формування лояльності клієнтів досліджували Селезньова О., Рудінська О., Кусик Н. [4].

© Мартиненко А. О., 2026

Галчинська О. і Бойчук М. презентували дизайн-проєктування основних компонентів айдентики бренду [5]. Заслуговують на увагу роботи класиків у дослідженнях бренд-ідентичності та побудови бренду Barbara J. Phillips, Edward F. McQuarrie, W. Glenn Griffin [6]. Не менш важливі ідеї інших зарубіжних маркетологів [7]. Але, незважаючи на достатню затребуваність проблеми в науковій спільноті, все ще залишились питання, які заслуговують додаткового аналізу, що і обумовлює актуальність теми.

Метою статті є аналіз візуального брендингу як елементу формування маркетингової комунікаційної політики.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі задачі:

1. Запропонувати визначення візуального брендингу.
2. Надати визначення маркетингової комунікаційної політики.
3. Ідентифікувати основні складові візуального брендингу.
4. Обґрунтувати доцільність візуального брендингу.
5. Підкреслити різницю візуального брендингу та айдентики.

Викладення основного матеріалу дослідження. Візуальний брендинг – це сукупність усіх графічних і візуальних елементів, які формують образ бренду і допомагають зробити його впізнаваним та зрозумілим для аудиторії. Це те, як ваш бренд виглядає, щоб передати свій характер, цінності й позиціонування. Маркетингова комунікаційна політика – це системно організований комплекс стратегічних заходів та інструментів комунікацій, спрямований на встановлення, підтримку та розвиток ефективних взаємин з цільовими аудиторіями через вибір каналів, змісту, форм і повідомлень, з метою формування знань, ставлень та поведінки споживачів, підтримки бренду, просування товарів чи послуг та досягнення маркетингових цілей підприємства. Візуальний брендинг і його складові забезпечують успішну маркетингову комунікаційну політику. Основні складові візуального брендингу:

Логотип – головний символ бренду.

Кольорова палітра – кольори, що відображають стиль і емоції бренду.

Шрифти – типографіка, яка задає тон і атмосферу.

Іконки, графічні елементи – декоративні або функціональні деталі.

Фото стиль та ілюстрації – єдиний підхід до зображень і графіки.

Фірмові шаблони – макети для постів, презентацій, упаковки тощо.

Таблиця 1

Основні складові візуального брендингу, що найбільше впливають на маркетингові комунікації

Складова	Сутність	Вплив на комунікацію
Логотип	Центральний графічний знак бренду.	Створює впізнаваність; є «якорем» для всіх повідомлень. Чіткий, простий логотип полегшує ідентифікацію та асоціації
Фірмові кольори	2–4 головні кольори та їх відтінки	Кольори викликають емоції й асоціації; послідовність кольору допомагає швидко впізнавати бренд у будь-яких каналах
Типографіка	Шрифти, стилі, розмір та ієрархія	Єдність шрифтів формує професійний вигляд і підвищує читабельність, підсилюючи тон і характер комунікацій
Візуальний стиль та графічні елементи	Іконки, ілюстрації, патерни, інфографіка	Допомагають швидко донести зміст і створюють унікальність, відрізняючи бренд від конкурентів
Упаковка та дизайн носіїв	Іконки, ілюстрації, патерни, інфографіка	Допомагають швидко донести зміст і створюють унікальність, відрізняючи бренд від конкурентів
Фотостиль і візуальний контент	Підхід до зйомки фото/відео: композиція, кольоровість, емоції	Допомагає формувати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією
Фірмовий стиль (гайдлайн)	Документовані правила використання візуальних елементів	Забезпечує однаковість у всіх каналах (онлайн, офлайн, реклама), що зміцнює довіру до бренду

Ці складові важливі, тому що забезпечують:

1. Впізнаваність і диференціацію

Послідовний візуальний образ дає змогу аудиторії швидко впізнавати бренд серед конкурентів.

2. Емоційний вплив.

Колір, шрифт, фотографії формують настрій та асоціації, впливають на бажання купити продукт або послугу.

3. Підвищення довіри.

Консистентність візуального стилю створює відчуття професійності та надійності.

4. Полегшення комунікації.

Уніфікований стиль спрощує створення маркетингових матеріалів і забезпечує зрозумілість повідомлень.

5. Синергію онлайн та офлайн.

Узгоджені візуальні елементи на сайті, у соцмережах, рекламі, упаковці створюють єдиний користувацький досвід.

Для того щоб зрозуміти доцільність візуального брендингу, потрібно визначити навіщо потрібен візуальний брендинг?

- Робить бренд впізнаваним (щоб його відрізняли серед конкурентів).
- Створює емоційний зв'язок із аудиторією.
- Підвищує довіру та професійність.
- Допомагає підтримувати єдиний стиль у всіх каналах.

Звертає на себе увагу різниця між візуальним брендингом і айдентикою. Вони доповнюють один одного в процесі формування образу бренда.

Візуальний брендинг. Це про загальну концепцію і стиль, який формує враження про бренд через візуальні елементи.

Мета: створити емоційне відчуття та образ бренду в голові споживача. Наприклад, «Мінімалістичний, сучасний, екологічний стиль бренду».

Айдентика (фірмовий стиль) – це конкретний набір правил і елементів, які реалізують візуальний брендинг на практиці.

Мета: уніфікувати застосування бренду у всіх матеріалах .Наприклад, логотип, шрифти, кольори, правила використання у брендбуку. Таким чином, візуальний брендинг = ідея та атмосфера. Айдентика = інструкції та інструменти для реалізації цієї ідеї.

Висновок. Сучасні маркетингові комунікаційні політики мають значний вплив на залучення клієнтів, підвищення їхньої лояльності та загальну ефективність професійної діяльності підприємств. Важливими інструментами залишаються різні складові візуального брендингу. Логотип, фірмові шаблони, типографіка, упаковка та дизайн носіїв, візуальний стиль і графічні елементи, фірмовий стиль та візуальний контент, фірмові кольори. Усі ці складові покращують контент-маркетинг та забезпечують оновлення реклами, підтримку креативності і репутації бренду. Візуальний брендинг впливає на маркетингові процеси, забезпечує адекватну маркетингову комунікаційну політику, ефективність стратегій просування. Впровадження складових візуального брендингу дозволяє бізнесу адаптуватися до змін ринку, підвищуючи якість обслуговування та рівень задоволеності споживачів, зберегти репутацію.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Гриневич Л. В.

Література: **1.** Lyulyov O., Pimonenko T., Infante-Moro A., Zimbroff A., Ziabina Y. The role of visual branding in driving investment attractiveness in the digitalisation era: Psychophysiological data analysis. 2024. URL: https://doi.org/10.34021/ve.2024.07.04(1). **2.** Martynenko M., Lysytsia N., Martynenko A., Us M. Design as a key factor in brand building: value congruence and brand identity through design. *Futurity Economics & Law.* 2023. Vol. 3 (3). P. 31–47. URL: https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.02. **3.** Kolisnyk O., Krotova T., Hovhannisyan S., Pshinka N., Osadcha A. Creative approaches in making objects of identification for Ukrainian companies. *Creativity Studies.* 2025. Vol. 18(2).

P. 339–362. URL: https://doi.org/10.3846/cs.2025.17080. **4.** Селезньова О. О., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Вплив візуального мерчандайзингу на формування лояльності клієнтів. *Маркетинг і цифрові технології.* 2020. Т. 4. № 3. С. 44–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2020_4_3_8. **5.** Гальчинська О. С. Дизайн-проєктування основних компонентів айдентики бренду // Графічний дизайн в інформаційному та візуальному просторі : монографія / за ред. М. В. Колосніченко. Київ : КНУТД, 2022. С. 149–169. **6.** Phillips B. J., McQuarrie E. F., Griffin W. G. The face of the brand: How art directors understand visual brand identity. *Journal of Advertising.* 2014. Vol. 43. No. 4. P. 318–332. **7.** Buschgens M., Figueiredo B., Blijlevens J. Designing for identity: How and when brand visual aesthetics enable consumer diasporic identity. *European Journal of Marketing.* 2024. P. 986–1014.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

УДК 336

Марченко О. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено результати управління фінансовими ресурсами підприємств оптової торгівлі та переробної галузей на основі статистичних показників. Проаналізовано фінансові індикатори вибірки підприємств означених секторів економіки. Визначено групи суб'єктів господарювання за рівнем результатів управління фінансовими ресурсами методом кластерного аналізу.*

Ключові слова: *фінансові ресурси, кластерний аналіз, управління, оптова торгівля, переробна галузь.*

Annotation. *The results of financial resource management in enterprises of the wholesale trade industry were studied based on statistical indicators. The financial indicators of a sample of enterprises in the specified sectors of the economy were analysed. Groups of business entities were identified based on the level of financial resource management results, using the cluster analysis method.*

Keywords: *financial resources, cluster analysis, management, wholesale trade, processing industry.*

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища та посилення конкуренції ефективне управління фінансовими ресурсами перетворюється на ключовий фактор забезпечення економічної безпеки та довгострокового розвитку підприємств оптової торгівлі. На цих підприємствах фінансові ресурси виступають базою для підтримання безперервності операційного циклу, інвестиційної діяльності та реалізації стратегічних проектів.

Проблематика управління фінансовими ресурсами підприємства досліджується в наукових працях українських і зарубіжних науковців і практиків протягом тривалого часу, серед яких варто виділити роботи таких авторів: М. Д. Білик, І. О. Бланк, О. В. Павловська, А. М. Поддєрьогін, О. О. Терещенко, Є. В. Мних, В. М. Опарін,

© Марченко О. В., 2026

О. Василик та інші. У працях цих науковців розглянуто теоретичні основи формування та використання фінансових ресурсів, методичні підходи до оцінювання фінансового стану підприємств, інструменти фінансового планування та контролю, механізми оптимізації структури капіталу. Проте подальшого аналізу потребують питання емпіричного дослідження результатів управління фінансовими результатами в турбулентних умовах їх функціонування, зумовлені воєнним станом, зокрема для підприємств оптової торгівлі, для яких обсяг товарообігу за підсумками 2024 р. склав 3477218,4 млн грн проти 3381973,2 млн грн у 2023 р. відповідно до даних Державної служби статистики України [1].

Метою статті визначено реалізацію методичного підходу до оцінювання результатів управління фінансовими ресурсами підприємств оптової торгівлі.

Управління фінансовими ресурсами підприємства [2–6] слід розуміти як цілісний процес, що охоплює формування, розподіл та раціональне використання грошових коштів і високоліквідних активів, які перебувають у розпорядженні підприємства. Цей процес спрямований на забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та створення умов для розширеного відтворення й розвитку. На відміну від простого обліку коштів, управління фінансовими ресурсами – це активна, прогностична діяльність, яка передбачає аналіз, планування і контроль.

Характер управління фінансовими ресурсами суттєво відрізняється залежно від типу господарської діяльності. Для виробничих підприємств переробної промисловості управління характеризується значною капіталомісткістю, тривалими циклами, необхідністю великих авансових вкладень у сировину та потреби в значних виробничих запасах. Управління фінансовими ресурсами тут спрямоване на оптимізацію залишків матеріалів, синхронізацію циклів виробництва з циклами реалізації та утримання достатнього рівня оборотних коштів.

Формування ефективного середовища функціонування підприємств оптової торгівлі устаткуванням і виробами машинобудівного призначення має важливе значення для забезпечення стабільності та динамічного розвитку національної економіки. У структурі господарського комплексу України торговельна діяльність, зорієнтована на обіг машинобудівної продукції, виступає не лише інфраструктурною ланкою, а й каталізатором інноваційного оновлення виробничого потенціалу країни. Сегмент оптової торгівлі устаткуванням, що обслуговує підприємства машинобудування, є вагомим чинником формування міжгалузевих зв'язків, сприяючи ефективному розподілу капіталу, ресурсів та технологічних рішень між виробниками і споживачами промислової продукції.

З огляду на необхідність технологічного оновлення більшості виробничих секторів національної економіки, попит на продукцію машинобудування має стійку тенденцію до зростання, що визначає актуальність розвитку підприємств оптової торгівлі цією продукцією. Саме вони виступають посередницькою ланкою, здатною забезпечити швидкий рух капіталу, організацію ефективних каналів збуту та своєчасне постачання технічних ресурсів для модернізації виробництва. Врахування цих процесів є важливим для формування фінансової стратегії підприємств, які здійснюють оптові операції, та для підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках.

У контексті забезпечення сталого розвитку оптової торгівлі устаткуванням та промисловими виробами підприємства виконують стратегічну функцію – вони не лише реалізують матеріальні ресурси та комплектувальні вироби, а й сприяють формуванню конкурентного середовища, інвестиційній привабливості галузі та диверсифікації каналів збуту продукції. Отже, дослідження тенденцій і перспектив розвитку підприємств оптової торгівлі устаткуванням, інструментом та промисловими виробами для потреб машинобудівної промисловості є необхідним етапом для визначення ефективних механізмів економічного зростання та оптимізації структури ринку.

Оцінка результативності управління фінансовими ресурсами у практиці діяльності підприємств може здійснюватися через аналіз їх фінансових результатів – чистого прибутку чи збитку, які відбивають кумулятивний ефект усіх управлінських рішень, прийнятих щодо формування, розподілу та використання ресурсів. Емпіричний аналіз фінансових результатів дозволяє виявити не лише загальні тенденції розвитку, а й специфіку функціонування окремих сегментів господарства, їх чутливість до макроекономічних потрясінь та адаптаційні можливості.

Чистий фінансовий результат підприємств оптової торгівлі, які займаються реалізацією залізних виробів й верстатів, та переробної промисловості (зокрема, діяльність яких присвячена виробництву інструментів й ремонту і технічного обслуговування машин і устаткування промислового призначення) подано на рис. 1.

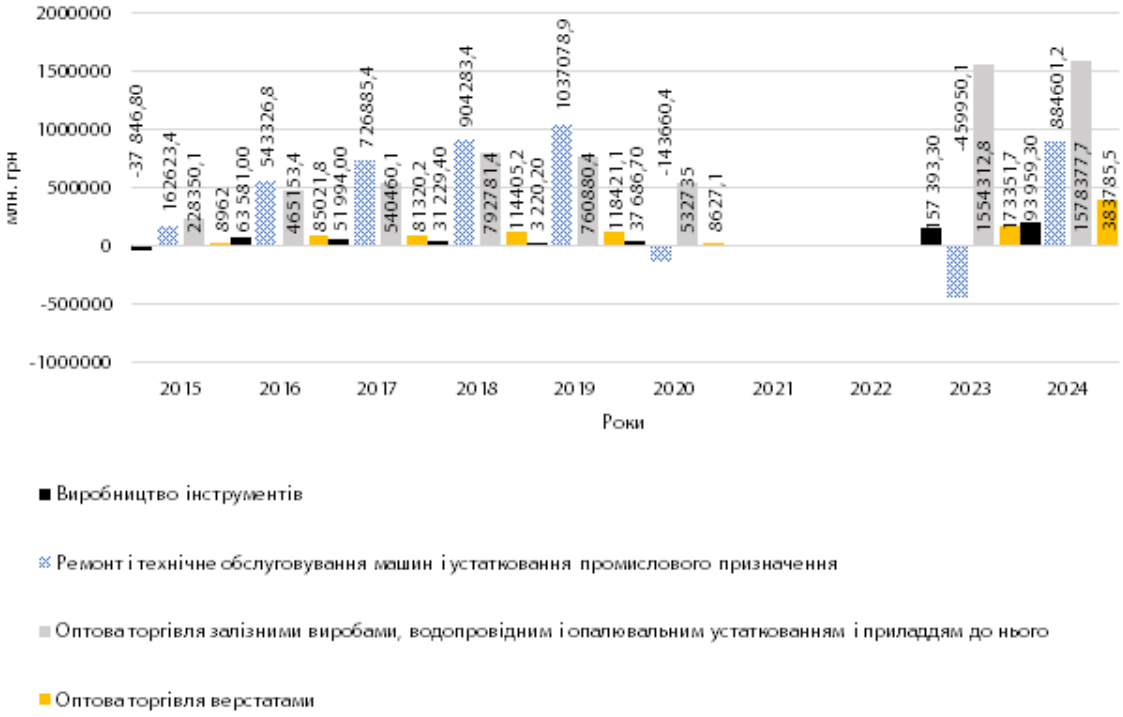


Рис. 1. **Чистий прибуток (збиток) підприємств, що займаються окремими видами оптової торгівлі та переробної промисловості, призначеної для задоволення потреб підприємств машинобудування**

Джерело: [1]

Сегмент оптової торгівлі залізними виробами характеризується найбільш стабільним зростанням від 228,4 млн грн (2015) до 1 578,4 млн грн (2024), що вказує на стійкість цієї ніші. Ремонт і технічне обслуговування машин показує найбільшу волатильність з піком 1 037,1 млн грн (2019) та збитками у 2020 та 2023 роках, проте відновився до прибутку 884,6 млн грн (2024), що відображає висока залежність цього сегмента від циклів промислового виробництва та інвестиційної активності клієнтів. Виробництво інструментів демонструє поступову стабілізацію з збитків у 2015 році до прибутку 193,9 млн грн (2024), а торгівля верстатами зростає з 8,6 до 383,8 млн грн. Загалом оптова торгівля залишається прибутковим і стійким сегментом, що підкреслює важливість ефективного управління фінансовими ресурсами в умовах макроекономічної нестабільності.

Емпіричний аналіз фінансових результатів чотирьох видів діяльності, що входять до господарського комплексу оптової торгівлі та переробної промисловості, призначеного для забезпечення потреб машинобудування, демонструє суттєві відмінності у ефективності управління фінансовими ресурсами. Оптові торговці, особливо у сегментах залізних виробів та устаткування та верстатів, показали більш послідовні і позитивні результати, що вказує на вдале управління фінансовими ресурсами, адекватну структуру фінансування та здатність до адаптації. Навпаки, сегменти виробництва інструментів та ремонту й обслуговування демонстрували більшу волатильність результатів, що сигналізує про недосконалість стратегій управління фінансовими ресурсами та висок рівень уразливості до зовнішніх потрясінь.

Для переходу від агрегованого аналізу до мікрорівня потрібна глибша діагностика, яка дозволила б виявити не лише загальні тенденції, а й типові моделі фінансового менеджменту серед окремих господарюючих суб'єктів. Такий перехід до інтенсивнішого аналізу конкретних підприємств дозволяє ідентифікувати успішні практики управління, розпізнати проблемні аспекти та розробити диференційовані рекомендації щодо вдосконалення. Для проведення типологізації підприємств оптової торгівлі залізними виробами було застосовано метод кластерного аналізу – багатовимірний статистичний метод, який дозволяє розподілити сукупність об'єктів на однорідні групи на основі комплексу показників. Дослідження було проведено на основі аналізу індикаторів, що характеризують результати управління фінансовими ресурсами десяти підприємств оптової торгівлі залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням за підсумками 2024 року (табл. 1).

Застосування методу ієрархічної кластеризації з використанням методу повного зв'язку (Complete Linkage) виявило об'єктивну структуру досліджуваної сукупності підприємств. Результати, представлені на вертикальній

дендрограмі (рис. 2), демонструють послідовний процес об'єднання суб'єктів господарювання у групи залежно від їх подібності за комплексом показників результативності управління фінансовими ресурсами.

Таблиця 1

Вихідні данні для проведення кластерного аналізу

№ п/п	Підприємство	Період / Показники			
		2024			
		X1	X2	X3	X4
1	ТОВ «СТИМЕКС ІНЖИНІРИНГ ГРУП»	0,75	3,75	0,50	14,61
2	ТОВ «ГУДЗОН-УКРАЇНА»	0,60	2,14	0,20	20,30
3	ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ВТІ»	0,59	2,38	0,10	44,33
4	ТОВ «ТЕЧ УКРАЇНА»	0,57	1,90	0,30	3,69
5	ТОВ «ГВИНТ.ЮА»	0,75	3,58	0,38	25,68
6	ТОВ «ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ «КОЗАК ТУЛС»	0,28	1,39	0,73	5,25
7	ТОВ «ЮПІТЕР ГРУП»	0,83	3,09	1,47	16,64
8	ТОВ «ТОРГОВА КОМПАНІЯ МЕГАВАТТ»	0,51	2,05	1,09	37,03
9	ТОВ «НІОБ ФЛЮІД УКРАЇНА»	0,52	2,05	0,38	15,25
10	ТОВ «КЛІНКІЕР-БУД ЮЕЙ»	0,39	1,43	0,28	5,32
X1 – коефіцієнт автономії; X2 – коефіцієнт ліквідності; X3 – коефіцієнт оборотності капіталу; X4 – коефіцієнт фінансового ризику					

Аналіз дендрограми показує, що обрані десять підприємств оптової торгівлі залізними виробами розподіляються на три чітко диференційовані кластери. У першому кластері знаходяться два підприємства: ТОВ «ТОРГОВА КОМПАНІЯ МЕГАВАТТ» та ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ВТІ», які характеризуються найнижчими показниками автономії та ліквідності, але водночас найвищими показниками коефіцієнта оборотності капіталу та фінансового ризику. Така комбінація індикаторів вказує на підприємства з агресивною оборотною політикою, які максимально використовують комерційний кредит та залучені ресурси для прискорення обороту капіталу, що дозволяє їм досягти високих показників оборотності при прийнятті значних фінансових ризиків. Для цих підприємств критично важливим є активне управління грошовими потоками, розробка стратегій хеджування ризиків та утримання адекватних залишків ліквідних коштів.

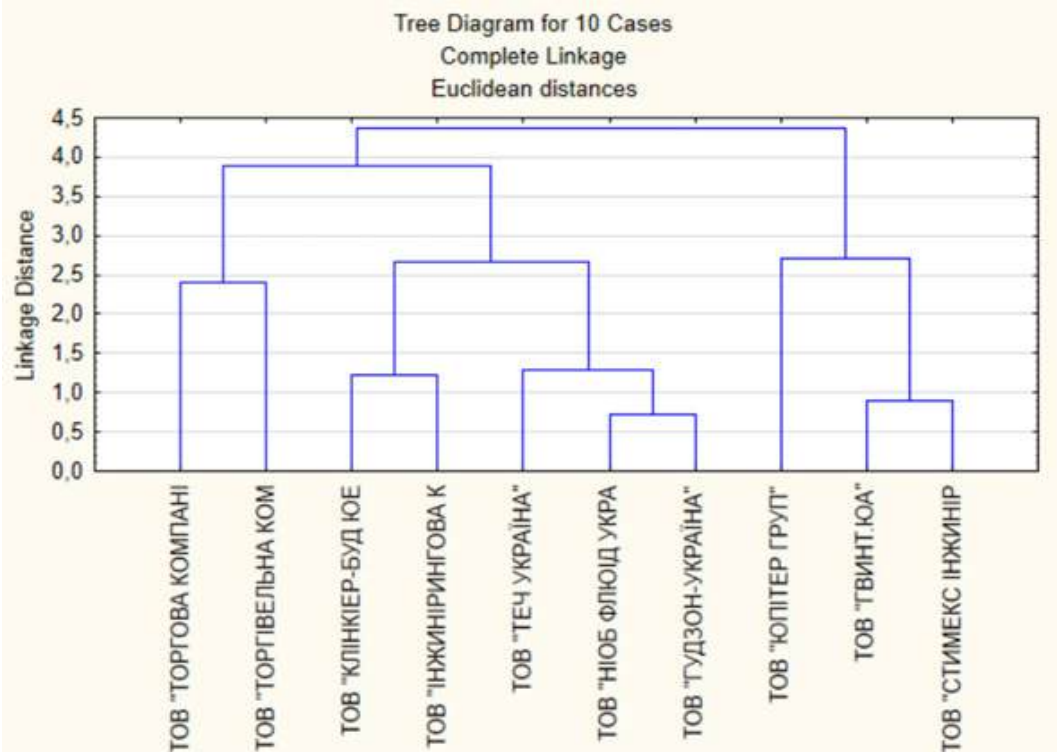


Рис. 2. **Вертикальна дендрограма кластеризації методом повного зв'язку**

У другому кластері містяться три підприємства: ТОВ «ЮПІТЕР ГРУП», ТОВ «ГВИНТ.ЮА» та ТОВ «СТИМЕКС ІНЖИНІРИНГ ГРУП». Усі вони мають найвищі показники коефіцієнта автономії та достатньо високі показники ліквідності. Найголовніше, що ТОВ «ЮПІТЕР ГРУП» демонструє найвищий показник оборотності капіталу при помірному рівні фінансового ризику. Ці суб'єкти господарювання репрезентують консервативну фінансову політику, спрямовану на максимізацію фінансової незалежності, забезпечення стійкості та мінімізацію ризиків, що зумовлює нижчі темпи обороту капіталу, але вищу фінансову стійкість. Такий підхід забезпечує їм максимальну гнучкість у прийнятті управлінських рішень, більш низькі витрати на залучення капіталу та вищу стійкість до зовнішніх потрясінь. Однак це досягається ціною нижчих темпів обороту капіталу та, потенційно, недовикористання можливостей для зростання. Для цих підприємств можуть бути актуальні рішення щодо залучення додаткових ресурсів для фінансування інвестиційних проектів з позитивною чистою поточною вартістю.

У третьому кластері сконцентровано п'ять підприємств: ТОВ »ГУДЗОН-УКРАЇНА», ТОВ «ТЕЧ УКРАЇНА», ТОВ «ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ «КОЗАК ТУЛС», ТОВ «НІОБ ФЛЮІД УКРАЇНА» та ТОВ »КЛІНКІЕРБУД ЮЕЙ». Для цих суб'єктів господарювання характерні низькі або помірні рівні всіх аналізованих коефіцієнтів, що вказує на низькі показники фінансової стійкості, ефективності та оборотності. Ці підприємства перебувають у середній позиції між агресивною та консервативною стратегіями, однак не виявляють суттєвих переваг жодної з них, що сигналізує про зону підвищеного фінансового ризику та неоптимальність управління ресурсами. Для цих підприємств критично доцільна переоцінка стратегій управління фінансовими ресурсами, чітке визначення цільової моделі фінансування та реалізація системних заходів щодо оптимізації структури капіталу та прискорення обороту активів.

Кластерний аналіз результатів управління фінансовими ресурсами десяти підприємств оптової торгівлі залізними виробами виявив об'єктивну структуру досліджуваної сукупності компаній, яка виражається у трьох чітко диференційованих типах моделей фінансового менеджменту. Перша модель – агресивна оборотна політика – відповідає підприємствам, які максимізують використання позикових ресурсів для прискорення обороту капіталу. Друга модель – консервативна фінансова політика – представлена підприємствами з найвищим рівнем фінансової автономії та ліквідності. Третя модель – проміжна позиція без чітких переваг – включає підприємства, що потребують системної переоцінки своїх управлінських стратегій.

Отримані результати дослідження створюють надійну методологічну основу для подальшої розробки типологічних рекомендацій щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами для кожної з виділених груп. Виокремлені кластери демонструють суттєво різні рівні аналізованих показників, що вимагає розробки індивідуальних управлінських рішень для оптимізації фінансових ресурсів залежно від типу моделі управління.

Таким чином, кластерний аналіз виступає дієвим інструментом діагностики якості управління фінансовими ресурсами, дозволяючи створити типологізовані групи підприємств на основі комплексу показників і розробити диференційовані рекомендації для подальшого вдосконалення фінансового менеджменту. Ідентифіковані моделі управління можуть служити орієнтиром як для окремих підприємств при розробці власних стратегій розвитку, так і для державних органів при формуванні політик підтримки і регулювання діяльності підприємств оптової торгівлі машинобудівною продукцією.

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

Література: 1. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua. **2.** Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. Київ, 2017. 792 с. **3.** Зятковський І. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 364 с. **4.** Кальченко О. М. Шишкіна О. В. Фінансовий аналіз: теорія і практика (у схемах і таблицях) : навч. посіб. Чернігів, 2019. 435 с. **5.** Лайко П., Мних М. Фінанси підприємств : підручник для студ. вузів. Київ : Знання України, 2004. 428 с. **6.** Опарін В. Фінансові ресурси: проблеми визначення та розміщення. *Вісник Національного Банку України.* 2000. № 5. С. 10–11.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ БАНКУ

УДК 336.71

Матухно Д. К.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено підхід до виявлення факторів впливу на фінансову стійкість банку. За допомогою методу головних компонент виділено три ключові фактори: дохідність і структура активів, ефективність використання капіталу та поєднання ліквідності з кредитною активністю. Результати підтвердили ефективність факторного аналізу для систематизації показників і формування інформаційної бази управління фінансовою стійкістю банку.*

Ключові слова: *фінансова стійкість, банк, факторний аналіз, управління.*

Annotation. *The approach to identifying factors affecting the financial stability of a bank has been studied. Using the principal component method, three key factors have been identified: profitability and asset structure, capital efficiency, and the combination of liquidity and lending activity. The results confirmed the effectiveness of factor analysis for systematizing indicators and forming an information base for managing the financial stability of a bank.*

Keywords: *financial stability, bank, factor analysis, management.*

Фінансова стійкість визначається як здатність банківської установи підтримувати стабільність функціонування та виконання своїх зобов'язань перед клієнтами і контрагентами за будь-яких змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Це інтегральна характеристика, що відображає рівновагу між ресурсами банку та факторами ризику, забезпечуючи довготривалу надійність і конкурентоспроможність. Вінниченко О. В. та Громакова В. В. визначають фінансову стійкість банку як характеристику його фінансового стану, що проявляється через зростання прибутку, достатність і збалансованість ресурсів, а також оптимальне співвідношення активів і пасивів. Вони також підкреслюють важливість підтримання ліквідності та платоспроможності для зменшення ризиків і забезпечення стабільності функціонування банку у фінансовому середовищі [1].

Фактори, що визначають фінансову стійкість банків, були предметом дослідження багатьох учених, серед яких С. А. Ачкасова, Ю. Р. Примак [4], В. В. Фатюха, В. В. Рисін [5], А. П. Біда, Федишин, А. В. Жаворонок, Н. О. Ковальчук [7] та ін.

Фінансова стійкість банку є актуальною через зростання впливу економічних і політичних факторів, що створюють ризики для стабільності фінансової системи. Для банківських установ збереження стійкості визначає рівень довіри вкладників і можливості залучення інвестицій. Вивчення фінансової стійкості має важливе значення як для управління окремим банком, так і для регуляторних органів. Вона визначає не лише здатність установи працювати ефективно, але й стабільність усієї банківської системи. Крім того, динамічний розвиток фінансового ринку потребує пошуку нових інструментів аналізу, які дозволяють виявляти приховані зв'язки між показниками. Серед таких інструментів факторний аналіз займає провідне місце, оскільки дає змогу узагальнити великий обсяг інформації та виділити ключові групи факторів.

Отже, **мета** статті полягає у визначенні та систематизації факторів впливу на фінансову стійкість АТ КБ «ПриватБанку» шляхом застосування факторного аналізу. Це дозволило виокремити ключові показники, оцінити їх взаємозв'язки та сформувати інтегровані групи факторів, які відображають основні напрями функціонування банку та створюють основу для розробки ефективних управлінських заходів щодо підвищення його фінансової стійкості.

Підвищення рівня фінансової стійкості банку є ключовою умовою його стабільної діяльності в умовах постійних змін фінансового середовища [8]. Для глибоко розуміння впливу на цей показник, потрібно знати не лише результати банку, а й причини змін його стану. Для цього потрібен факторний аналіз, який виокремлює найвагоміші впливи.

© Матухно Д. К., 2026

Перед проведенням факторного аналізу фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» було здійснено систематизацію ключових показників на основі узагальнення наукових джерел. Для аналізу фінансової стійкості було відібрано такі відносні коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності зобов'язань банку, рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE), коефіцієнт мультиплікатора капіталу, прибутковість кредитного портфелю та коефіцієнт фінансового важеля. А також абсолютні показники, а саме: обсяг активів, кредити клієнтам та інвестиції в цінні папери.

Аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2015–2024 роки показав кілька важливих тенденцій [3]. Після кризи та націоналізації у 2016 році банк поступово відновив фінансову стійкість. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 2,13 у 2019 р. до 1,42 у 2024 р. Показники рентабельності демонструють складну динаміку, проте починаючи з 2018 року банк поступово відновлює прибутковість: ROA стабілізується на рівні 0,02–0,06%, а ROE – у межах 0,40–0,60%, що вказує на ефективніше використання наявних ресурсів. Мультиплікатор капіталу зріс з 1,07 до 4,64, також спостерігається стале зростання прибутковості кредитного портфеля, що свідчить про ефективніше управління активами. Загальні активи збільшилися з 258,6 млрд грн до 761,5 млрд грн, кредити клієнтам – з 43,5 млрд грн до 112,4 млрд грн, активи в цінних паперах – з 5,2 млрд грн до 15,8 млрд грн. Це свідчить про ефективне управління ресурсами банку, зростання прибутковості та зміцнення фінансової стійкості.

Для виявлення головних факторів впливу на фінансову стійкість банку проведено факторний аналіз у середовищі STATISTICA 13.3. Результати оцінки рівня інформативності головних компонент (рис. 1) показали, що перші три компоненти пояснюють 94,8% варіації системи показників. Перша компонента враховує 53,8% дисперсії, друга – 22,9%, третя – 18,1%, що свідчить про високу інформативність моделі.

Eigenvalues (Spreadsheet3)
Extraction: Principal components

Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	4,841054	53,78949	4,841054	53,78949
2	2,062948	22,92164	6,904002	76,71113
3	1,628329	18,09255	8,532331	94,80368

Рис. 1. **Оцінка рівня інформативності головних компонент**

На основі критерію Кеттеля («кам'янистий осип») визначено, що оптимально залишити три головні фактори (рис. 2). Графічне представлення спадання власних чисел кореляційної матриці (рис. 2) підтверджує, що подальші компоненти вносять мінімальний внесок у пояснення загальної дисперсії.

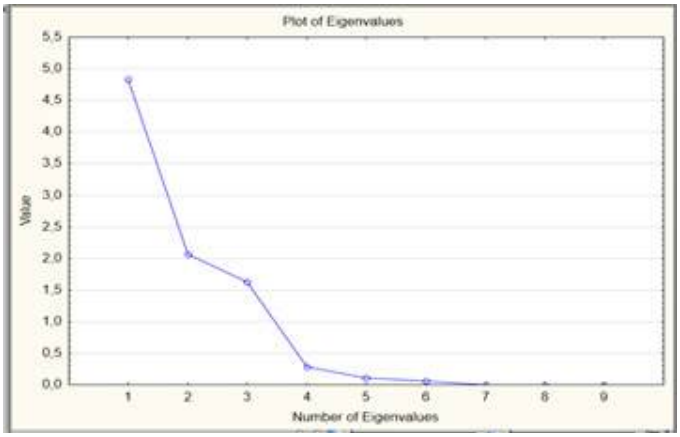


Рис. 2. **Графік «кам'янистого осипу»**

Значення спільностей для дев'яти вхідних змінних відображають рівень їх відтворення трьома виділеними факторами. Високі показники свідчать про якісну інтерпретацію змінних у межах факторної моделі,

що підтверджує доцільність використання трьох факторів і репрезентативність результатів для подальшого аналізу фінансової стійкості банків.

На рис. 3 наведені значення факторних навантажень, які є коефіцієнтами кореляції між змінними та виділеними факторами.

Variable	Factor Loadings (Varimax raw) (Spreadsh Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000) Factor 1	Factor 2	Factor 3
Коеф.заг.ліквід.зобов'яз.	-0,127000	0,603656	0,756963
ROA	0,268980	0,956710	-0,058275
ROE	0,200888	0,961859	-0,061894
Коеф.мултиплік.капіталу	0,912114	0,367925	0,026477
Прибутк.кред.портфелю	0,804205	0,297295	0,257393
Коеф.фін.важеля	-0,257735	-0,923912	-0,045166
Активи загальні	0,938146	0,177323	-0,269404
Цінні папери	0,965910	0,064577	0,118653
Кредити та аванси кл.	-0,090854	0,237136	-0,962843
Expl.Var	3,495315	3,374081	1,662935
Prp.Totl	0,388368	0,374898	0,184771

Рис. 3. **Факторні навантаження**

Перший фактор поєднує коефіцієнт мультиплікатора капіталу, прибутковість кредитного портфеля, загальні активи та обсяг цінних паперів, що дає змогу його визначити як фактор дохідності та структури активів. Другий фактор формується рентабельністю активів і капіталу та коефіцієнтом фінансового важеля, відображаючи ефективність використання капіталу. Третій фактор характеризується коефіцієнтом загальної ліквідності та обсягом кредитів і авансів клієнтам, що інтерпретується як фактор ліквідності та кредитної активності.

На рис. 4 наведено 3D-графік факторних навантажень, який ілюструє співвідношення між факторами та групами змінних. Отримані результати свідчать про три ключові фактори, що визначають фінансову стійкість банку: дохідність і структура активів, ефективність використання капіталу та поєднання ліквідності з кредитною активністю.

Посилення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» можливе шляхом диверсифікації джерел доходів, оптимізації структури активів і пасивів, підвищення якості кредитного портфеля та вдосконалення системи управління ризиками. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню ймовірності кризових проявів та забезпеченню довгострокового розвитку банківської установи в умовах динамічного фінансового середовища [6].

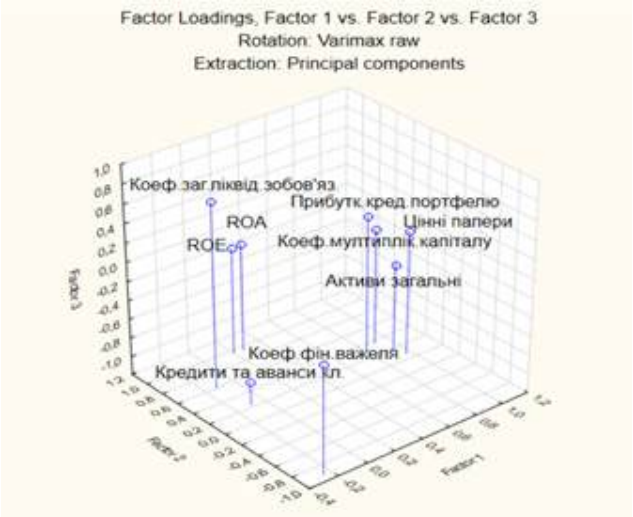


Рис. 4. **Графічне представлення факторних навантажень (3D)**

Таким чином, факторний аналіз виступає не лише діагностичним інструментом, а й аналітичною основою для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості банку. Він дозволяє систематизувати показники, скоротити їх до найбільш значущих і створити методично обґрунтовану базу для оцінки та підвищення стабільності фінансової установи.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Журавльова І. В.

Література: **1.** Вінниченко О. В., Громакова В. В. Теоретичні аспекти фінансової стійкості банку. *Бізнесінформ.* 2020. № 5. С. 375–381. URL: https://surl.li/nykmbi. **2.** Литвинюк М. В., Демиденко В. І. Ліквідність банку та банківської системи як показник ефективності діяльності банку та її вплив на прибутковість комерційного банку. *Економіка та суспільство.* 2017. № 10. С. 631–635. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/108.pdf. **3.** Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк» // PrivatBank. URL: https://privatbank.ua/. **4.** Примак Ю. Р. Сучасні українські та міжнародні методи аналізу фінансової стійкості банківської установи. *Міжнародний науковий журнал.* 2016. № 9. С. 115–122. **5.** Рисін В. В., Біда А. П. Фінансова стійкість банку: чинники та особливості забезпечення. *Ефективна економіка.* 2021. № 3. С. 1–9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/3.pdf. **6.** Федишин М. П., Чеботар О. С. Фінансова стійкість комерційного банку як необхідна умова його ефективного функціонування банку. *Гроші, фінанси і кредит.* 2023. № 70. С. 165–170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/70_2023/31.pdf. **7.** Федишин М. П., Жаворонок А. В., Ковальчук Н. О. Аналітична оцінка фінансової стійкості та стабільності банківської системи України на основі індикаторів. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. № 6. С. 83–88. URL: http://surl.li/bykfek. **8.** Яременко О. Р., Беренич А. В. Механізм управління та фактори впливу на фінансову стійкість банку. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 20. С. 918–923. URL: https://surl.lt/ynilee.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 334.012.64:658

Матюхіна К. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто сутність процесу управління розвитком малого підприємства на підставі дослідження дефініцій предметної області. Визначено особливості функціонування та розвитку малих підприємств, їх ключові характеристики. Обґрунтовано необхідність забезпечення взаємозв'язку між розвитком підприємства та загальною стратегією його діяльності.*

Ключові слова: *мале підприємство, управління, розвиток, стратегія.*

© Матюхіна К. В., 2026

Annotation. *The article considers the essence of the process of managing the development of a small enterprise on the basis of the study of definitions of the subject area. It identifies specific features of functioning and development of small enterprises and their key characteristics. The need to ensure the interconnection between the development of the enterprise and the overall strategy of its activities is substantiated.*

Keywords: *small enterprise, management, development, strategy.*

Вступ. Функціонування економіки Україні в ускладнених військовими діями умовах пов'язане одночасно зі зростанням підприємницької активності в усіх її сферах. Роль малого підприємництва у формуванні та розвитку економіки країни не можна недооцінювати, адже, приймаючи до уваги частку малих підприємств у загальній кількості вітчизняних суб'єктів господарювання, діяльність малого бізнесу є важливим чинником підвищення економічної ефективності країни, забезпечення її сталого розвитку та процвітання.

Для подолання актуальних викликів середовища важливою є розробка та впровадження прогресивних методів управління розвитком малого підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості до кризових явищ та адаптації до змін ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошуку шляхів удосконалення управління розвитком малого бізнесу, розробці ефективних стратегій та інструментів управління приділяли свою увагу такі науковці, як: Барінов Д. Ю., Гаркуша О. Ю., Заїка О. В., Ткаченко В. В. [1–3].

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів управління розвитком малого підприємства у непередбачуваних умовах зовнішнього середовища.

Результати. Малі підприємства є специфічним об'єктом управління. Основною їх перевагою є гнучкість – власники спроможні швидко адаптувати бізнес до змін у бізнес-середовищі, змінюючи асортимент продукції, маркетингові стратегії, операційні процеси, напрями діяльності. Це дозволяє швидко використовувати нові ринкові можливості, відповідати на виклики швидше, ніж це роблять великі компанії. В екстремальних ситуаціях гнучкість дозволяє змінювати бізнес-моделі, навіть закривати бізнес, надаючи перевагу новим проєктам.

Для усвідомлення сутності процесу управління розвитком малого підприємства доцільним вважається розуміння сутності та особливостей цієї форми ведення бізнесу.

Так, стаття 55 Господарського кодексу України [4] суб'єктами малого підприємництва визначає:

фізичних осіб, зареєстрованих в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ;

юридичних осіб – суб'єктів господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ».

Спираючись на аналіз нормативно-правових актів та літературних джерел [4; 5], можна виділити особливості функціонування малих підприємств:

- невелика чисельність персоналу, які взаємодіють як єдина команда;
- взаємодопомога та взаємозамінність у роботі працівників;
- висока інтенсивність діяльності;
- швидке прийняття, порівняно з великим бізнесом, управлінських рішень і можливість їх швидкого коригування.

Тобто наявні певні ознаки, за якими можна відрізнити суб'єктів малого підприємництва від суб'єктів великого. Перш за все, це фінансовий аспект. Як правило, це невеликий стартовий капітал і порівняно невеликі фінансові витрати на ведення підприємницької діяльності. Водночас це підвищує ризик ведення ефективної діяльності та створює труднощі при отриманні кредитів чи субсидій. Крім того, характер розвитку малого підприємництва відрізняється інноваційністю, адже володіння незначним стартовим капіталом вимагає певної унікальності для забезпечення спроможності виходу на ринки.

Дослідження ключових понять предметної сфери дозволило зрозуміти, що розвиток є складним багатогранним процесом, що охоплює кількісні, якісні, структурні, інноваційні перетворення. Він не є спонтанним,

вимагає цілеспрямованих зусиль, безперервного моніторингу та адаптації до динамічних умов. Тому критичним є забезпечення ефективного управління розвитком, оскільки без належного керівництва підприємство може втратити можливості для зростання або опинитись у стані стагнації чи занепаду.

Результати теоретичного аналізу поняття «управління» демонструють його багатовимірність і складність. наявні у літературі визначення охоплюють як традиційні, так і сучасні підходи. Управління вимагає технічної точності, стратегічного мислення та соціальних навичок. Це динамічний процес, що потребує постійного коригування під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Аналізуючи погляди науковців щодо сутності та змісту дефініцій «розвиток», «управління», «мале підприємництво, доцільним є розгляд під управлінням розвитком підприємством систематичного процесу вдосконалення управлінських підходів, методів і структур з метою забезпечення стабільного зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Як відомо, механізм управління є сукупністю елементів, які у процесі взаємодії забезпечують вплив керуючої системи на керовану [6]. До основних елементів механізму управління розвитком малого підприємства належать: мета, завдання, методи та інструменти управління, стратегія розвитку, принципи та функції управління розвитком підприємства, ресурси для забезпечення розвитку (рис. 1).

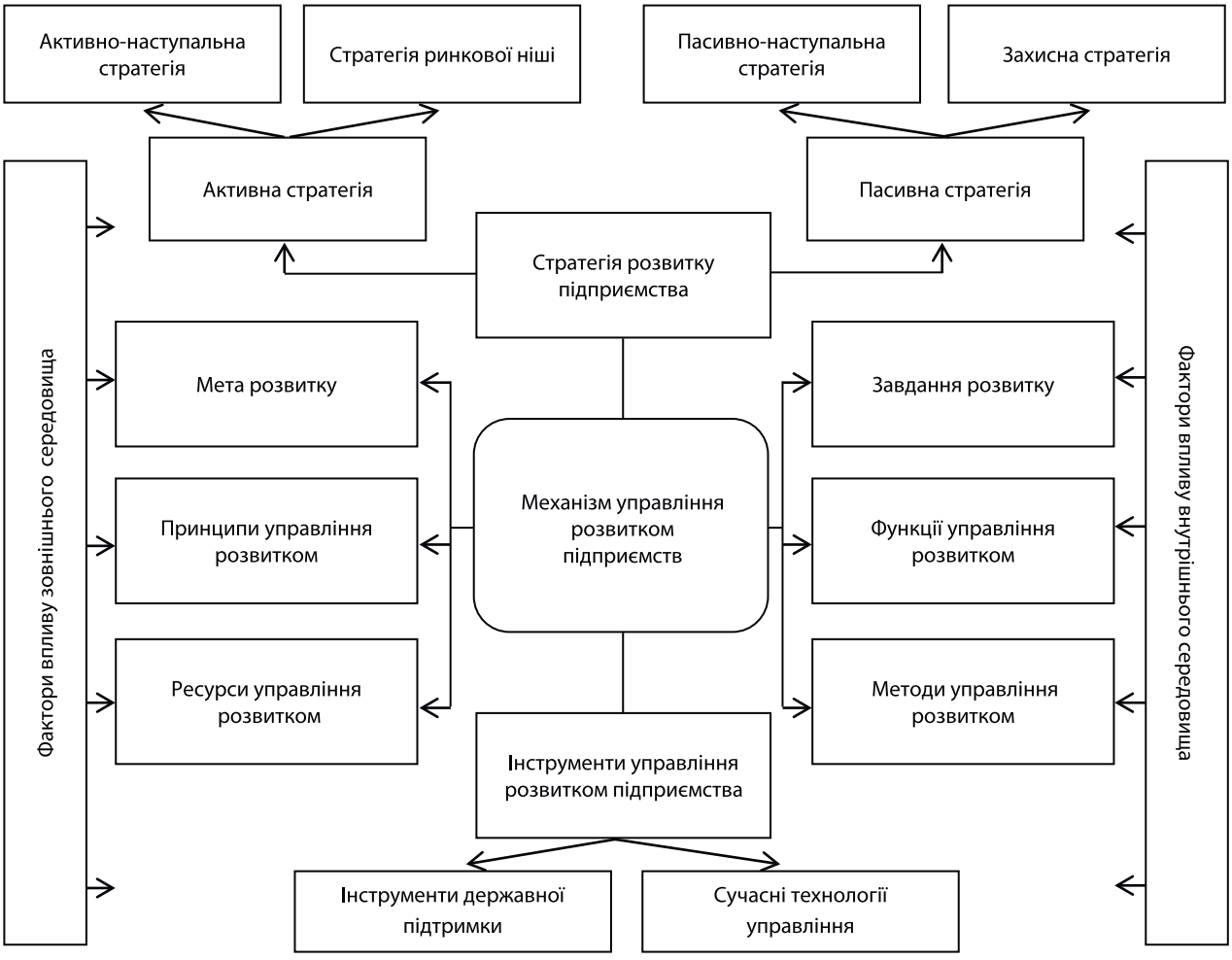


Рис. 1. **Механізм управління розвитком підприємства**

Джерело: [6]

Результати дослідження підтверджують, що розвиток малого підприємства неможливий без ефективного управління, яке є ключовим чинником створення стійких конкурентних переваг. Управління у цьому контексті включає, окрім організації поточної діяльності, цілеспрямоване впровадження змін для забезпечення довгострокового зростання та адаптації до ринкових викликів. Особливу увагу слід приділити інтеграції процесів управління із загальною стратегією розвитку підприємства у контексті підвищення його гнучкості, стійкості

та конкурентоспроможності. Отже, управління розвитком малого підприємства має бути системною діяльністю, що забезпечує стабільне економічне зростання та ефективне функціонування бізнесу в умовах динамічних ринкових умов.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Грузіна І. А.

Література: **1.** Барінов Д. Ю. Управління розвитком суб'єктів малого підприємництва будівництва : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2021. 224 с. **2.** Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 6, ч. 2. С. 128–133. **3.** Заїка О. В., Ткаченко В. В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751. **4.** Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України.* 2003. № 18–22. Ст. 144. **5.** Кир'язова Т. Особливості розвитку малого підприємництва в Україні. *Global and National Problems of Economics.* 2017. Вип. 16. URL: http://global-national.in.ua/archive/16-2017/30.pdf. **6.** Присяжнюк П. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка.* 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

ОСОБИСТІ НЕМАЙНОВІ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

УДК 347.78

Машкіна Ю. О.

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

Анотація. *У статті розглянуто зміст і значення особистих немайнових прав інтелектуальної власності в умовах цифровізації суспільства. Акцентовано увагу на їх ролі у забезпеченні творчої ідентичності автора та збереженні морального зв'язку з результатом інтелектуальної діяльності. Зазначено основні виклики, пов'язані з поширенням онлайн-контенту, використанням штучного інтелекту та зростанням ризиків порушення авторства в мережі. Окреслено напрями удосконалення механізмів правового та технологічного захисту таких прав.*

Ключові слова: *інтелектуальна власність, особисті немайнові права, авторство, творча ідентичність, цифрове середовище, правовий захист.*

Annotation. *The article examines the content and significance of personal non-property intellectual property rights in the context of digital transformation. Particular attention is paid to their role in maintaining the author's creative identity and moral connection with the result of intellectual activity. The study highlights current challenges related to online content circulation, the use of artificial intelligence and the increasing risk of authorship violations. The paper outlines possible directions for improving legal and technological protection mechanisms.*

© Машкіна Ю. О., 2026

Keywords: *intellectual property, moral rights, authorship, creative identity, digital environment, legal protection.*

Постановка проблеми. Активна цифровізація змінила способи створення і поширення результатів інтелектуальної праці: більшість творів існують у цифровій формі, що спрощує доступ і копіювання. Водночас зростає кількість порушень, пов'язаних із присвоєнням авторства, модифікацією творів та іншими посяганнями на особисті немайнові права [1]. Саме тому моральні права, такі як право на авторство, недоторканність твору та захист творчої репутації, набувають особливої ваги як гарантія збереження творчої ідентичності автора [2].

Попри наявність правових механізмів, встановлених національним законодавством і міжнародними угодами, їх реалізація у цифровому середовищі часто ускладнена. Анонімність користувачів, швидкість поширення інформації та можливість її змінювати без згоди автора створюють додаткові ризики [3]. Поява алгоритмів, здатних генерувати контент, подібний до творчих робіт людини, загострює питання визначення суб'єкта авторського права та захисту оригінального творчого внеску [4].

Такі умови актуалізують потребу у вдосконаленні механізмів охорони особистих немайнових прав, впровадженні сучасних технологічних засобів їх підтвердження і формуванні культури поваги до інтелектуальної власності [5]. Зростаючий обсяг цифрового контенту та конкуренція у творчих сферах підсилюють важливість цієї проблематики на науковому та практичному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання особистих немайнових прав інтелектуальної власності активно досліджується у юридичній літературі, оскільки ці права формують моральний зв'язок автора з результатом його творчості та виключають можливість відчуження авторства [1; 2]. У вітчизняних працях особлива увага приділяється праву на ім'я, праву авторства та недоторканності твору, що розглядаються як гарантії творчої свободи та самовираження автора [3].

Сучасні дослідження також зосереджені на впливі цифровізації на реалізацію цих прав. Науковці зазначають труднощі контролю за використанням творів у мережі, анонімність користувачів та масштабність копіювання контенту, що ускладнює фіксацію порушень [4]. Окремо підкреслюється значення проблеми визначення авторства у випадку створення алгоритмічно згенерованого контенту та загрози для творчої репутації людини в умовах розвитку штучного інтелекту [5].

Нормативну основу регулювання становлять положення Цивільного кодексу України та спеціального закону про авторське право [1; 2], а також міжнародні документи, включаючи Бернську конвенцію та Угоду ТРІПС, які встановлюють високі стандарти охорони моральних прав автора [6; 7].

Попри напрацювання науковців, залишається потреба у вдосконаленні правових і технологічних підходів до захисту немайнових прав, зокрема щодо підтвердження авторства в інтернет-просторі, протидії цифровому плагіату та підвищення ефективності механізмів реагування на порушення [4; 5].

Метою статті є дослідження змісту й особливостей особистих немайнових прав інтелектуальної власності, визначення їх ролі у формуванні правового статусу автора та підтриманні творчої ідентичності в умовах цифрового середовища. У межах поставленої мети передбачено уточнення видового складу цих прав, аналіз правових підходів до їх реалізації та окреслення основних проблем, що виникають під час захисту немайнових прав у мережі Інтернет і в умовах використання сучасних технологій, зокрема систем штучного інтелекту. Також стаття спрямована на виявлення можливих напрямів удосконалення механізмів правового й технологічного захисту, що сприятимуть збереженню авторського статусу та недоторканності творчого результату.

Викладення основного матеріалу дослідження. Особисті немайнові права інтелектуальної власності становлять основу правового статусу автора та гарантують збереження його творчої індивідуальності. Вони забезпечують визнання авторства, право на ім'я, контроль форми оприлюднення та захист від спотворення твору, не маючи економічного змісту й не підлягаючи відчуженню [1; 2]. Ці права закріплені законодавством України та міжнародними угодами, зокрема Бернською конвенцією, і діють незалежно від строку охорони майнових прав [3].

До основних немайнових прав належать: право визнаватися автором; право на зазначення імені або псевдоніма; право на недоторканність твору; право на оприлюднення; та право на відкликання твору за умови відшкодування можливих збитків [2]. Сукупно вони формують механізм захисту творчої свободи й сприяють збереженню авторського задуму та репутації автора.

Значення цих прав полягає у підтримці творчої незалежності, стимулюванні інноваційної діяльності та розвитку культури поваги до інтелектуальної праці. Вони мають соціально-культурну функцію, сприяючи збереженню різноманіття форм творчості та формуванню інтелектуального середовища [4].

Водночас цифровізація створює нові загрози: контент легко копіюється, поширюється без зазначення автора або змінюється без дозволу. Поширеними є плагіат, несанкціоноване використання зображень, музики, відео, а також зміни творів, що спотворюють авторський задум [5]. Додаткову складність становить контент, створений штучним інтелектом, що ставить питання визначення справжнього творця та захисту оригінального внеску людини [6].

У сучасних умовах особливо необхідні технічні інструменти захисту авторства: цифрові підписи, депонування творів, блокчейн-системи фіксації часу створення, системи моніторингу контенту та цифрові водяні знаки [7]. Проте ефективність захисту залежить не лише від законодавства, а й від рівня правової культури та обізнаності самих авторів.

Захист немайнових прав здійснюється як у судовому, так і в позасудовому порядку. Автор може вимагати припинення порушення, спростування недостовірної інформації, відновлення цілісності твору й компенсації моральної шкоди [1; 2]. Міжнародні договори, включно з TRIPS, зобов'язують держави забезпечувати дієві механізми охорони моральних прав і реагування на порушення творчої репутації [6; 7].

Таким чином, зростання обсягів цифрового контенту та використання інструментів ШІ роблять необхідним подальший розвиток правових і технологічних рішень, а також підвищення обізнаності суспільства щодо належного використання інтелектуальної власності.

Висновки. Особисті немайнові права інтелектуальної власності забезпечують збереження творчої індивідуальності автора та його зв'язку з результатом інтелектуальної діяльності. Вони гарантують визнання авторства, право визначати форму використання твору та захищають від спотворення змісту чи завдання шкоди творчій репутації. Невідчужуваність і безстроковість цих прав підкреслюють їх моральну природу та відрізняють від майнових прав.

Хоча українське законодавство відповідає міжнародним стандартам, цифрове середовище створює нові виклики: масове копіювання інформації, поширення плагіату, внесення змін у твори без згоди автора та поява алгоритмічно згенерованого контенту. Тому необхідні удосконалення правових механізмів і ширше впровадження сучасних технічних рішень для захисту авторства в он-лайні.

Для ефективної охорони моральних прав важливе поєднання правових інструментів, цифрових технологій і належної правової культури. Підвищення обізнаності авторів щодо засобів захисту та розвиток сервісів фіксації авторства сприятимуть захисту творчої праці. Отже, забезпечення немайнових прав у цифрову добу є не лише юридичним завданням, а й важливою умовою підтримки культурної спадщини та інноваційного розвитку суспільства.

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.

Література: **1.** Цивільний кодекс України : КОДЕКС України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України.* 2003. **2.** Про авторське право і суміжні права : Закон України від 23.12.1993 р. № 3792-XII. *Відомості Верховної Ради України.* 1994. **3.** Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works. 1886. World Intellectual Property Organization (WIPO). **4.** Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS). 1994. World Trade Organization (WTO). **5.** Directive (EU) 2019/790 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on copyright and related rights in the Digital Single Market. *Official Journal of the European Union.* 2019. **6.** Кучерявенко М. П., Харитонов Є. О. Право інтелектуальної власності : підручник. Харків : Право, 2020. 432 с. **7.** Штефан А. В. Особисті немайнові права автора як об'єкт цивільно-правової охорони. *Підприємництво, господарство і право.* 2022. № 8. С. 68–72. **8.** Павленко Т. О. Захист особистих немайнових прав автора в умовах цифрового середовища. *Право України.* 2021. № 10. С. 112–119.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОПЕРАЦІЇ ТА МАНІПУЛЯЦІЯ ГРОМАДСЬКОЮ ДУМКОЮ У ГІБРИДНИХ ВІЙНАХ

УДК 327.5

Миршавка А. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто гібридні війни як сучасний вид збройного протистояння, де ключову роль відіграють інформаційні та психологічні методи впливу. Особливу увагу приділено прикладам психологічних операцій в умовах збройної агресії РФ проти України.*

Ключові слова: *гібридна війна, війна четвертого покоління, психологічні операції, пропаганда, соціальні мережі, інформаційні загрози.*

Annotation. *The article examines hybrid warfare as a modern form of armed confrontation, where information and psychological influence methods play a key role. Special attention is paid to examples of psychological operations in the context of Russia's armed aggression against Ukraine.*

Keywords: *hybrid warfare, fourth-generation warfare, psychological operations, propaganda, social networks, information threats.*

Актуальність проблеми. У сучасному світі інструменти дезінформації та впливу на громадську думку широко застосовуються у геополітичних протистояннях через їх ефективність і можливість підірвати вплив «опонента» зсередини, а також залучити більшу кількість «союзників». Особливо гостро ця проблема виявилась під час повномасштабного вторгнення РФ в Україну, коли агресор активно використовує дезінформацію, пропаганду та маніпуляції для підриву суспільної стабільності, викривлення реального стану подій та створення вигідного образу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження підкреслюють зростаючу роль психологічних операцій у гібридних війнах, зокрема через цифрові технології. Т. Андрієвський [1] наголошує, що сучасні гібридні війни характеризуються комплексним використанням інформаційних і психологічних інструментів впливу. Дослідження Інституту масової інформації [2] виявило, що контент в анонімних Telegram-каналах містить сумнівну інформацію, що свідчить про їх використання для маніпуляцій громадською думкою. Зокрема, О. Звєздова [8] проводить детальний аналіз застосування цих важелів впливу в контексті російського вторгнення в Україну. Дослідники М. Парезанович та Д. Прокопович [7] висвітлюють пропаганду як невід'ємний інструмент гібридної війни, який здійснює сильний вплив на міжнародні відносини.

Проте варто зазначити, що питання протидії психологічним операціям в умовах сучасних гібридних загроз потребують подальшого вивчення, враховуючи стрімкий розвиток технологій.

Метою цієї роботи є дослідження інструментів ведення гібридної війни, зокрема інформаційно-психологічних операцій у контексті збройної агресії РФ проти України, та проаналізувати шляхи протидії цим загрозам.

Викладення основного матеріалу. Гібридні війни – нічний кошмар, що став реальністю для людства. Війна є нищівним явищем сама собою, однак в ході еволюції та розвитку технологій вона стала більш підступною та жорстокою. Проникаючи у життя людей буквально в усіх сферах, вона руйнує народи, як ззовні, так і зсередини.

© Миршавка А. А., 2026

Ще наприкінці 1980-х років військові-дослідники з Корпусу морської піхоти США розробили теорію еволюції воєн, виділивши чотири покоління. Згідно з цією концепцією, сучасні конфлікти четвертого покоління характеризуються переходом від прямого фізичного знищення до стратегій внутрішнього розкладання супротивника. Особливу увагу приділено впливу на громадську свідомість та культурні цінності противника як ключовим цілям у новітніх війнах.

Сучасні технологічні досягнення відіграють вирішальну роль у трансформації воєнних стратегій. Впровадження інновацій у сфері робототехніки, безпілотних систем, цифрових комунікацій та штучного інтелекту кардинально змінює традиційні уявлення про ведення бойових дій, відкриваючи нові можливості для непрямих методів впливу [1].

Отже, сучасні війни вже не обмежуються виключно грубою силою, все ширше застосовуючи економічні, інформаційні та психологічні методи впливу. Таким чином сучасні конфлікти все частіше набувають рис гібридного протистояння. Подібне багаторівневе протистояння стирає чітку межу між воєнним і мирним станом, ускладнюючи ідентифікацію агресії, але не зменшуючи її руйнівний потенціал.

Слід зауважити, що власне психологічні операції – важлива частина гібридної війни. Вони діють не лише на полі бою, а й тихо втручаються у вибори, маніпулюють думкою людей і підривають владу навіть у країнах, де немає війни [6].

Наразі понад дві третини населення планети – 5,52 мільярда людей станом на 2024 рік – мають доступ до мережі Інтернет, що в умовах гібридних загроз створює широкий спектр важелів впливу [5]. Серед них – нові можливості психологічного впливу, зумовлені розвитком і доступністю Інтернету, а також соціальні мережі як потужні інструменти маніпуляції масовою свідомістю [8].

Якщо раніше пропаганда була обмежена виключно засобами масової інформації, то сьогодні різноманітні платформи стають зручним осередком для здійснення впливу на мільйони користувачів за допомогою алгоритмів цих платформ. А якщо до цієї інформації додати дрібку ефекту сенсації, приголомшливості, то вона має шанс розповсюджуватись швидше, аніж факти та актуальні новини [3]. Окрім «органічного» поширення дезінформації соціальними мережами, присутні також спроби здійснення цілеспрямованих атак на критично важливу інфраструктуру, державні інституції та свідомість громадян з метою дестабілізації ситуації та зміни настроїв громадськості.

З моменту повномасштабного вторгнення Росії в Україну особливу увагу привернув аспект впливу на суспільну думку, оскільки це є однією з найпотужніших складових ведення гібридної війни. РФ активно застосовує цілий комплекс психологічних маніпуляцій у своїй війні проти України: поширення дезінформації про реальний стан бойових дій, систематична дискредитація українського керівництва та збройних сил, навмисне загострення суспільних протиріч. Окрему небезпеку становлять спроби російської сторони підірвати моральний стан українців шляхом поширення панічних настроїв, що є характерною ознакою сучасних гібридних воєн.

Слід пригадати операцію «Texonto» (дану назву операція отримала від дослідницької групи ESET) як один із прикладів. Її суть полягала у проведенні спам-розсилок електронною поштою. Наприкінці 2023 року в контексті цієї операції спостерігалися дві хвилі атак, під час яких зловмисники розсилали українцям підроблені електронні листи з маніпулятивним вмістом: від фейкових прогнозів про перебої з опаленням до фальшивих заяв від імені уряду щодо проблем з ліками чи продуктами харчування. Метою цієї операції було деморалізувати населення, посіяти страх і сумніви у свідомості отримувачів, а отже, дестабілізувати ситуацію в державі [6].

Пропаганда є цілеспрямованим і систематичним інструментом впливу, спрямованим на формування певного світогляду та моделей поведінки, що відповідає інтересам «поширювача» [7]. У рамках гібридної війни пропаганда виступає потужною зброєю психологічного впливу. Її основною метою є дестабілізація ситуації шляхом систематичного підривання морального стану суспільства. Сучасні технології значно полегшують це завдання, оскільки соціальні мережі стають ідеальним інструментом задля поширення необхідних наративів.

За даними Forbes, у 2023 році 76% українців споживали новини саме через соціальні мережі, що створює ризик масового розповсюдження та сприйняття фейкової інформації населенням. Причому зазначається, що основним джерелом новин є саме Telegram [4]. Цей месенджер дозволяє легко створити фейкові джерела, які будуть ідентичними до офіційних, та поширювати необхідну інформацію серед цивільного населення, «створена» за допомогою «ботів» активність лише спонукатиме людей до взаємодії із подібним контентом і подальшого його розповсюдження.

Як вказує медіа-аналітик Інституту масової інформації (IMI) Яна Машкова, анонімні Telegram-канали часто публікують сумнівні «експертні» оцінки. Проблема в тому, що першоджерела цих матеріалів невідомі, що робить їхню достовірність спірною. Як показують дослідження IMI, такі канали часто використовують псевдоекспертів для просування бізнесових чи особистих інтересів [2].

На додачу до «класичного» розповсюдження пропаганди через фейкові новини, мережею поширюються різноманітні так звані «тренди», які спрямовані на створення позитивного іміджу «замовника». На нашу думку, пропаганда подібного роду є набагато більш небезпечною, оскільки інформація, яка поширюється, через тренди у соціальних мережах, має набагато більшу аудиторію та має більш «привабливий формат». До прикладу подібних трендів можна віднести відео, які поширюються платформою «TikTok». Наприклад, існує чимало акаунтів, які поширюють контент із демонстрацією «ідеального життя» громадян російської федерації та заохочують до переїзду в цю країну. Подібні тренди привертають увагу аудиторії з різних країн, різного віку та з різними інтересами, що дозволяє залучити максимальну кількість людей за допомогою простого формату, використовуючи популярну платформу. Вони мають на меті закріпити за агресором привабливий образ та нівелювати негативне сприйняття, пов'язане з агресивними діями та воєнними злочинами. Ця стратегія спрямована на досягнення довгострокового ефекту, поступово змінюючи уявлення про державу-агресора та створюючи підґрунтя для майбутнього політичного впливу.

Також слід зазначити, що Росія активно веде інформаційну війну на міжнародній арені. Вона систематично намагається послабити підтримку нашої країни у світі, використовуючи різні методи психологічного впливу. Зокрема, пропаганда постійно намагається представити Україну ненадійним партнером, розповсюджує тези про «втому від війни» та нав'язує ідею про необхідність миру на «російських умовах».

Висновки. Отже, технологічний прогрес значно збільшив вплив пропаганди завдяки загальнодоступності різноманітних платформ та варіативності форматів, у яких постає дезінформація. Російська агресія проти України є одним із найяскравіших прикладів того, що інформаційно-психологічні операції є невід'ємною частиною сучасних конфліктів, оскільки вони допомагають досягти бажаного результату у значно швидші терміни. Враховуючи ризики, протидія має бути утворена, використовуючи комплексний підхід, який поєднує технологічні, правові та освітні заходи задля ефективної нейтралізації загроз і забезпечення стабільності.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому вивченні новітніх інформаційних загроз, розробленні та вдосконаленні методів захисту й протидії інформаційно-психологічним впливам, а також у дослідженні застосування штучного інтелекту в умовах гібридних війн.

Науковий керівник – д-р філос. наук, професор Кузь О. М.

Література: **1.** Андрієвський Т. Г. Гібридна війна у політичному процесі: особливості проявів та засобів протидії. Харків, 2021. 257 с. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b18f22a8-8210-4447-be9c-68c53dcf9ea6/content. **2.** Луцюк Л. Дослідження IMI: в анонімних телеграм-каналах 50% контенту з «експертним» коментарем стосується війни // Інститут масової інформації. URL: https://imi.org.ua/news/doslidzhennya-imi-u-anonimnyh-telegram-kanalah-50-kontentu-z-ekspertnym-komentarem-stosuyetsya-vijny-i61066. **3.** Філіпчук Д. «Фейкові новини поширюються у 6 разів швидше за правду»? // По той бік новин. URL: https://behindthenews.ua/manipuliatsiyi/inshe/feykovi-novini-poshiryuyutsya-u-6-raziv-shvidshe-za-pravdu-312/. **4.** Шаріпов О. Телебачення втрачає позиції, Telegram-канали нарощують аудиторію. Де українці дізнаються новини // Forbes. URL: https://forbes.ua/news/telebachennya-vtrachae-pozitsii-telegram-kanali-naroshchuyut-auditoriyu-de-ukraintsi-diznayutsya-novini-14112023-17240. **5.** Geuens R. How many people use the internet? // SOAX. URL: https://soax.com/research/how-many-people-use-the-internet. **6.** Kovaľová A. What is a PSYOP, and how can it be used in hybrid war? // ESET Blog. URL: https://www.eset.com/blog/en/what-is-a-psyop-and-how-can-it-be-used-in-hybrid-war/. **7.** Parezanović M., Prorokovic D. Psychological and propaganda operations as a form of hybrid warfare. *NBP.* 2024. Vol. 29. No. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/377250439_Psychological_and_propaganda_operations_as_a_form_of_hybrid_warfare. **8.** Zvezdova O. Psychological Warfare as a Hybrid Threat to the Modern International Security System. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI.* 2023. No. 5. URL: https://doi.org/10.26693/ahpsxxi2023.05.063.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2025 р.

ОПТИМІЗАЦІЯ ПЛАНУ ВИРОБНИЦТВА ДРУКОВАНИХ ВИДАНЬ ТОВ «ВК «ВІВАТ»

УДК 655.3.026

Мікітас С. Г.

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

Анотація. *У статті розглянуто план виробництва книг ТОВ «ВК «ВІВАТ». З урахуванням ресурсних обмежень складено та розв'язано вихідну та двоїсту оптимізаційні задачі. Задля прийняття найбільш раціонального управлінського рішення, інтерпретовано отримані результати обчислень. Визначено обсяг книг, що забезпечує максимум прибутку, та кількість сировини, якої необхідно для цього залучити. Отримані висновки рекомендуються використати для раціонально планування виробничого процесу для посилення конкурентоспроможності.*

Ключові слова: *оптимізація плану виробництва, задача лінійного програмування, книговидання, ресурси, двоїста задача.*

Annotation. *This article examines the book production plan of LLC «BK «BIBAT». Considering the resource constraints, the primal and dual task has been formulated and solved. For making more efficient control decision, obtained calculations were interpreted. The volume of books, which provides maximum profit, and how much raw materials must be attracted for this, has been determined. The obtained conclusions are recommended to be used for rational planning of the production process to strengthen competitiveness.*

Keywords: *production plan optimisation, the task of linear programming, publishing industry, resources, a dual task.*

У складні часи, як то війна, чи пандемії, люди шукають різноманітні способи відновлення внутрішнього спокою та емоційної рівноваги. Один із таких, як свідчать дослідження, є читання паперових книг. Такий спосіб проведення дозвілля знижує стрес на 68%. Адже, занурюючись у сюжет книги, люди фокусують свою увагу на переживаннях головних героїв, починають аналізувати їхні вчинки, тим самим відволікаючись від власних тривожних думок. Зокрема, цей факт обумовлює те, що з 2022 року спостерігається значне зростання попиту на друковані видання в Україні [1; 2].

Цікавим є і те, що, попри значну диджиталізацію усіх сфер життя, українці все ж віддають перевагу паперовим книжкам. Це підтверджує те, що, за результатами опитувань, 73% респондентів, станом на 2024 рік, не обирали аудіо- чи електронні книги, а надавали перевагу лише друкованим виданням [3].

Зараз поліграфічна сфера переживає непрості та сповнені труднощів часи. Перелік викликів, з якими стикаються видавці щоденно, невичерпний. Зокрема: регулярні обстріли, внаслідок яких зазнають значної шкоди друкарні, знищення цілих складів готової продукції, відсутність належного фінансування, значне підвищення цін на целюлозу у світі, що призводить до дорожчання собівартості і, відповідно, ціни книг. Також особливу увагу варто приділити тому факту, що зараз спостерігається значне зменшення купівельної спроможності громадян внаслідок складної економічної ситуації в країні. Отже, зараз перед усіма видавництвами України стоїть важливе завдання: максимально оптимізувати ресурси задля випуску більшого тиражу нових видань за дешевшими цінами.

Станом на 2025 рік український книжковий ринок насичений багатьма видавництвами та друкарнями, які випускають багатотисячні тиражі нових книг. Зокрема, видавництво «ВІВАТ». Це підприємство входить у трійку лідерів книжкового ринку. Воно існує в Україні з 2013 року. «ВІВАТ» має на меті інтелектуальний та духовний розвиток нації, адже культура є одним із ключових чинників, на якому тримається державність будь-якої країни. Станом на сьогодні це видавництво щорічно видає близько 2 500 000 книг [4]. Але для того, щоб підприємство залишалось одним із лідерів на ринку та лише посилювало свої позиції, попри виклики, які стоять перед усіма видавництвами щоденно, необхідно управлінські рішення розробляти на підґрунті оптимізаційної моделі задачі раціонального використання ресурсів. Отриманий розв'язок стане суттєвим підґрунтям для розуміння, яку кількість сировини необхідно залучити, щоб її вистачило на випуск найбільш оптимальної кількості книг кожного виду. Задля оптимізації плану виробництва у статті було розглянуто 4 найбільш попу-

© Мікітас С. Г., 2026

лярні види друкованих видань. Зокрема, для виготовлення будь-якої книги необхідні папір, чорна та кольорова фарба, картон та клей. Норми витрат ресурсів на кожен з типів продукції наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Умова задачі

Ресурси	Книга із серії «Vivat класика» (350 сторінок)	Збірка віршів (180 сторінок)	Любовні романи (550 сторінок)	Дитячі художні книги (210 сторінок)	Запаси сировини
Папір (кг)	0,32	0,2	0,51	0,21	17 100
Фарба чорна (л)	0,0175	0,009	0,0275	0,0105	1 200
Фарба кольорова (л)	0,05	0,03	0,061	0,07	2 850
Картон (кг)	0,03	0,002	0,007	0,029	1 230
Клей (л)	0,021	0,013	0,035	0,02	1 215

Прибуток від реалізації книги із серії «ВІВАТ класика» (350 сторінок) становить 92 грн; від збірки віршів (180 сторінок) – 56,1 грн; від любовного роману (550 сторінок) – 140 грн; від дитячої художньої книги (210 сторінок) – 70 грн.

Одне із завдань цієї наукової статті – знаходження такої кількості кожного виду друкованих видань, за якої прибуток від їх реалізації буде максимальним. Спочатку введемо змінні - x_1, x_2, x_3, x_4 - вони вказуватимуть, яку кількість книг із серії «ВІВАТ класика» (350 сторінок); збірок віршів (180 сторінок); любовних романів (550 сторінок); дитячих художніх книг (210 сторінок), відповідно, необхідно виготовити.

Виходячи із даних, які наведені у табл. 1 вище, складемо математичну модель оптимізаційної задачі. Її система обмежень має такий вигляд:

$$\begin{cases} 0{,}32x_1 + 0{,}2x_2 + 0{,}51x_3 + 0{,}21x_4 \le 17100, \\ 0{,}0175x_1 + 0{,}009x_2 + 0{,}0275x_3 + 0{,}0105x_4 \le 1200, \\ 0{,}05x_1 + 0{,}03x_2 + 0{,}061x_3 + 0{,}07x_4 \le 2850, \\ 0{,}03x_1 + 0{,}002x_2 + 0{,}007x_3 + 0{,}029x_4 \le 1230, \\ 0{,}021x_1 + 0{,}013x_2 + 0{,}035x_3 + 0{,}02x_4 \le 1215, \\ x_{1,2,3,4} \ge 0. \end{cases}$$

Варто зазначити, що система обмежень включає в себе те, що підприємство не може використовувати більше ресурсів, ніж є на складі, також кількість книг не може бути від'ємною і набуває лише цілих значень.

Цільова функція, своєю чергою, описує загальний прибуток підприємства, а саме тому прямує до максимуму:

$$Z = 92x_1 + 56{,}1x_2 + 140x_3 + 70x_4 \to \max.$$

Застосувавши надбудову «Пошук рішення» в середовищі MC Excel, отримуємо оптимальний план розв'язку цієї задачі:

$$x_1=28040;\ x_2 = 28;\ x_3 = 11560;\ x_4 = 10600.$$

Підставивши отримані значення змінних у вихідну, цільову функцію, отримаємо:

$$Z = 92 \cdot 28040 + 56{,}1 \cdot 28 + 140 \cdot 11560 + 70 \cdot 10600 = 4941650{,}8 \text{ (грн)}.$$

Отже, для того щоб видавництво отримало максимальний прибуток за місяць, у розмірі 4 941 650,8 гривень, підприємство має випустити 28 040 книг із серії «ВІВАТ класика», 28 збірок віршів, 11 560 любовних романів і 10 600 дитячих художніх книг.

Аналізуючи вирішення вихідної задачі детальніше, варто сказати про те, що такі ресурси як папір та кольорова фарба – використані повністю. Про це свідчить звіт «Результати», який отримано в середовищі MC Excel після проведення обчислень. Обмежена кількість саме цих ресурсів, стримує подальше зростання цільової функції, у цій задачі – прибуток. Що ж стосується чорної фарби, картону та клею – вони у надлишку на 280; 0,5 та 9 одиниць відповідно. На прибуток це впливає негативно, оскільки для зберігання цих ресурсів виникають додаткові витрати.

Для більш повного дослідження цього питання, доцільно побудувати і двоїсту задачу [6; 7]. Її розв'язок вказуватиме на те, як більш раціонально використовувати наявні ресурси. Для цього варто ввести додаткові змінні, а саме y_1, y_2, y_3, y_4, y_5 – це ціннісь паперу, чорної, кольорової фарби, картону та клею відповідно. Інакше кажучи, вони означають тіньову ціну сировини, оскільки підприємство може не лише використовувати її на друк книг, а й продавати – бо це може біти більш вигідним, тобто приносити більший прибуток.

Цільова функція двоїстої задачі має такий вигляд:

$$F = 17100y_1 + 1200y_2 + 2850y_3 + 1230y_4 + 1215y_5 \to \min$$

Вона прямує до мінімуму, бо потенційні покупці шукають найменш можливу вартість сировини.

Система обмежень становитиме:

$$\begin{cases} 0{,}32y_1 + 0{,}0175y_2 + 0{,}05y_3 + 0{,}03y_4 + 0{,}021y_5 \geq 92 \\ 0{,}2y_1 + 0{,}009y_2 + 0{,}03y_3 + 0{,}002y_4 + 0{,}013y_5 \geq 56{,}1 \\ 0{,}51y_1 + 0{,}0275y_2 + 0{,}061y_3 + 0{,}007y_4 + 0{,}035y_5 \geq 140 \\ 0{,}21y_1 + 0{,}0105y_2 + 0{,}07y_3 + 0{,}029y_4 + 0{,}02y_5 \geq 70 \\ y_{1,2,3,4,5} \geq 0. \end{cases}$$

Обов'язковим є і те, що нові змінні мають бути більше чи дорівнювати нулю, тому що навіть потенційна вартість ресурсів не може бути від'ємною.

Розв'язавши цю задачу, отримаємо такий оптимальний розв'язок:

$$F = 17100 \cdot 246 + 1200 \cdot 0 + 2850 \cdot 257{,}9 + 1230 \cdot 0 + 1215 \cdot 0 = 4941650{,}8.$$

Тобто тіньові ціни чорної фарби, картону та клею дорівнюють нулю – це означає, що ці види ресурсів видавництву не потрібні. Дійсно, згідно з оптимальним розв'язком вихідної задачі, саме ці ресурси знаходяться в надлишку [8]. Значення інших змінних свідчать про те, що при збільшенні кількості паперу та кольорової фарби на одну одиницю прибуток від реалізації книг зросте відповідно на 246 і 257,9 гривень.

Отже, підсумовуючи це дослідження, варто зазначити, що з метою прийняття найбільш оптимального управлінського рішення, було обґрунтовано та розв'язано оптимізаційну задачу. Також для більш детального аналізу проблеми було знайдено оптимальний розв'язок двоїстої задачі. Розроблена економіко-математична модель є дієвим та ефективним інструментом для прийняття раціональних управлінський рішень у діяльності видавництва «ВІВАТ». Правильно інтерпретований розв'язок задачі дає відповіді на низку важливих питань: у якій кількості варто випускати кожен вид книг; скільки ресурсів для цього потрібно залучити; які типи сировини доцільно закупати в менших обсягах задля зниження витрат на зберігання; як уникнути дефіциту виробничих потужностей. Врахувавши усі аспекти, видавництво «ВІВАТ» матиме змогу більш ефективно використовувати свої ресурси, бути більш конкурентоспроможним та отримувати максимально можливий прибуток.

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

Література: 1. Читання як спосіб боротьби зі стресом і тривогою. URL: https://pocketbook.ua/news/yak-chitannya-dopomagaye-borotysya-zi-stresom?srsltid=AfmBOorJ1tVt8eeTzgBf-RmzpIyvMCCSJPCaRWC7RFVzytHJpHnhpp5C. **2.** Звіт

за результатами онлайн-опитування «Практики читання під час війни». URL: http://news.uifuture.org/zvit-za-rezultatami-onlayn-opituvan/. **3.** «Зміцнення позиції української книги» : звіт про результати дослідження читання в 2024 році. URL: https://www.ubi.org.ua/uk/news/kategoriya-2/zmicnennya-pozici-ukra-nsko-knigi-zvit-pro-rezultati-doslidzhennya-chitannya-v-2024-roci. **4.** BIBAT. URL: https://vivat.com.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=20645073262&gbraid=0AAAADGtG7Fy8kK0ZmK_qT6op9Lt7Mm1j&gclid=Cj0KCQjw9czHBhCyARIsAFZlN8RJCUFPDtAE0WUBLdXx5YHy18sSO34_g-k7Idtqu-61z-Ip_hEH2GsaAjW1EALw_wcB. **5.** Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика : наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2006. 384 с. **6.** Малярець Л. М. Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 412 с. **7.** Малярець Л. М., Лебедєва І. Л., Норік Л. О. Дослідження операцій та методи оптимізації : практикум у 2-х ч. Частина 1. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. **8.** Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

УДК 656.2:339.5

Мілешкін О. М.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2 року навчання
ННІ міжнародні відносини ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено сучасний стан і тенденції розвитку міжнародних вантажних перевезень залізничним транспортом України в умовах трансформації логістичних потоків і зміни геополітичних умов. Проаналізовано роль АТ «Укрзалізниця» як ключового перевізника, визначено проблеми, бар'єри та перспективи інтеграції до європейського транспортного простору. Особливу увагу приділено аналізу пропускної спроможності західних прикордонних переходів, технічній несумісності колій та розвитку мультимодальних транспортних коридорів.*

Ключові слова: *міжнародні вантажні перевезення, залізничний транспорт, АТ «Укрзалізниця», логістика, транспортні коридори, інтеграція.*

Annotation. *The article examines the current state and trends in the development of international freight railway transportation in Ukraine under changing geopolitical and logistical conditions. The role of JSC «Ukrzaliznytsia» as the key railway operator is analyzed, with particular focus on bottlenecks, infrastructure constraints, interoperability issues, and integration into the European transport network. Special attention is paid to cross-border capacity, multimodal corridors, and modernization prospects.*

Keywords: *international freight transport, railway transport, Ukrzaliznytsia, logistics, transport corridors, integration.*

© Мілешкін О. М., 2026

Міжнародні вантажні перевезення залізничним транспортом відіграють стратегічну роль у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності України. У сучасних умовах, що характеризуються зміною геополітичних потоків, зростанням ролі сухопутної логістики та необхідністю пошуку стабільних маршрутів, залізниця стала ключовим каналом переміщення експортних та імпортних вантажів. З огляду на це зростає значення АТ «Укрзалізниця» як основного оператора міжнародних перевезень, який забезпечує понад половину вантажообігу країни [7].

Проблематика розвитку міжнародних залізничних перевезень активно розглядається у працях українських та іноземних дослідників. Ярова досліджує логістичні передумови функціонування міжнародних сервісів та організації транспортних ланцюгів [1], тоді як Мартинов аналізує інфраструктурні та інституційні аспекти інтеграції української залізниці до європейської мережі TEN-T [2]. Єфіменко акцентує увагу на технічних та тарифних бар'єрах у сфері вантажної логістики [3]. Практичний аналіз тенденцій ринку залізничних вантажних перевезень та індексів логістичної ефективності подають міжнародні організації, зокрема Eurostat та Світовий банк [6]. Узагальнення цих досліджень створює основу для глибшого розуміння динаміки розвитку міжнародних перевезень АТ «Укрзалізниця».

Однією з ключових особливостей останніх років є суттєва переорієнтація вантажопотоків із морських портів на західні сухопутні кордони. У 2023–2024 роках основними напрямами міжнародних перевезень стали Польща, Румунія, Словаччина та Угорщина, що зумовлено значним скороченням доступу до українських портів Чорного моря. Це призвело до різкого зростання навантаження на прикордонні залізничні переходи, пропускна здатність яких виявилася обмеженою, що спричиняє затримки, черги вагонів та втрати часу для експортерів [5].

Ключовою інфраструктурною проблемою залишається різна ширина колії: 1520 мм в Україні та 1435 мм у країнах ЄС. Це створює необхідність виконання операцій перестановки візків або перевантаження, що збільшує собівартість перевезення та логістичний час. На окремих напрямках такі процедури збільшують тривалість проходження кордону до 12 годин та більше [4]. Додатковим стримувальним фактором є зношеність вагонного парку, що у середньому перевищує 60 %, та обмеженість інфраструктури контейнерних терміналів [7].

Водночас останніми роками активізувалися процеси модернізації прикордонних переходів та інтеграції до європейської транспортної мережі. Європейська Комісія у 2023 році затвердила розширену конфігурацію мережі TEN-T, включивши українську інфраструктуру до основних транспортних коридорів. Значно розширилися можливості «коридорів солідарності», які забезпечили збільшення пропускної здатності для українського експорту на понад 28 % [6]. Розвивається і Транскаспійський міжнародний транспортний маршрут, який забезпечує альтернативні логістичні шляхи в Азію.

Цифровізація залізничної логістики стала одним із ключових напрямів розвитку АТ «Укрзалізниця». Впровадження електронної накладної, автоматизованих систем планування маршрутів, електронних черг на кордонах та систем онлайн-букінгу вагонів дозволяє оптимізувати логістичні процеси та підвищувати прозорість взаємодії з клієнтами. У 2023–2024 роках кількість електронних документів у міжнародному сполученні збільшилася утричі, що свідчить про позитивні результати цифрової трансформації [7]. Додатково слід зазначити, що динаміка вантажопотоків у 2024 році характеризується підвищенням ролі альтернативних сухопутних маршрутів. Це дозволяє комплексніше оцінити структурні зміни у міжнародній логістиці України.

На основі аналізу можна виділити ключові групи чинників, що визначають ефективність міжнародних вантажних перевезень, представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Чинники розвитку міжнародних вантажних перевезень залізничним транспортом України

Група чинників	Зміст чинників	Управлінський ефект
1	2	3
Інфраструктурні	пропускна спроможність прикордонних переходів; ширина колії; стан вагонного та локомотивного парку	підвищення швидкості доставки; зменшення простоїв; оптимізація вантажопотоків
Організаційно-логістичні	маршрутна логістика; мультимодальні рішення; контейнеризація; синхронізація графіків	скорочення логістичного циклу; підвищення передбачуваності доставки
Регуляторні	тарифна політика; митні процедури; технічна взаємодія з ЄС	гармонізація міжнародних процесів; зниження транзакційних витрат

Занінчення табл. 1

1	2	3
Цифрові	електронні документи; онлайн-планування; цифрові платформні рішення	підвищення прозорості та оперативності перевезень
Міжнародна інтеграція	включення до TEN-T; участь у міжнародних маршрутах та коридорах	розширення ринків, підвищення конкурентоспроможності експорту

Комплексне застосування інфраструктурних, логістичних, цифрових та регуляторних заходів є визначальним для підвищення ефективності міжнародних залізничних перевезень України. Для АТ «Укрзалізниця» це означає необхідність подальшої модернізації вагонного парку, збільшення пропускної здатності ключових переходів, поглиблення інтеграції із структурами ЄС та широке впровадження цифрових сервісів. Перспективи майбутніх досліджень пов'язані з аналізом впливу нових інфраструктурних проєктів, оцінкою доцільності переходу на європейський стандарт колії та виробленням моделі стійкої логістики в умовах глобальних ризиків.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Отенко І. П.

Література: 1. Ярова І. Є. Міжнародні логістичні послуги : конспект лекцій. Суми : СумДУ, 2020. С. 9–14. **2.** Мартинов І. В. Розвиток транспортної інфраструктури України в умовах євроінтеграції. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. **3.** Єфіменко О. О. Міжнародні транспортно-логістичні системи. Київ : КНЕУ, 2019. **4.** History of railway in the world // SNCFT. URL: http://www.sncft.com.tn/En/history-of-railway-in-the-world_11_96. **5.** Вантажні перевезення 2023 // Центр транспортних стратегій (ЦТС). URL: https://cfts.org.ua. **6.** Європейська Комісія. Solidarity Lanes Progress Report, 2024. **7.** Звіти та аналітичні дані 2023–2024 рр. // АТ «Укрзалізниця». URL: https://uz.gov.ua.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

УДК 339.562

Мішина А. О.

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

Анотація. *Обґрунтовано роль імпортної діяльності в розвитку економіки України. Проаналізовано структуру та динаміку імпорту в Україні. Обґрунтовано особливості розвитку імпортної діяльності в умовах воєнного часу. Визначено пріоритетні напрями розвитку імпортної діяльності в умовах воєнного часу.*

Ключові слова: *імпорт, імпортна діяльність, міжнародні економічні відносини, міжнародна економіка.*

© Мішина А. О., 2026

Annotation. *The role of import activity in the development of the economy of Ukraine is substantiated. The structure and dynamics of imports of Ukraine are analyzed. The peculiarities of the development of import activity in wartime conditions are substantiated. The priority areas of development of import activity in wartime conditions are determined.*

Keywords: *import, import activity, international economic relations, international economy.*

Актуальність. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активною інтеграцією у світове господарство, що зумовлює зростання ролі зовнішньоекономічних зв'язків у забезпеченні економічної стабільності та конкурентоспроможності держави. Однією з ключових складових цих процесів є імпортна діяльність, яка виступає необхідним інструментом задоволення внутрішніх потреб, модернізації виробничого потенціалу та підвищення ефективності національної економіки. Причинами суттєвого впливу імпортної діяльності на розвиток економіки України є: 1) залежність економіки від імпорту стратегічно важливих ресурсів, таких як енергоносії, високотехнологічне обладнання, фармацевтична продукція; 2) забезпечення через імпорт доступу до сучасних технологій і інновацій, що сприяє модернізації промисловості та підвищенню продуктивності праці 3) сприяння імпортної діяльності формуванню конкурентного середовища на внутрішньому ринку, що стимулює розвиток вітчизняного виробництва та покращення якості товарів і послуг. Дослідження питань розвитку імпортної діяльності в Україні є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє визначити напрями підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій, зміцнення економічної безпеки та формування конкурентоспроможної національної економіки в умовах глобалізації та переорієнтації і диверсифікації імпортних потоків на європейські ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку імпортної діяльності розглядається у працях таких учених, як: Завербний А., Залізна Л., Жук О. [1], Мозгова Г., Євтушенко В., Стовбуненко Д. [2]., які розглядали фактори, умови та напрями розвитку імпорту в Україні. На нашу думку, доцільним є більш детальне дослідження пріоритетних напрямів розвитку імпортної діяльності саме в умовах воєнного часу.

Мета написання статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та визначенні пріоритетних напрямів розвитку імпортної діяльності в Україні з урахуванням викликів воєнного часу.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- обґрунтувати роль імпортної діяльності в розвитку економіки України;
- проаналізувати сучасні тенденції, динаміку та структуру імпорту України за останні роки;
- оцінити особливості імпортної діяльності України в умовах воєнного часу;
- запропонувати пріоритетні напрями розвитку імпортної діяльності України.

Викладення основного матеріалу дослідження. Імпортна діяльність відіграє важливу та багатогранну роль у розвитку економіки України, оскільки вона безпосередньо пов'язана з інтеграцією країни у світове господарство та забезпеченням внутрішніх потреб національного ринку.

На думку авторів, роль імпортної діяльності в розвитку економіки України полягає у такому:

- забезпечення ресурсами та товарами, дефіцитними на внутрішньому ринку, проте критично важливими. Україна має потребу в імпорті енергоносіїв, високотехнологічного обладнання, окремих видів сировини та комплектуючих, які не виробляються або виробляються у недостатньому обсязі. Це дозволяє уникати структурних дисбалансів у виробництві та задовольняти потреби споживачів;

- стимулювання модернізації та технологічного оновлення. Імпорт сучасного обладнання, технологій, програмного забезпечення сприяє підвищенню продуктивності праці, впровадженню інноваційних рішень і підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств;

- формування конкурентного середовища. Наявність імпортних товарів на ринку підсилює конкуренцію, що стимулює вітчизняних виробників підвищувати якість продукції, оптимізувати витрати та орієнтуватися на міжнародні стандарти;

- забезпечення макроекономічної стабілізації економіки. Обсяги та структура імпорту безпосередньо впливають на стан платіжного балансу, валютний курс, рівень інфляції та фінансову стабільність держави;

- протидія викликам воєнного часу завдяки диверсифікації постачань, пошуку нових партнерів та переорієнтації імпортних потоків на ринки ЄС, США, Азії;

• забезпечення соціально-економічного ефекту. Імпорт забезпечує населення товарами широкого вжитку, підвищує рівень задоволення споживчих потреб, сприяє розвитку сфери послуг і формує нові робочі місця у сфері торгівлі та логістики;

• інтеграція у світове господарство через членство України у міжнародних торговельних організаціях (зокрема СОТ), а також поглиблення співпраці з ЄС через Угоду про асоціацію обумовлюють потребу у розвитку ефективної імпортної політики, спрямованої на використання переваг міжнародного поділу праці.

Імпортна діяльність для України має стратегічне значення: вона є джерелом інноваційного розвитку, чинником підвищення конкурентоспроможності, засобом задоволення внутрішніх потреб і важливим елементом інтеграції у світову економіку. Тому показники динаміки імпорту потребують аналізу, про що і свідчить рис. 1.

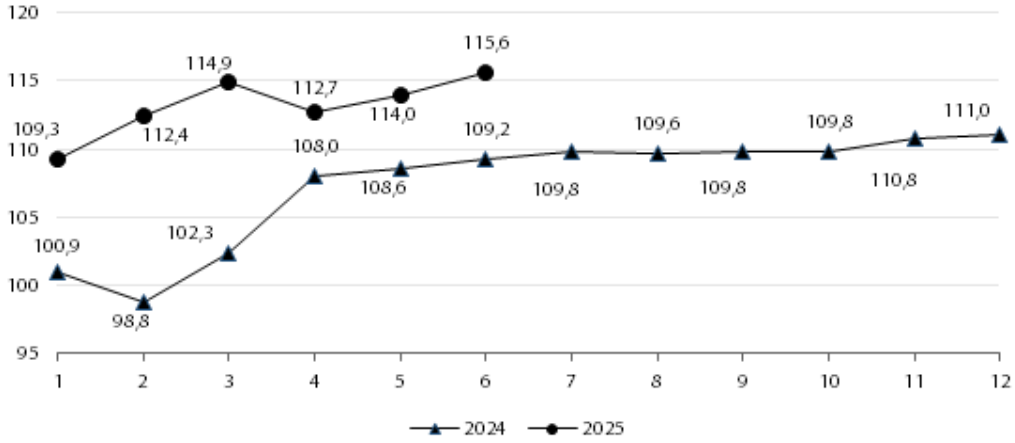


Рис. 1. **Темпи зростання імпорту в Україні за місяцями 2024–2025 рр. (наростаючим підсумком у % до відповідного періоду попереднього року)**

Джерело: [3]

Рис. 2. демонструє динаміку імпорту в Україні та лінію тренду, яка згладжує коливання і показує загальну динаміку імпорту в тривалому проміжку часу.

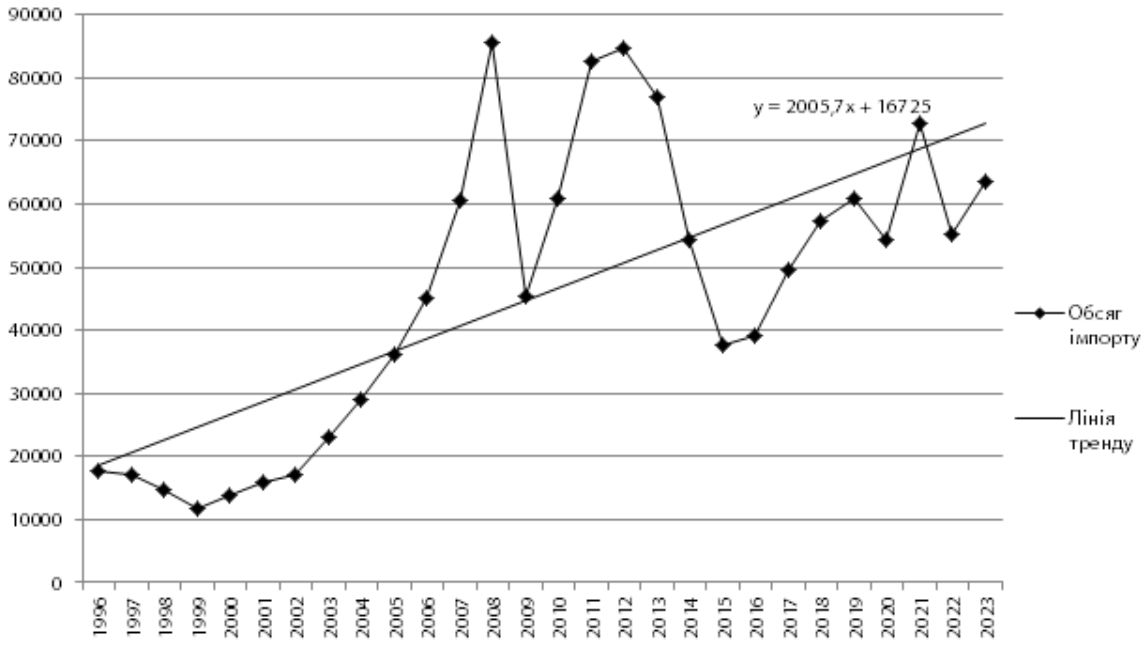


Рис. 2. **Динаміка імпорту (млн дол. США) за період 1996–2023 рр.**

Джерело: за даними [3]

В Україні спостерігається стійка тенденція до збільшення обсягів імпортних поставок, що відображає зростаючі потреби національної економіки у товарах, матеріалах та сировині, необхідних для забезпечення виробничих процесів вітчизняних підприємств. Тимчасове зниження обсягів імпорту спостерігалося у періоди економічної кризи 2008–2009 років, воєнного конфлікту 2014–2015 років, глобальної пандемії 2020–2021 років, а також у ході повномасштабної війни, яка розпочалася у 2022 році. Географічну структуру та вплив імпортної діяльності на формування зовнішньоторговельного сальдо подано у табл. 1.

Таблиця 1

Географічна структура імпорту України в І півріччі 2025 року

Показники	Обсяги імпорту, млн дол. США	Темпи зростання порівняно з І півріччям 2024 р.	Питома вага у загальному обсязі імпорту, %	Зовнішньоторговельне сальдо, млн дол. США
Усього	38557,1	115,6	100,0	–18512,2
Країни ЄС	18084,7	106,6	46,9	–6555,1

Джерело: [3]

За даними табл. 1, обсяги імпорту мають тенденцію до зростання, проте це спричинило від'ємне зовнішньоторговельне сальдо. У зв'язку з цим необхідним є обгрунтування пріоритетних та оптимальних для збереження платіжного балансу напрямів розвитку імпортної діяльності в Україні, серед яких, як на думку авторів, доцільно виділити:

подальшу диверсифікацію географічної структури імпорту для мінімізації ризиків надмірної залежності від обмеженої кількості постачальників;

налагодження безперебійного імпорту в Україну критично необхідних для забезпечення безпечного функціонування та сталого розвитку економіки товарів і сировини;

удосконалення та приведення відповідно до європейського законодавства українського митного кодексу. Потрібне спрощення митних процедур для товарів критичного імпорту, гармонізація торговельних правил з ЄС, розвиток електронних сервісів для контролю та обліку імпортних операцій;

розвиток альтернативної логістики. Необхідним є формування нових маршрутів доставки імпортних товарів через країни ЄС, використання мультимодальних перевезень, розширення пропускної здатності прикордонних переходів, відновлення портової інфраструктури;

орієнтація імпорту на післявоєнну відбудову. Стратегічним напрямом має стати імпорт технологій та матеріалів для відновлення інфраструктури, промисловості й житлового фонду. Це забезпечить модернізацію економіки та сприятиме інтеграції у глобальні ринки.

Особливості впливу імпортної діяльності на розвиток економіки в умовах воєнного часу подано у табл. 2

Таблиця 2

Особливості розвитку імпортної діяльності України в умовах війни

Особливість	Зміст особливості	Вплив на економіку
1	2	3
Диверсифікація партнерів	Відмова від імпорту з країн-агресорів, переорієнтація на ЄС, США, Туреччину, Азію	Зменшення залежності від агресора, розширення торговельних можливостей, але зростання транспортних витрат
Порушення логістичних ланцюгів	Блокада морських портів, руйнування інфраструктури, розви-ток залізничних та автомобі-льних маршрутів через ЄС	Зростання вартості імпорту, збільшення термінів поставок, необхідність нових логістичних рішень
Зростання ролі критичного імпорту	Пріоритетні поставки палива, енергоносіїв, зброї, медикаментів, продовольства	Забезпечення обороноздатності та життєдіяльності країни, зміна структури імпорту
Валютна нестабільність	Коливання курсу гривні та інфляційний тиск	Здорожчання імпорту, скорочення купівельної спроможності, посилення залежності від валютних резервів
Спрощення митних процедур	Державні заходи для прискорення ввезення товарів критичного імпорту	Підвищення оперативності постачань, зменшення бюрократичних бар'єрів

Закінчення табл. 2

1	2	3
Ризики економіч¬ної та енергетичної безпеки	Надмірна залежність від окремих постачальників та нестабільність поставок	Поглиблення вразливості економіки, необхідність диверсифікації джерел енергоносіїв та ресурсів
Перспектива післявоєнної відбудови	Імпорт сучасних технологій, матеріалів, обладнання для реконструкції економіки	Створення умов для модернізації та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості

Висновок. Отже, імпортна діяльність України в умовах війни набула нових характеристик, які визначають її специфіку та стратегічну важливість. Зміна геополітичних умов зумовила диверсифікацію зовнішньоекономічних партнерів і практично повну відмову від співпраці з країнами-агресорами. Це, з одного боку, підвищило рівень економічної безпеки, а з іншого – ускладнило логістичні процеси та збільшило витрати на транспортування. Перспективи післявоєнної відбудови визначають імпорт як ключовий інструмент відновлення економіки. Саме завдяки ввезенню новітніх технологій, обладнання та матеріалів Україна зможе відбудувати зруйновану інфраструктуру, модернізувати виробництво та інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості.

Науковим результатом цього дослідження є обґрунтування особливостей та пріоритетних напрямів розвитку імпортної діяльності в Україні. Перспектива подальших наукових досліджень у цьому напрямі полягає у розробці механізму розвитку імпортної діяльності в Україні.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Чечетова-Терашвілі Т. М.

Література: 1. Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. О. Експортно-імпортна діяльність України: стратегії розвитку за умов портових обмежень. *Бізнес Інформ.* 2025. № 4. С. 230–238. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-4_0-pages-230_238.pdf. **2.** Мозгова Г. В., Євтушенко В. А., Стовбуненко Д. Д. Теоретичні аспекти імпортної діяльності підприємств України. *Бізнес Інформ.* 2021. № 12. С. 34–40. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-34_40.pdf. **3.** Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2025 р.

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8:339.137.2

Мороз О. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто теоретичні аспекти розвитку конкурентних переваг підприємства. Проаналізовано сутність поняття «конкурентні переваги підприємства» в наукових підходах. На основі виявлених особливостей конкурентних переваг підприємства уточнено змістовне наповнення терміна «розвиток конкурентних переваг».*

© Мороз О. В., 2026

Ключові слова: *розвиток, конкурентні переваги, підприємство.*

Annotation. *The article considers theoretical aspects of the development of competitive advantages of an enterprise. The essence of the concept of «competitive advantages of an enterprise» in scientific approaches is analysed. Based on the identified features of competitive advantages of an enterprise, the content of the term «development of competitive advantages» is clarified.*

Keywords: *development, competitive advantages, enterprise.*

Актуальність проблеми. Конкурентоспроможність будь-якого підприємства формується під впливом цілої низки внутрішніх і зовнішніх факторів. Багатофакторність обумовлює існування високої частки ймовірності та стихійності цього процесу. Отже, цілком логічними вбачаються спроби власників компаній та їх менеджменту зробити цей процес цілеспрямованим, більш передбачуваним, результативним і мінімізувати ризики, що при цьому виникають. Враховуючи значний вплив на рівень конкурентоспроможності як наявного потенціалу, так і ефективності дій менеджменту, доцільним вбачається уточнити сутність поняття «конкурентні переваги» та особливостей їх розвитку на підприємстві, що і обумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження конкурентних переваг здійснювали С. Легоміна, Г. П'ятницька, А. Предєін, О. Рябова, В. Шинкаренко, О. Янковий та інші вчені. Сутність поняття «конкурентні переваги» розглядається в них як процес формування чинників, які мають відігравати вирішальну роль протягом певного інтервалу часу у конкурентній боротьбі з іншими підприємствами, які діють на ринку. Проте термін «формування» акцентує увагу лише на початковій стадії конкурентної боротьби, як правило, включає дії щодо надання певної «форми» тим сторонам діяльності підприємства, що розглядаються як перспективні, або тим, які можуть бути швидко утворені та які становлять певні труднощі для копіювання конкурентами [1–3]. При цьому процес розвитку конкурентних переваг, під час якого відбуваються цілеспрямовані зміни їх характеристик, залишається недостатньо висвітленим, що зумовлює актуальність і необхідність подальшого ґрунтовного дослідження цієї проблематики.

Метою цієї статті є дослідження особливостей та змісту поняття «розвиток конкурентних переваг».

Викладення основного матеріалу. Аналіз значної кількості інформаційних джерел показав, що існує суттєва різниця в підходах до визначення поняття «конкурентна перевага підприємства». Залежно від фокусу уваги дослідників, конкурентні переваги розглядаються і як сукупність чинників виробництва, що забезпечують досягнення організаційних результатів, і як чинники, що створюють споживчу вартість, і як сполучення ресурсів та конкретних носіїв конкурентних переваг, і як володіння унікальними ресурсами, і як потенційні довгострокові можливості підприємства, а також як система внутрішніх бізнес-процесів [1–3].

З огляду на різноманітні джерела походження конкурентних переваг для визначення можливостей їх подальшого розвитку, доцільним є визначення типових особливостей та характеристик, що притаманні конкурентним перевагам.

До ключових характеристик конкурентних переваг відносяться:

• тривалість впливу конкурентної переваги на ефективність та результативність діяльності організації. Ця особливість забезпечує існування переваг у стратегічній та тактичній перспективі, або на операційному рівні;

• унікальність та ексклюзивність. Це можуть бути унікальні ресурси, технології, патенти чи будь-яка інша цінність, що виділяє підприємство на тлі конкурентів;

• цінність для клієнта. Конкурентна перевага повинна створювати реальну цінність для покупця, що проявляється в товарах, які повністю або краще задовольняють його потреби;

• висока компетентність. Це глибокі знання, досвід і вміння підприємства у певній сфері, що дає йому можливість ефективніше діяти на ринку;

• стабільність і стійкість. Стійкі конкурентні переваги дозволяють підприємству зберігати свої позиції протягом тривалого часу, навіть при змінах ринкової ситуації та споживчого попиту завдяки інноваціям;

• вплив на ринок. Наявність конкурентних переваг проявляється у здатності компанії впливати на поведінку інших суб'єктів ринку і створювати перешкоди для конкурентів;

• втілення у продукції. Конкурентні переваги проявляються в реальній продукції, яку підприємство продає на ринку, що дозволяє йому отримувати значні економічні ефекти [4, с. 25; 5, с. 147].

Конкурентні переваги не є статичними після їх формування, а отже, перераховані особливості можуть та повинні змінюватися, та має сенс звернути увагу на їх розвиток.

Для з'ясування сутності розвитку конкурентних переваг розглянемо зміст тлумачень понять, пов'язаних із розвитком, що існують у сучасній науці (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз ключових аспектів розвитку як процесу

Автор	Визначення понять	Ключові аспекти визначень
Кремень В. [6, с. 399]	Розвиток – це вищий тип руху, за якого відбувається незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів від одного якісного стану до іншого	Відмітні ознаки процесу: незворотність, спрямованість, якісні зміни
Афанасьєв М., Рогожкін В., Рудика В. [7, с. 81]	Соціально-економічний розвиток на макрорівні – це процес безупинної зміни матеріального базису виробництва а також усієї сукупності різноманітних відносин між економічними суб'єктами, соціальними групами населення	Економічний базис та відносини між суб'єктами; процес; зміни; послідовність та неперервність
Забродська Л. [8, с. 67]	Соціально-економічний розвиток на мікрорівні є важливою передумовою ефективності функціонування вітчизняних підприємств, суттєвою перевагою в конкурентній боротьбі та запорукою успіху, а ринкове середовище його функціонування є відображенням стану й динаміки економічних і соціальних процесів	Роль в конкурентній боротьбі, позитивний характер, зв'язок з зовнішніми процесами
Качмарик Д., Куцик П., Лупак Р. Качмарик І. [9, с. 165]	Соціально-економічний розвиток – це цілісна сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих соціальних і економічних інститутів (суб'єктів) і відносин з приводу розподілу й споживання матеріальних і нематеріальних ресурсів, виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг	Система взаємозв'язків суб'єктів; економічні відносини

Конкурентні переваги не є статичними та незмінними характеристиками підприємства: в умовах невизначеності та високо динамічного зовнішнього середовища їм також притаманна висока динаміка. А отже, для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства конкурентні переваги варто не тільки формувати, а також своєчасно й системно розвивати, враховуючи притаманні закономірності та можливості їх розвитку. При цьому головною метою розвитку виступає цілеспрямоване сприяння якісним змінам, що забезпечать перехід системи до нового рівня функціонування.

Висновки. З огляду на виявлені особливості, поняття «розвиток конкурентних переваг» пропонується визначати як незворотну, закономірну зміну в компанії, що спрямована на якісне вдосконалення її діяльності та зміцнення конкурентних позицій. На відміну від наявного поняття «формування конкурентних переваг», воно враховує динаміку використання потенціалу підприємства і акцентує увагу на етапах якісних змін у його використанні. В подальших дослідженнях варто зосередити увагу на виявлені структури розвитку конкурентних переваг, що дозволить побудувати управлінську модель для забезпечення процесу їх розвитку на підприємствах.

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

Література: 1. П'ятницька Г. Т., Предєін А. М., Рябова О. В. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2014. Вип. 1. С. 235–248. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_25. **2.** Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управлення конкурентоздатністю підприємства. Харків : ХНАДУ, 2003. 188 с. **3.** Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с. **4.** Легомінова С. В. Конкурентні переваги підприємства: зміст, складові елементи, детермінанти формування у сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2017. Вип. 27(2). С. 23–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27(2)__7. **5.** Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems».* 2022. № 2. С. 145–153. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f08d43aa-ad4f-4814-9787-1e655fd2b514/content. **6.** Кремень В. Г., Ільїн В. В. Філософія: мислителі, ідеї, концепції : підручник. Київ : Книга, 2005. 528 с. **7.** Афанасьєв Н. В., Рогожкін В. Д., Рудика В. І. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК»,

2003. 184 с. **8.** Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. Харків : Консум, 2004. 206 с. **9.** Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торгівельного підприємства : монографія. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 207 с.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

ОСНОВНІ МЕТОДИ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В ЕПОХУ «МАРКЕТИНГ 5.0»

УДК 339.138:004.738.5

Наконечний О. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено основні методи інтернет-маркетингу в умовах розвитку епохи «Маркетинг 5.0». Визначено вплив технологій штучного інтелекту на їх трансформацію, ефективність і роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.*

Ключові слова: *інтернет-маркетинг, Маркетинг 5.0, штучний інтелект, контент, SEO, SMM, реклама.*

Annotation. *The article examines the main methods of Internet marketing in the context of the Marketing 5.0 era. The influence of artificial intelligence technologies on their transformation, effectiveness, and role in enhancing the competitiveness of enterprises has been determined.*

Keywords: *Internet marketing, Marketing 5.0, artificial intelligence, content, SEO, SMM, advertising.*

Постановка проблеми. У 2010-х роках Філіп Котлер сформулював концепцію маркетингу 4.0, що окреслила нову епоху розвитку взаємодії між підприємствами та споживачами. Цей етап характеризувався поєднанням традиційного та цифрового маркетингу, зростанням ролі мобільних пристроїв і соціальних мереж, а також активною участю користувачів у створенні контенту. В умовах поширення інтернет-технологій підприємства почали переходити до онлайн-простору, де формувалася нова конкурентна реальність, заснована на індивідуалізації комунікацій і цифровій взаємодії з аудиторією.

Сьогодні інтернет-маркетинг став ключовим інструментом просування продукції та формування іміджу підприємства. Високий рівень конкуренції в онлайн-середовищі зумовлює потребу для кожного підприємства у функціонуванні багатьох каналів комунікації, таких як корпоративні сайти, соціальні мережі, відеохостинги, месенджери, сервіси аналітики, CRM-системи та ін. Для досягнення результативності маркетингової діяльності важливою умовою є узгодження роботи з кожним використовуваним елементом інструментарію в рамках цілісної стратегії інтернет-маркетингу, яка забезпечує єдність комунікацій і сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

© Наконечний О. В., 2026

В останні роки формується нова парадигма – Маркетинг 5.0, що безпосередньо пов'язана з поширенням інструментів штучного інтелекту, аналітики великих даних і автоматизації процесів. Ці технології сприяють трансформації методів інтернет-маркетингу, роблячи їх точнішими, персоналізованішими та орієнтованими на створення цінності для споживача. Отже, актуальним стає завдання визначення та аналізу основних методів інтернет-маркетингу в умовах переходу до епохи маркетингу 5.0.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі простежується значна увага до вивчення основних методів інтернет-маркетингу.

Зокрема, Білоуська Т. визначає пошукову оптимізацію (SEO) як процес удосконалення сайту для пошукових систем і користувачів, що охоплює заходи внутрішньої та зовнішньої оптимізації, спрямовані на підвищення його видимості [1]. На думку Виноградової О., маркетинг у соціальних мережах (SMM) – це система дій, спрямованих на просування бренду чи організації за допомогою активної присутності в соціальних платформах [2]. Контекстна реклама, як зазначають Черниш Т. та Салімон О., є ефективним інструментом досягнення цільової аудиторії шляхом показу оголошень, що відповідають пошуковим запитам користувачів, підвищуючи ймовірність переходу та конверсії [3]. Контент-маркетинг, за визначенням A. R. Lopes і B. Casais, полягає у створенні та поширенні цінного, релевантного контенту для залучення й утримання цільової аудиторії, що сприяє формуванню лояльності до бренду [4]. Email-маркетинг, за Виноградовою О., – це засіб прямої комунікації між компанією та клієнтом через розсилки, що дозволяють інформувати, підтримувати контакт і стимулювати продажі [2].

Останні дослідження [5] також свідчать про глибоке проникнення принципів маркетингу 5.0 у сферу інтернет-маркетингу, зокрема через використання штучного інтелекту (ШІ). ШІ, що моделює елементи людського інтелекту, застосовується для аналізу великих обсягів даних, персоналізації контенту, націлювання реклами, оцінки емоційної реакції споживачів, автоматизації дизайну веб-сторінок і впровадження чат-ботів у клієнтське обслуговування. Таким чином, штучний інтелект стає ключовим інструментом цифрового маркетингу нового покоління, забезпечуючи гнучкість, ефективність і високий рівень адаптації комунікацій до потреб споживача.

Метою статті є визначення сутності та особливостей основних методів інтернет-маркетингу в умовах трансформації сучасного цифрового середовища. Особливу увагу приділено виявленню впливу технологій штучного інтелекту на еволюцію кожного з методів, їхню ефективність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Досягнення поставленої мети передбачає аналіз сучасних наукових джерел, що розкривають теоретичні підходи до визначення інструментарію інтернет-маркетингу, а також вивчення практичних аспектів впровадження інноваційних технологій, пов'язаних із розвитком концепції Маркетинг 5.0.

Викладення основного матеріалу дослідження. Пошукова оптимізація є одним із найважливіших методів інтернет-маркетингу, адже у XXI ст. більшість користувачів розпочинають пошук товарів і послуг саме через пошукові системи. Така популярність пояснюється тим, що вона дозволяє залучати цільову аудиторію, підвищувати довіру до вебресурсів, які займають верхні позиції у видачі, та забезпечувати стабільний потік відвідувачів без значних фінансових витрат. Цей інструмент залишається ефективним завдяки довготривалому результату та можливості виділяти бізнес серед конкурентів в онлайн-просторі [6]. У епоху ШІ пошукова оптимізація змінює свої акценти. Генеративні системи штучного інтелекту (ChatGPT, Gemini ат ін.) починають впливати на спосіб взаємодії користувачів з інформацією, адже утворюють готові відповіді замість простих посилань на сайти. У відповідь на це формується новий підхід – AIO (Artificial Intelligence Optimization), який передбачає створення контенту, зрозумілого для алгоритмів ШІ. Водночас все більшого значення набуває оптимізація під голосовий пошук (Siri, Alexa, Google Assistant тощо), що потребує адаптації текстів до природної мови запитів [6; 7]. Таким чином, SEO поступово переходить від технічного налаштування до змістовної та контекстуальної глибини, зберігаючи своє ключове значення в системі сучасного інтернет-маркетингу.

SMM вважається динамічним напрямом, що базується на постійній комунікації бренду з аудиторією. Його перевага – точне визначення споживчих характеристик (гео- та демографія, поведінка тощо), що дає змогу створювати персоналізовані рекламні кампанії з високою ефективністю. Сьогодні це не лише інструмент продажів, а й важливий канал для формування впізнаваності, довіри та довготривалих відносин [4; 8]. З появою ШІ-технологій SMM зазнав суттєвої трансформації: алгоритми машинного навчання аналізують поведінку користувачів у режимі реального часу, визначають зміни в настроях і допомагають брендам швидко адаптувати контент до нових тенденцій, однак це породжує етичні питання щодо безпеки персональних даних і прозорості їх використання [9].

Контекстна реклама є одним із найрезультативніших методів інтернет-маркетингу, який передбачає показ рекламних повідомлень користувачам залежно від їхніх запитів, інтересів і поведінки в мережі. Основні формати (пошукова, банерна, відео- та нативна реклама) забезпечують миттєве охоплення аудиторії і дозволяють ефективно привертати увагу до продукту. Головна перевага методу сьогодні – швидкий результат, вимірювання ефективності та точне таргетування: системи машинного навчання оптимізують ставки, прогнозують результати кампаній, персоналізують креативи та автоматично обирають найефективніші комбінації оголошень, у той час як алгоритми платформ (Google, Meta тощо) оцінюють результати за десятками метрик (CTR, ROI, LTV тощо). Так забезпечується точність націлювання і швидкість прийняття рішень [3; 5; 8].

Контент-маркетинг спрямований на формування довіри до бренду, підвищення його впізнаваності та стимулювання споживачів до дії через створення корисного, цікавого й релевантного контенту. Найпоширенішими його форматами є блогові статті, аналітичні матеріали, інфографіка, кейси, а також відео- та аудіоконтент. Важливою перевагою цього методу є двостороння комунікація, коли аудиторія не лише споживає інформацію, а й взаємодіє з брендом [4; 8]. В «епоху 5.0» контент-маркетинг зазнає помітних змін завдяки впровадженню генеративного ШІ: сучасні моделі здатні створювати тексти, зображення, відео чи подкасти, адаптуючи їх під стиль бренду й особливості цільової аудиторії, що відкриває нові можливості для персоналізації контенту та підвищення ефективності комунікацій при значній економії часу й ресурсів [10].

Email-маркетинг залишається одним із найрезультативніших інструментів прямої комунікації, який дає змогу встановлювати індивідуальний контакт із клієнтом. Його ефективність визначається якістю бази контактів, доречністю контенту та правильною частотою розсилок. У добу Маркетинг 5.0 цей метод суттєво еволюціонує завдяки автоматизації та використанню штучного інтелекту, оскільки його алгоритми допомагають аналізувати поведінку користувачів, прогнозувати оптимальний час для надсилання листів і створювати персоналізовані повідомлення з урахуванням інтересів кожного отримувача. Поширюється використання інтерактивних AMP-листів із гейміфікаційними елементами, які підвищують залученість і формують позитивний досвід взаємодії з брендом, у результаті чого метод перетворюється з інструменту масових розсилок на високотехнологічний канал індивідуальної комунікації [8, 9].

Висновок. Отже, інтернет-маркетинг у добу Маркетинг 5.0 перетворюється на високотехнологічну систему, у центрі якої – людина та її потреби. Основні методи зберігають свою актуальність, проте набувають нових форм завдяки штучному інтелекту. Алгоритми ШІ забезпечують персоналізацію, точніше націлення, автоматизацію процесів і створення контенту, що підвищує ефективність комунікацій між брендом і споживачем. У підсумку можна стверджувати, що розвиток інтернет-маркетингу в умовах сьогодення є не просто технічним оновленням, а новим етапом еволюції цифрових комунікацій.

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

Література: **1.** Білоуська Т. Роль пошукової оптимізації в маркетинговій діяльності. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 54. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-38. **2.** Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2021. № 18. С. 103–108. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240678/238987. **3.** Черниш Т., Салімон О. Контекстна реклама як інструмент інтернет-маркетингу. *Товари і ринки.* 2023. № 4 (48). С. 31–43. URL: https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/1984/1809. **4.** Lopes A. R., Casais B. Digital content marketing: conceptual review and recommendations for practitioners. *Academy of Strategic Management Journal.* 2022. Vol. 21. No. 2. P. 1–17. URL: https://www.researchgate.net/publication/357746605_Digital_Content_Marketing_Conceptual_Review_and_Recommendations_for_Practitioners. **5.** Бондаренко В., Омельяненко О. Вплив штучного інтелекту (AI) на розвиток інтернет-маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки.* 2024. № 334 (5). С. 319–324. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/667. **6.** Родіонов С. О. Пошукова оптимізація як потужний інструмент інтернет-маркетингу // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали XIV Міжнаро. наук.-практ. конф., 13–14 квітня 2023 р. Київ : НАУ, 2023. С. 173–174. **7.** Родіонов С. Пошукова оптимізація в інтернет-маркетингу в умовах трансформацій генеративного штучного інтелекту: від Google до ChatGPT. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences.* 2025. Т. 342, № 3 (2). С. 73–77. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1917. **8.** Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy.* 2024. Вип. 1 (11). С. 31–43. URL: https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/176. **9.** Ejjami R. Marketing 5.0: harnessing AI and emerging technologies to shape the future of business. *International Journal for Multidisciplinary Research.*

2024. Vol. 6, No. 4. **10.** Купрієнко К. С. Штучний інтелект у цифровому маркетингу: можливості, виклики та майбутні тренди. *Інтернаука. Серія : Економічні науки.* 2025. № 4. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2025/4/10856.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 658.5:005.8

Немірчій С. Д.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто значення інноваційних логістичних рішень і стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Проаналізовано вплив автоматизації складських процесів, систем управління ланцюгами постачання на базі штучного інтелекту, ефективного управління персоналом і стратегічних партнерств на оптимізацію ресурсів, підвищення швидкості доставки, якості обслуговування клієнтів та формування позитивної репутації компанії. Показано, що інтеграція інноваційної логістики та стратегічного управління є ключовим фактором успішного ведення підприємницької діяльності в умовах конкурентного та динамічного ринку.*

Ключові слова: *інноваційна логістика, стратегічне управління, конкурентоспроможність, підприємницька діяльність, автоматизація та технологічні рішення.*

Annotation. *The article examines the significance of innovative logistics solutions and strategic management for enhancing the competitiveness of modern enterprises. It analyzes the impact of warehouse process automation, supply chain management systems based on artificial intelligence, effective human resource management, and strategic partnerships on resource optimization, delivery speed improvement, customer service quality, and the formation of a positive corporate reputation. The study demonstrates that the integration of innovative logistics and strategic management is a key factor for the successful conduct of entrepreneurial activity in a competitive and dynamic market environment.*

Keywords: *innovative logistics, strategic management, competitiveness, entrepreneurial activity, automation and technological solutions.*

Формулювання проблеми. У сучасній економіці логістика формується як комплексна система, що охоплює кілька ключових напрямів. Зокрема, виділяють постачальницьку логістику, яка забезпечує виробництво матеріальними ресурсами, включаючи закупівлю сировини та комплектуючих. Виробнича

© Немірчій С. Д., 2026

логістика спрямована на організацію та оптимізацію внутрішніх потоків підприємства, а збутова логістика відповідає за доставку готової продукції споживачам.

Особливу роль відіграє транспортна логістика, яка є обов'язковою складовою кожного з перелічених напрямів, адже саме вона забезпечує фізичне переміщення ресурсів і готової продукції. Водночас сучасна логістика нерозривно пов'язана з інформаційними потоками, що включають збір, обробку, аналіз і систематизацію даних про рух товарів, їх транспортування та контроль виконання логістичних операцій.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації особливого значення набувають інноваційні логістичні рішення. Вони включають застосування автоматизованих систем управління складом (WMS), транспортних систем (TMS), цифрових платформ для моніторингу ланцюгів постачання, використання технологій Big Data та штучного інтелекту для прогнозування попиту і планування запасів. Інтеграція таких рішень дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, скоротити витрати, мінімізувати ризики та забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

Ключові ланки, що формують логістичний ланцюг, наведені на рис. 1. Схематична візуалізація відображає взаємозв'язок між основними етапами – від постачання сировини до реалізації готової продукції – підкреслюючи інтеграційний характер логістики та її роль у досягненні максимальної ефективності бізнес-процесів.

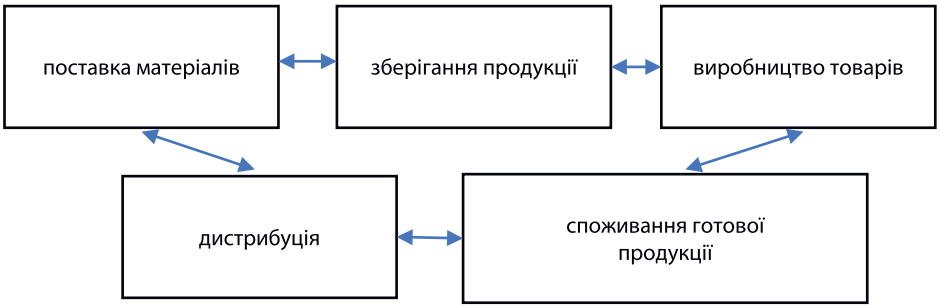


Рис. 1. **Основні ланки логістичного ланцюга**

Кожна з ланок логістичного ланцюга включає комплекс матеріальних елементів, що у взаємодії забезпечують функціонування підприємства як цілісної системи. До таких елементів належать постачання матеріалів, сировини та напівфабрикатів, їх транспортування та зберігання, організація виробничих процесів, дистрибуція й відвантаження готової продукції, а також безпосереднє споживання товарів. Матеріальна основа логістики включає також транспортні засоби, складську інфраструктуру, інформаційні системи зв'язку та управління потоками.

У сучасних умовах ключову роль у розвитку логістичних ланцюгів відіграють інноваційні логістичні рішення. Вони передбачають використання автоматизованих складських систем (WMS), інтегрованих транспортних систем управління (TMS), технологій Інтернету речей (IoT) для відстеження руху товарів у режимі реального часу, а також застосування штучного інтелекту для прогнозування попиту й оптимізації запасів. Значну увагу приділяють також технологіям блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання, диджиталізації документообігу та впровадженню роботизованих систем у складські та виробничі процеси.

Таким чином, логістичний ланцюг трансформується з традиційної системи управління матеріальними потоками у високотехнологічну мережу, що поєднує фізичну інфраструктуру, цифрові технології та аналітичні інструменти. Це дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності, скорочувати витрати, забезпечувати своєчасність постачання та зміцнювати конкурентні позиції на міжнародному ринку.

Аналіз джерел. Науковці, зокрема Д. Бауерсокс і Д. Клосс, зазначають, що логістика як координаційний механізм дозволяє уникнути невідповідності між поставленими цілями підприємства та реальними можливостями закупівель і виробництва. Її функція полягає у визначенні оптимальних обсягів виробництва, транспортування та зберігання, що забезпечують рентабельність діяльності компанії [4]. Водночас функції координації охоплюють виявлення та аналіз потреби в матеріальних ресурсах на різних етапах виробництва, дослідження

ринків постачання і збуту, прогнозування поведінки конкурентів, а також обробку інформації, пов'язаної із замовленнями й запитами клієнтів.

Логістична система розглядається як адаптивна система зворотного зв'язку, здатна оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Вона складається з кількох взаємопов'язаних підсистем і характеризується високим рівнем відкритості, що обумовлено динамічними трансформаціями сучасної економіки [2]. За словами І. Ілляшенко, логістична система є організаційним механізмом реалізації стратегічних цілей підприємства, оскільки саме вона забезпечує координацію руху матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.

Планування, управління, контроль і реалізація логістичної діяльності тісно інтегровані з іншими видами діяльності підприємства. У практиці досить часто функції логістики розподілені між різними підрозділами: один відділ займається закупівлями, інший контролює запаси, третій відповідає за реалізацію продукції. При цьому виникають суперечності між цільовими орієнтирами окремих служб і загальною метою раціональної організації матеріального потоку. Як підкреслює М. Крістофер, без інтеграції логістики на рівні підприємства ефективність виробничих та збутових процесів значно знижується, що призводить до зростання витрат і втрати конкурентних позицій [5].

Метою дослідження є аналіз взаємозв'язку між логістикою та маркетингом у системі управління підприємством. Логістичні процеси, зокрема транспортні послуги, тісно інтегруються з виробничим плануванням, оскільки своєчасне постачання сировини, матеріалів та комплектуючих є необхідною умовою забезпечення безперервності виробництва. У цьому контексті логістика виконує не лише операційну, а й стратегічну функцію, сприяючи реалізації маркетингової політики підприємства через організацію процесу збуту готової продукції, вибір оптимальних каналів дистрибуції та ефективне управління збутовою мережею. Крім того, логістика та маркетинг тісно пов'язані з підприємницькою діяльністю, оскільки ефективна координація цих процесів дозволяє підвищувати конкурентоспроможність та створювати додаткову цінність для споживачів. Використання інноваційних рішень у логістиці та маркетингу, таких як цифрові платформи управління ланцюгами постачання, автоматизація складів, аналітика даних та адаптивні маркетингові стратегії, сприяє більш гнучкому реагуванню на зміни ринку та забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Результати дослідження. Сучасні інноваційні логістичні рішення, зокрема автоматизація складських процесів, використання дронів для доставки та впровадження систем управління ланцюгами постачання (SCM) на основі штучного інтелекту, дозволяють значно зменшити витрати, прискорити доставку, підвищити рівень обслуговування клієнтів та забезпечити оперативну гнучкість у відповідь на коливання попиту. Зокрема, застосування WMS (Warehouse Management System) оптимізує розташування товарів на складах, скорочує час комплектування замовлень та мінімізує кількість помилок, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та зміцнення репутації бренду.

Стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна стратегія повинна охоплювати всі рівні діяльності компанії – від внутрішніх бізнес-процесів до взаємодії із зовнішнім середовищем. Важливою складовою є раціональне управління ресурсами, включаючи фінансові, трудові та технологічні, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і забезпечити високу ефективність виробництва, яка формує конкурентну перевагу.

Значну роль у досягненні успіху відіграють кваліфікація та мотивація персоналу. Високопрофесійні та мотивовані співробітники сприяють впровадженню інновацій, адаптації до змін та підтримці конкурентоспроможності. Формування та утримання талановитих кадрів стає стратегічним завданням, а стратегічні партнерства з іншими компаніями відкривають додаткові можливості для розвитку, обміну досвідом і посилення позицій на ринку.

У сучасних умовах соціальна відповідальність та репутація компанії набувають особливої значущості. Споживачі й бізнес-партнери віддають перевагу організаціям, які демонструють етичну поведінку та активну соціальну позицію. Соціальна відповідальність сприяє підвищенню продуктивності праці, залученню висококваліфікованого персоналу та покращенню взаємовідносин із партнерами, а позитивна репутація підвищує привабливість підприємства для споживачів, інвесторів і партнерів, що сприяє зростанню продажів і залученню капіталу.

Інноваційна логістика забезпечує скорочення часу доставки, мінімізацію помилок і підвищення гнучкості взаємодії з клієнтами, що виступає важливим чинником конкурентної переваги. Особливо актуальним

це є в умовах глобалізації, де швидкість і надійність поставок визначають успіх підприємства. Таким чином, стратегічне позиціонування, конкурентоспроможний продукт, ефективне управління ресурсами та сприятливе зовнішнє середовище залежать від застосування інноваційних логістичних рішень.

У контексті швидкого технологічного розвитку технологічна конкурентоспроможність стає вирішальним фактором успіху. Підприємства, які швидко впроваджують сучасні технології, отримують перевагу у вигляді підвищеної ефективності, розробки інноваційних продуктів і послуг, а також покращення клієнтського досвіду. Технологічні інновації дозволяють автоматизувати процеси, оптимізувати виробництво та знижувати витрати.

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності важливо не лише розробляти ефективну стратегію, а й постійно її оновлювати та адаптувати до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливою складовою є управління ризиками: підприємства повинні бути готові до різноманітних викликів і здатні ефективно реагувати на кризові ситуації. Гнучкість і адаптивність в управлінні дозволяють компаніям оперативно реагувати на ринкові зміни та максимально ефективно використовувати нові можливості.

Висновок. Інноваційні логістичні рішення та стратегічне управління є ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Використання автоматизації складських процесів, систем управління ланцюгами постачання на основі штучного інтелекту та інших технологічних інновацій дозволяє оптимізувати ресурси, скоротити витрати, підвищити швидкість доставки та якість обслуговування клієнтів. Ефективне управління персоналом, розвиток стратегічних партнерств та увага до соціальної відповідальності формують додаткові переваги, зміцнюючи репутацію компанії та залучаючи нових споживачів і партнерів.

Таким чином, інтеграція інноваційної логістики, технологічних рішень і стратегічного управління є невід'ємною складовою успішного ведення сучасної підприємницької діяльності. Підприємства, які активно застосовують такі підходи, здатні швидко адаптуватися до ринкових змін, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати сталий розвиток у конкурентному середовищі.

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

Література: 1. Войчук О. М. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні. *Матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 22 лютого 2024 р.) : тези доповідей. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. С. 45–47. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/Zbirnik_konferenciji_m._Lviv__22_ljutogo_2024_r._dlja_saitu.pdf. **2.** Ілляшенко І. Інноваційні підходи до розвитку логістики в умовах цифрової трансформації. *Економічний вісник.* 2024. Т. 1, № 1. С. 45–58. URL: https://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2024-1/Illiashenko.pdf. **3.** Сухий К. М. Інноваційні підходи до розвитку технологій та економіки. У: *Тези доповідей VI Міжнародної наук.-практ. конф. з економічних та гуманітарних питань* (м. Дніпро, 14–15 березня 2024 р.) : тези доповідей. Дніпро : ДВНЗ УДХТУ, 2024. Т. 2. С. 15–25. URL: https://udhtu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/zbirnyk-tez-2024_tom-2_druk.pdf. **4.** Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management (6th ed.). McGraw-Hill Higher Education, 2024. **5.** Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management* (6th ed.). Pearson Education, 2024. **6.** Lytvynenko O. D., Lytvynenko A. O., Morozova N. L. Impact of Digital Economy on Business Development in Ukraine. *Бізнес Інформ.* 2025. № 5. С. 176–183. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-176-183.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2025 р.

ВИКОРИСТАННЯ SMM-ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.8:004.738.5

Нестеренко О. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено ефективність використання SMM-інструментів для покращення управлінських стратегій підприємств. Проаналізовано вплив соціальних медіа на розвиток корпоративної комунікації, залучення аудиторії та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Особливу увагу зосереджено на стратегічних підходах до інтеграції SMM у систему управління, що сприяють зміцненню конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у сучасному цифровому середовищі.*

Ключові слова: *SMM, управлінська стратегія, соціальні медіа, цифрові інструменти, оптимізація бізнес-процесів.*

Annotation. *The article examines the effectiveness of using SMM tools to improve management strategies of enterprises. It analyzes the impact of social media on the development of corporate communication, audience engagement, and the optimization of internal business processes. Special attention is paid to strategic approaches to integrating SMM into management systems, which contribute to strengthening the competitiveness and adaptability of enterprises in the modern digital environment.*

Keywords: *SMM, management strategy, social media, digital tools, business process optimization.*

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах цифровізації та зростання значення соціальних медіа в діяльності бізнесу питання раціонального використання SMM-інструментів у стратегічному управлінні підприємствами набуває критичного значення. Соціальні медіа створюють нові перспективи для взаємодії з клієнтами, просування бренду, залучення цільової аудиторії та формування позитивного іміджу компанії.

Впровадження SMM у систему управління дає змогу не лише вдосконалити внутрішні бізнес-процеси, а й підвищити адаптивність компанії, оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, зміцнювати конкурентні переваги та забезпечувати гнучкість в умовах стрімких змін цифрового простору.

Отже, аналіз ефективності використання SMM у стратегічному управлінні є ключовим фактором для розвитку сучасних підприємств і гарантування їх стійкості на конкурентному ринку.

Мета статті полягає в аналізі мотиваційної політики IT-компаній в умовах воєнних викликів, оцінці ефективності фінансових, нематеріальних і гнучких методів стимулювання працівників, а також у розробці рекомендацій для адаптації HR-політики з метою підтримання продуктивності, збереження персоналу та підвищення лояльності співробітників у кризових ситуаціях.

Викладення основного матеріалу. Соціальні медіа та SMM-інструменти стали ключовим елементом сучасного управління підприємствами. Вони дозволяють результативно комунікувати з клієнтами, формувати корпоративний імідж, організовувати маркетингові кампанії та швидко реагувати на коливання ринку. Використання SMM у стратегічному управлінні надає можливість підприємствам поєднувати зовнішню комунікацію з внутрішніми бізнес-процесами, що сприяє покращенню управлінських рішень та підвищенню конкурентоспроможності [2].

SMM-інструменти дають змогу підприємствам влаштовувати взаємодію з аудиторією, збирати швидкий зворотний зв'язок та аналізувати поведінку клієнтів за допомогою аналітики соцмереж. Це сприяє прийняттю точніших управлінських рішень, розподілу ресурсів та збільшенню продуктивності внутрішніх операцій, таких як маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів [3].

© Нестеренко О. А., 2026

Важливим аспектом є інтеграція даних з різних платформ, що дозволяє створювати повну картину діяльності підприємства та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Для досягнення максимальної ефективності SMM необхідно інтегрувати його в загальну управлінську стратегію. Ключові підходи включають:

- розробку комплексної стратегії присутності у соціальних медіа;
- застосування аналітичних інструментів для оцінки результативності кампаній;
- поєднання SMM із внутрішніми управлінськими та маркетинговими процесами;
- персоналізацію комунікацій для різних сегментів аудиторії;
- безперервне навчання персоналу та розвиток навичок роботи з цифровими інструментами [4].

Цей підхід дозволяє компаніям не лише вдосконалювати зовнішні комунікації, а й оптимізувати внутрішні процеси, підвищуючи швидкість і якість управлінських рішень. Активне використання SMM-інструментів сприяє покращенню ринкових позицій компанії, забезпечує більшу впізнаваність бренду, дає змогу залучити нових клієнтів, зміцнити лояльність постійних споживачів і створити позитивний імідж.

Цифрові комунікації відкривають можливість оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та дії конкурентів, що особливо важливо в умовах стрімкого розвитку цифрового середовища та зростання конкуренції.

Проте інтеграція SMM у стратегічне управління підприємством не позбавлена викликів, серед яких:

потреба в підготовці кваліфікованих фахівців;

високі вимоги до аналітики та обробки значних обсягів даних;

ризик втрати репутації через недоліки у контент-менеджменті;

необхідність регулярного оновлення стратегій відповідно до змін алгоритмів соціальних мереж.

Попри ці труднощі, перспективи впровадження SMM є надзвичайно значущими. Ефективна інтеграція соцмереж у бізнес-стратегію дозволяє покращувати управлінські процеси, підвищувати ефективність роботи компанії та зміцнювати її ринкові позиції.

Висновок. Аналіз показав, що застосування SMM-інструментів є дієвим засобом для підвищення ефективності управлінської стратегії компаній. Соціальні медіа сприяють оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, покращенню взаємодії з клієнтами, залученню нових аудиторій і зміцненню лояльності існуючих споживачів.

Інтеграція SMM у систему управління допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємств, адаптуватися до сучасного цифрового середовища, приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати використання ресурсів.

Проте щоб ефективно використовувати SMM, необхідно забезпечити підготовку кваліфікованих кадрів, проводити постійний моніторинг результатів, здійснювати аналіз даних і швидко адаптувати стратегії відповідно до змін у цифровому середовищі. Поєднання стратегічного планування з ефективною цифровою комунікацією відкриває можливості для тривалого стабільного розвитку та стійкості підприємств на ринку.

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

Література: 1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page, 2020. **2.** Білоконь І. П., Коваль О. М. Соціальні медіа як інструмент управлінської стратегії підприємств. *Вісник економічних досліджень.* 2022. № 6. С. 45–54. **3.** Литвиненко О. М. SMM-інструменти у корпоративній комунікації та управлінні бізнес-процесами. *Менеджмент та інновації.* 2021. № 3. С. 32–40. **4.** Савченко Т. М. Використання соціальних мереж для підвищення ефективності підприємств. *Економіка і держава.* 2020. № 4. С. 58–66.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

ВІДРОДЖЕННЯ «ХОЛОДНОЇ ВІЙНИ» ЯК ГЛОБАЛЬНЕ ПОТРЯСІННЯ XXI СТОЛІТТЯ

УДК 327.5

Нємєчева М. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Дослідження присвячено аналізу структурних відмінностей сучасної конфронтації та біполярного протистояння XX ст., а також впливу «нової холодної війни» на безпекову архітектуру світу. У статті також окреслено основні вектори суперництва та вплив регіонального конфлікту на ескалацію конкуренції.*

Ключові слова: *«холодна війна», суперництво, «нова холодна війна», безпека, міжнародні відносини.*

Annotation. *The article analyzes the structural differences between the current confrontation and the bipolar standoff of the 20th century, as well as examining the impact of the «new Cold War» on the global security architecture. The article also outlines the main vectors of rivalry and the influence of regional conflicts on the escalation of this competition.*

Keywords: *cold war, rivalry, new cold war, security, international relations.*

Постановка проблеми. Відродження «холодної війни» стало однією з найбільш небезпечних глобальних загроз у XXI столітті, що призвело до фундаментальної трансформації системи міжнародних відносин. Цей новий етап протистояння характеризується формуванням багатополярного світоустрою, появою декількох конкуруючих векторів, домінуванням гібридних методів боротьби, а також технологізацією конфлікту та відродженням проблематики ядерного озброєння. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю конкретизації виняткових ознак «холодної війни 2.0» та аналізу її динаміки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних фахівців, які досліджували проблематику відродження «холодної війни», можна виділити Питльовану Л. Ю. та Мартинову А. Ю., Баранец Е., Ново Е. Р., Шуя М., Еран О., Маген Ц. Становлення багатополярності та конфліктність міжнародних відносин окремо розглядались Халіною О. В., Плотніковим О. В. [1] та Міщенко А. Б. Окремі аспекти стратегічного суперництва досліджувались Січнем І., Якименко Ю. та Юрчишиним В. [8], а також закордонними експертами, такими як Біскоп С., Дессейн Б, Роктус Я., Оверхолт В. Г. Питанням ефективності роботи міжнародних інституцій та оцінці потенційних небезпек, що виникають унаслідок протиборства держав, присвячені дослідження Нікітіна А. А., Крет О. В., Крет Р. М., а також Вівчар І., Кучика О. С. та Філіппової А. Ю.

Метою статті є аналіз ознак відродження «холодної війни» як ключового глобального потрясіння XXI століття та визначення її виняткових характеристик, зокрема дослідження її структурних відмінностей від біполярного протистояння XX століття, виявлення основних векторів стратегічного суперництва та нових форм гібридного протиборства, демонстрація впливу війни в Україні на динаміку «холодної війни 2.0», а також оцінка її впливу на діяльність провідних міжнародних інституцій.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ключовою рисою міжнародних відносин у повоєнні роки XX століття стало затяжне геополітичне протистояння між Сполученими Штатами Америки та Радянським Союзом. Цей історичний період, відомий як «холодна війна», характеризувався посиленням ідеологічної боротьби між двома полюсами – комуністичним і соціалістичним, а також безпрецедентною гонкою озброєнь, боротьбою за територіальне панування та вплив, економічними втратами та гуманітарними катастрофами. Провідні миротворчі організації ООН та НАТО вперше постали перед викликом масштабної загрози та випробували власні сили. Покладаючи надії на мирне майбутнє, міжнародна спільнота не очікувала, що минула загроза візьме реванш у XXI столітті. «Нова холодна війна» або «холодна війна 2.0» стала новим потрясінням для міжнародних відносин сучасності, що чинить тиск на світову політику й архітектуру глобальної безпеки.

© Нємєчева М. А., 2026

Основною характеристикою нового етапу міжнародних конфронтацій стало розширення кола учасників. Класична гонка озброєнь протікала в умовах біполярності, яка існувала по завершенню Другої світової війни та була закріплена Ялтинсько-Потсдамською системою. Розпад Радянського Союзу та, відповідно, закінчення «холодної війни» поставило Америку у надзвичайно вигідне положення. Штати перебрали на себе роль гегемона та почали впроваджувати ідею глобальної різногалузевої інтеграції. Усвідомлюючи потенційні переваги та можливість задоволення національних інтересів, вони були твердо переконані, що зможуть утримати провідні позиції та реалізувати власні амбіції. Однак у наш час суб'єкти міжнародних відносин прагнуть до усунення однополярного світу та ліквідації егоїстичних прагнень США посісти визначальне місце у світовій політиці.

У XXI столітті світовий лад набуває поліцентричного характеру, що виражається в загостренні конкуренції між історичними лідерами та новими центрами сили. Хоча США як глобальний гегемон і зберігають провідні позиції, їхню монополію оскаржують Китай, ЄС, НАТО, РФ. Таке зіткнення інтересів ключових суб'єктів веде до кризи наявного силового балансу, становлячи серйозну небезпеку для всього світу. Отже, надання переваги конкуренції та «жорсткій силі» призвело до зниження зацікавленості щодо питань глобального значення, визначивши суперництво як пріоритетний напрямок комунікації [1].

Ідея про відродження «холодної війни» з'явилась з огляду на прогресуюче геополітичне змагання, що зокрема, відображають стосунки Америки та КНР. Крім того, незаконна експансія Росією українських земель з 2014 року значною мірою вплинула на оборонну політику європейських країн, змушуючи їх збільшити витрати у військовому секторі та поширювати зброю, спонукаючи НАТО до розширення. Слід також згадати про ідеологічну складову, яку зміни також не оминули. Якщо класична гонка озброєнь спиралась на протистояння капіталізму та соціалізму, нове століття демонструє конфронтацію між демократіями та автократіями. Автократичні держави, зокрема КНР та РФ, активно пропагують власні моделі державного устрою, які протиставляються західним ліберально-демократичним цінностям. Ці тенденції, посилені стратегічним розколом та ескалацією непрямих конфліктів, формують аналогії з періодом біполярного протистояння, що тепер розгортається в значно більш складному та взаємопов'язаному багатополярному контексті. Ще у 2022 році президент США Байден наголосив на тому, що боротьба між автократіями та демократіями демонструє актуальність останніх, тобто світ робить вибір на користь миру та безпеки [2].

До традиційного геоекономічного протистояння додалась ще одна галузь – технологічна. Інтернаціональна інтеграція, що втілюється в явищі глобалізації, та прагнення до всесвітньої стабільності мали б визначити основні цілі світового соціуму. Він мав прагнути до стабільності, взаємних вигід і благополуччя, однак породив міждержавний розбрат. Економічна взаємозалежність, що традиційно розглядалася як фактор стабільності, перетворюється на інструмент тиску, що знаходить вияв у торгових конфліктах, санкційній політиці та свідомому порушенні ланцюгів постачання у стратегічно важливих секторах. Одночасно, прогрес у сфері високих технологій, зокрема штучного інтелекту, виробництва напівпровідників та розгортання мереж 5G, кардинально трансформував баланс сил, змушуючи країни змагатися за стратегічну гегемонію в цих ключових галузях [3].

Пропонуємо детально розглянути основні вектори стратегічного суперництва у XXI столітті та визначити ключові причини для конкуренції. Центральне місце в системі глобального стратегічного суперництва посідає конфронтація між КНР і США Ключовим простором їхнього змагання за вплив та прихильність після жахливої пандемії COVID-19, зважаючи на залучені ресурси, є країни Європи, Азії, Близький Схід та Африка [4]. Головним чином ця конкуренція виражається у створенні регіональних чи глобальних політичних програм, де кожний учасник пропонує власні економічні, інноваційно, інвестиційні та політичні тенденції розвитку країнам, які мають стати їхніми партнерами. На додаток, цей процес може супроводжуватись утворенням регіональних інституцій.

Наприклад, одним із найголовніших шляхів поширення глобальної доктрини Китаю став інвестиційно-інфраструктурний проєкт «Один пояс, один шлях» (The Belt and Road initiative), започаткований протягом 2013–2015 років. Він представляє нову геостратегію країни, метою якої є перетворення Азії, Близького Сходу, Європи та Африки на єдиний економічний простір. Ця ініціатива уособлює побудову Шовкового економічного та Морського шовкового шляхів XXI століття, що включає 65 учасників та передбачає масштабну розбудову логістичних сполучень. Для підтримання стабільного фінансування проєкту було створено Фонд Шовкового шляху та Азіатський банк інфраструктурних інвестицій [5].

Задля участі у геополітичні боротьбі Сполучені Штати у червні 2021 року оголосили про започаткування глобальної інфраструктурної ініціативи «Відбудуємо кращий світ» (Build Back a Better World), що охоплює країни від Латинської Америки і Карибського басейну до Африки та Індо-Тихоокеанського регіону. Вона представляє опозицію «Новому Шовковому Шляху» (The Belt and Road initiative) та реалізується за підтримки країн «Великої сімки». Її ключова мета полягає в сприянні розвитку інфраструктури в державах із низьким і середнім рівнем доходів шляхом залучення інвестицій обсягом понад 40 трильйонів доларів США до 2035 року [6].

Крім того, восени 2021 року США оголосили про створення регіонального об'єднання AUKUS. Тристороннє партнерство в сфері безпеки, укладене між Австралією, Сполученими Штатами та Великою Британією, сформувало новий важливий механізм американського впливу в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, який є епіцентром стратегічного суперництва між провідними світовими державами. Цей стратегічний альянс спрямований на поглиблення співпраці у галузях дипломатії, оборони, науки та технологічних інновацій між його учасниками з метою стримування прагнень Китаю змінити силовий баланс у регіоні та досягти глобального домінування завдяки зростанню військового й економічного потенціалу.

Важливою подією у функціонуванні новоствореного об'єднання стало підписання у листопаді того ж року військово-ядерної морської угоди. Завдяки їй Австралія отримала доступ до передових технологічних розробок у сфері створення підводних човнів із ядерною установкою, яку США раніше надавали виключно Великій Британії. Цей крок дозволяє австралійському флоту розпочати патрулювання у Південно-Китайському морі, поблизу Тайваню, що може суттєво вплинути на баланс сил у регіоні у разі збройного протистояння. Водночас акцент на стримуванні КНР стає прецедентом для нової хвилі гонки озброєнь та збільшує ймовірність збройного конфлікту як у регіоні, так і за його межами [7].

Варто зазначити, що на початку третього десятиліття Китай відновив активне запровадження стратегічних ініціатив. Зокрема, було анонсовано про започаткування Ініціативи глобального розвитку (2021), Ініціативи глобальної безпеки (2022), Глобальної цивілізаційної ініціативи (2023). Усі вони мають на меті побудову консолідованої економічної та політичної системи, зміцнюючи та просуваючи у ній лідерство країни. Головною підтримкою для нього виступають країни Глобального Півдня, незважаючи на те, що їх найбільшими інвесторами є США, Японія та Німеччина. У противагу інтеграційній політиці Китаю та для посилюючи позиції демократичної Америки, ЄС запровадив власні програми, зокрема Партнерство G7 з глобальної інфраструктури та інвестицій та «Глобальну стратегію ЄС». Крім того, у «Стратегічному компасі ЄС» зафіксовано прагнення до поглиблення співпраці з АСЕАН як з важливим суб'єктом системи глобальної безпеки, що слугує доповненням до Індо-Тихоокеанської стратегії США [8].

Варто звернути увагу, що ще одним геополітичним та геоекономічним об'єктом для боротьби є Арктика. Її логістичний, комерційний, енергоресурсний, природний, військовий та безпековий потенціал є об'єктом зазіхань з боку найсильніших країн. Слід зазначити, що ця територія виконує функцію стратегічного коридору для транзиту підводних човнів, оснащених ядерними боєголовками, а також є критично важливим компонентом у структурі системи протиракетної оборони. Ключовими етапами арктичної експансії Китаю стало оголошення у 2017 році про запуск «Полярного шовкового шляху» та презентація наступного року концепції «Арктична політика Китаю», що є елементом масштабнішого задуму «Один пояс, один шлях». У свою чергу, Сполучені Штати відстають від КНР у розвитку арктичної логістичної інфраструктури, концентруючись на оновленні портів Аляски, організації наукових досліджень та роботі в рамках міжнародних форматів співпраці [9].

Технологічно-наукове протистояння між США і Китаєм, спровоковане четвертою промисловою революцією, знайшло своє відображення в торговельних конфліктах, обмеженні іноземного імпорту та прийнятті інституційних стратегій: «Інноваційна стратегія» в США та «Зроблено в Китаї 2025». Змагання розгорнулося в таких сферах, як просування власних ІТ-компаній та соціальних мереж, штучний інтелект, доступ та розвиток бездротового інтернету, розумних міст та фабрик, біомедичні технології, відновлювана енергетика, цифрова логістика, аерокосмічні дослідження та розробка міжнародних стандартів тощо [10].

Повномасштабна агресія від 22 лютого 2022 року стала каталізатором у руйнуванні відносин між Росією та Європейським Союзом. Однією з ключових характеристик цього збройного конфлікту стало активне застосування РФ гібридної тактики війни. Вона активно використовує комплексний набір гібридних методів:

пропаганду для маніпуляції громадською думкою, кібератаки, залучення до бойових дій воєнізованих формувань і приватних військових компаній, ідеологічні заклики та маніпуляції, енергетичний та ядерний шантаж. Путінський режим проявляє зневагу та ігнорує загальновизнані норми міжнародного права, декларовані цінності та правові процедури, поширюючи свою деструктивну політику світом.

Імперська політика Кремля спровокувала консолідацію європейської спільноти, яка відповіла посиленням військової могутності, інтенсифікацією оборонної взаємодії та підтримкою процесів розширення НАТО. Історичне рішення Фінляндії та Швеції приєднатися до Альянсу кардинально змінило безпекову картину регіону.

Одночасно європейські країни запровадили санкційний режим, спрямований на послаблення російського енергетичного сектору, економіки та замороження іноземних активів. Як результат, це перешкоджає оновленню військової техніки, виробництву озброєнь та виділенню коштів на ведення війни. Намагаючись виключити Росію з глобальних процесів, ЄС виступив ініціатором розриву ділових відносин з путінським режимом, а також визнання РФ державою-терористом із подальшим її притягненням до відповідальності в Міжнародному кримінальному суді та зобов'язанням відшкодувати заподіяні збитки [11]. Ще у 2022 році 494 європарламентарі підтримали резолюцію про визнання РФ країною-спонсором тероризму, а її діяльність визначили як таку, що супроводжується використанням терористичних засобів [12].

Російсько-українська війна поставила на порядок денний питання про ядерну зброю. Китай активно збільшує свій ядерний потенціал, тоді як Росія, США, Велика Британія, Франція та інші держави модернізують уже наявні арсенали. Після тривалого «затишшя» кількість розгорнутих ядерних боєголовок знову зростає. Загостренню ситуації сприяє вироблення та впровадження наддержавами систем протиракетної та протисупутникової оборони, а також гіперзвукової зброї. Сучасна напруга ще не досягла масштабів гонки озброєнь часів «холодної війни» між США та Радянським Союзом, оскільки оборонний бюджет США досі понад у 2,5 разу перевищує китайський, проте динаміка прискорюється. Збройний конфлікт в Україні може додатково стимулювати поширення озброєнь, що запустить дестабілізуючу хвилю ескалації за логікою взаємної відповіді [13].

Зовнішня політика даних держав неодмінно чинить значний вплив на сучасну архітектуру безпеки. Системна криза провідних міжнародних організацій, таких як ООН, ОБСЄ, МАГАТЕ, НАТО, що виразилась у їхній неспроможності протистояти гібридним загрозам, створила вакуум безпеки, який і став головним каталізатором відродження глобальної гонки озброєнь. Відсутність миру та застосування сили у міжнародних відносинах, поширення зброї та пряма загроза європейському регіону визначили неефективність ООН, НАТО та ОБСЄ, а відродження теми про можливість застосування ядерної зброї, відповідний шантаж та маніпуляції констатували недостатні зусилля МАГАТЕ. Зважаючи на оновлення тактик та методів ведення «холодної війни 2.0», можна стверджувати, що цей етап міжнародних конфліктів, ймовірніше за все, стане одним з найбільш небезпечних.

Висновок. Сучасна фаза глобального протистояння, яку часто характеризують як «нову холодну війну», демонструє якісно іншу природу порівняно з біполярним конфліктом XX століття. Вона визначається не лише геополітичним суперництвом великих держав, але й технологічною конкуренцією, гібридними методами впливу та фрагментацією міжнародного правового поля. Ключові інституції глобальної безпеки виявилися неспроможними ефективно протидіяти новим викликам, що призвело до відродження гонки озброєнь, зростання ядерних ризиків та перетворення економічних зв'язків на інструмент тиску. Російсько-українська війна стала каталізатором цих процесів, демонструючи вразливість світового порядку та необхідність пошуку нових механізмів запобігання глобальній дестабілізації.

Науковий керівник – д-р філос. наук, професор Кузь О. М.

Література: 1. Плотніков О. В. Формування багатополярності світу та її вплив на розвиток України. *Economy of Ukraine.* 2025. Т. 68, № 3(760). С. 50–62. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.03.050. **2.** Ward M. Biden's 2022 State of the Union report card: Where he delivered – and fell flat // Politico. June 2, 2023. URL: https://www.politico.com/news/2023/02/07/biden-state-of-the-union-2022-promises-update-00081422. **3.** A New Cold War? The Emergence of New Global Competitors // Vision of Humanity. January 13, 2025. URL: https://www.visionofhumanity.org/the-new-cold-war-emergence-of-global-competitors/. **4.** Hemmings J. The Covid-19 Crisis and the Coming Cold War. *Security Nexus: Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies.* 2020. URL: https://www.jstor.org/stable/

resrep24876. **5.** Чжоу В. Геостратегія глобалізації «Один пояс, один шлях» для Китаю та країн, що знаходяться на цьому шляху. *Вчені записки.* 2021. № 23. С. 117–135. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.23.21.02.10.068.074. **6.** Нова глобальна ініціатива країн «Великої сімки» «Відбудуємо кращий світ» (B3W): суть, перспективи та наслідки // Центр зовнішньополітичних досліджень НІСД. 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-10/g7_12102021.pdf. **7.** Savenko A., Omelchenko A. The Creation of AUKUS in the Context of the Changing Strategic Situation in the Asia-Pacific Region. *Zaporizhzhia Historical Review.* 2022. Vol. 6, No. 58. P. 431–440. URL: https://istznu.org/index.php/journal/article/view/2436/2256. **8.** Якименко Ю., Юрчишин В. Геополітичні виклики та геоекономічні зсуви // Центр Разумкова. 2024. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/07/12/2024-PAKT-11-2.pdf. **9.** Потайчук Ю. Ю. Економічне суперництво США та Китаю в Арктиці: ресурси, логістика та геополітичні виклики. Н*ауковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2025. № 56. С. 83–89. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/56_2025ua/13.pdf. **10.** Кудирко Л., Цип'ящук А. Економічне суперництво між США та КНР у технологічній сфері. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2023. Т. 128, № 3. С. 14–29. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2023(128)02. **11.** Віднянський С. В. Російсько-українська війна та міжнародна спільнота: основні напрями, проблеми й деякі уроки західної підтримки України. *Вісник НАН України.* 2024. № 7. С. 69–76. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/download/12579/11711. **12.** Європарламент визнав Росію державою-спонсором тероризму. Що це значить? // BBC News Україна. 23 листопада 2022. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/news-63730807. **13.** Войтовський К. Є. Десять способів, якими війна в Україні змінить світ: огляд дослідження EIU // Центр безпекових досліджень Національного інституту стратегічних досліджень. 2022. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/az-viyna-v-ua-10-zmin-svitu-1.pdf.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2025 р.

ЦЕНТРАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКА ІНІЦІАТИВА ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕГІОНАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА ІНТЕГРАЦІЇ

УДК 061.1(4-191.2+4-11):327

Нікітіна К. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті з'ясовано роль Центральноєвропейської ініціативи як інструментарію об'єднання держав регіону для розв'язання низки спільних для них проблем та інтеграції в системі сучасних європейських інституцій.*

Ключові слова: *Центральноєвропейська ініціатива, регіональне співробітництво, інтеграція, європейська інтеграція.*

Annotation. *The role of the Central European Initiative has been defined as a tool for uniting the countries of the region to address a number of common problems and for integration into the system of modern European institutions.*

Keywords: *Central European Initiative, regional cooperation, integration, European integration.*

© Нікітіна К. В., 2026

Постановка проблеми. Регіональне співробітництво є важливою складовою міжнародних відносин. Це інструмент рівноправного співіснування держав на основі дотримання міжнародного права, який здатен забезпечити власні інтереси держави. Серед чисельних міжнародних регіональних об'єднань заслуговує на увагу Центральноєвропейська ініціатива (ЦЄІ) головною місією якої визначено європейську інтеграцію через розвиток регіональної співпраці. Центральна Європа завжди була у зоні уваги суб'єктів міжнародних відносин. Саме тому дослідження регіонального співробітництва та інтеграції в цьому регіоні представляє як історичний, так і сучасний наратив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Системні дослідження щодо діяльності ЦЄІ практично відсутні, хронологія досліджень завершується першим десятиріччям XXI сторіччя. Основні проблеми становлення та напрямки діяльності представлені у статтях В. Білана, Е. Гиски, О. Дукмас, В. Пронози, П. Султанського, І. Сюська. Основою для дослідження стали офіційні сайти Цєнтральноєвропейскої ініціативи, Міністерства закордонних прав України.

Метою статті є спроба дослідити роль ЦЄІ як інструментарію об'єднання держав регіону для розв'язання низки спільних для них проблем та інтеграції в системі сучасних європейських інституцій.

Викладення основного матеріалу дослідження. Центральноєвропейська ініціатива виникла 1989 році як міжнародний субрегіональний політико-економічний форум із співпраці та розвитку [2] після розпаду комуністичної системи та об'єднує 17 країн: Республіка Албанія, Республіка Білорусь, Боснія і Герцеговина, Республіка Болгарія, Республіка Хорватія, Чеська Республіка, Угорщина, Італійська Республіка, Республіка Молдова, Чорногорія, Республіка Північна Македонія, Республіка Польща, Румунія, Республіка Сербія, Словацька Республіка, Республіка Словенія та Україна [4].

ЦЕІ підтримує об'єднану Європу зі спільними цінностями, що охоплюють країни, регіони, народи та громадян і сприяє зміцненню потенціалу своїх держав-членів щодо належного управління, верховенства права та сталого економічного розвитку для стабільності, соціальної згуртованості, екологічної стійкості, безпеки та процвітання.

Ініціаторами створення ЦЄІ були Австрія (входила до складу організації до 2018 р.) та Італія. Їх підтримали Угорщина та Югославія, і в результаті 11 листопада 1989 року в Будапешті було підписано договір «Ініціатива 4-х» («Чотирьохгранник "Ініціатива 4-х"») [3]. У документі було визначено цілі співробітництва та координації дій у сферах політики, економіки, культури та парламентської взаємодії. Окрему увагу приділено необхідності підготовки до майбутнього членства в Європейському Союзі.

Виходячи з початкового складу ЦЄІ, В. М. Білан [1] зазначає, що на цьому етапі організація мала радше адріатично-дунайський, ніж центральноєвропейський характер. Згодом до ЦЄІ приєдналися інші центральноєвропейські держави: Чехословаччина (1990 р.), Польща (1991 р.), Республіка Боснія і Герцеговини, Македонія, Хорватія та Словенія (1992 р.) [3]. Саме у 1992 році організацію було перейменовано на Центральноєвропейську ініціативу [1].

Протягом наступних років – до 2000 року включно – до складу ЦЄІ увійшли: Республіка Албанія, Республіка Білорусь, Республіка Болгарія, Республіка Хорватія, Румунія, Республіка Сербія, Чорногорія та Україна. У листопаді 2000 року на зустрічі в Будапешті кількість держав-членів ЦЄІ була визначена як остаточна та більше не передбачається приєднання інших держав як повноправних членів.

Особливістю ЦЄІ є пістрявий географічний склад держав. Але сама назва – Центральноєвропейська ініціатива – вказує на важливість для держав-учасниць співробітництва на субрегіональному рівні. Держави-члени ЦЄІ керуються принципами Статуту ООН, документами Гельсінського процесу (Організації з безпеки і співпраці в Європі), підсумковими деклараціями та документами зустрічей голів урядів та міністрів закордонних справ ЦЄІ.

ЦЄІ, як частина процесу європейської інтеграції, намагається співпрацювати з європейськими організаціями та установами, зокрема з Європейським Союзом, Радою Європи та Організацією з безпеки і співробітництва в Європі, а також з іншими ініціативами регіонального співробітництва у сферах спільного інтересу.

ЦЄІ співпрацює з системою Організації Об'єднаних Націй (ООН), зокрема з Європейською економічною комісією ООН, та з іншими відповідними міжнародними організаціями, такими як Організація економічного співробітництва та розвитку, міжнародними фінансовими установами, особливо з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Стратегічними цілями ЦЄІ є [4]:

a) працювати над згуртованістю об'єднаної Європи без роздільних ліній, Європи зі спільними цінностями, що охоплює всі країни, регіони, народи та громадян континенту;

b) зміцнити спроможність держав-членів щодо належного управління, верховенства права та сталого економічного розвитку як ключових передумов для стабільності, соціальної єдності, безпеки та процвітання в регіоні ЦЄІ.

Співробітництво в рамках ЦЄІ має на меті наступні основні цілі:

a) сприяння політичному діалогу з питань, що становлять спільний інтерес;

b) посилення співпраці між державами-членами, зокрема щодо європейського порядку денного, як додаткову цінність;

c) підтримувати держави-члени в напрямку модернізації та європейської інтеграції без шкоди для подальшого розширення ЄС;

d) сприяти приєднанню держав-членів до стандартів ЄС;

e) зміцнення співпраці з ЄС шляхом участі та сприяння реалізації застосовних програм ЄС;

f) співробітництво з іншими відповідними міжнародними організаціями та міжнародними фінансовими установами з метою реалізації цілей ЦЄІ;

g) сприяння, на основі попиту, вирішенню поточних проблем, що стосуються держав-членів, зокрема через спільні регіональні проєкти;

h) підтримка економічного та технічного співробітництва через проєктно-орієнтовану діяльність;

i) сприяння транскордонному, транснаціональному та міжрегіональному співробітництву;

j) реалізація малих і середніх проєктів, сприяння розвитку потенціалу шляхом передачі досвіду та ноу-хау;

k) сприяння міжкультурному діалогу, свободі преси, мобільності та контактам між людьми;

l) сприяння розвитку громадянського суспільства.

Відносно членства та участі у ЦЄІ, то вона може запросити будь-яку зацікавлену третю державу, регіональну установу та міжнародну організацію взяти участь у діяльності, заходах, програмах і проєктах ЦЄІ. ЦЄІ може надати статус спеціального запрошеного або інші форми партнерства, якщо це доречно, наприклад, через меморандуми про взаєморозуміння.

Будь-якій державі – члену ЦЄІ, яка серйозно порушила принципи, зазначені у ст. 2 Керівних принципів, може бути призупинено міністрами закордонних справ її права представництва. Якщо така держава-член продовжує порушувати ці принципи, глави урядів можуть вирішити, що вона припинила бути членом ЦЄІ. Рішення з цього питання має прийматися за правилом консенсусу мінус один [4].

Аналіз сайту [4] свідчить про намагання ЦЄІ зберегти єдність європейських держав, незважаючи на нерівність їх соціально-економічного стану після розпаду комуністичної системи. Саме об'єднання загальних зусиль, координація дій у важливих аспектах економічного, соціального, політичного, культурного розвитку, процес взаємозближення і взаємодії відповідних структур свідчать про ЦЄІ як інструментарій міжнародної співпраці та інтеграції.

Отже, ЦЄІ, виходячи з своєї місії – робота над європейською інтеграцією та сталим розвитком через регіональну співпрацю – вдалось із консультаційного форуму перетворитись у важливий інструмент об'єднання держав регіону для розв'язання цілої низки спільних для них проблем та успішно посісти своє власне місце в системі сучасних європейських інституцій [2].

Науковий керівник – д-р філос. наук, професор Требін М. П.

Література: **1.** Білан В. М. Центральноєвропейська ініціатива у зовнішній політиці України, Угорщини та інших країн регіону 1989–1999 рр. *Наукові записки.* № 18. С. 129–133. **2.** Дукмас О. Л. Центральноєвропейська Ініціатива: від консультаційного форуму до регіонального об'єднання держав. *Вісник Київського міжнародного університету. Серія*

«Міжнародні відносини». 2009. Вип. 9. С. 335–348. **3.** Центральноєвропейська ініціатива. Довідник. Львів : Центр політичних досліджень, 1999. 69 с. **4.** Central European Initiative. URL: https://www.cei.int/.

Стаття надійшла до редакції 12.09.2025 р.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ НА БАНКІВСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 336.71:004.738:65.011

Ольховська М. К.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Статтю присвячено аналізу впливу цифровізації економіки на банківську діяльність та підвищення ефективності фінансових установ. Розглянуто роль сучасних цифрових технологій, онлайн-платформ, фінтех-рішень і автоматизованих систем у трансформації банківських процесів. Особливу увагу приділено інтеграції традиційних банківських послуг із цифровими каналами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності банків на національному та міжнародному ринках. Також детально досліджено значення аналітики великих даних, персоналізації клієнтського досвіду та цифрових інновацій для оптимізації операційної ефективності та управління ризиками.*

Ключові слова: *банківська діяльність, цифровізація економіки, фінансові технології, конкурентоспроможність, цифрові інновації.*

Annotation. *The article is devoted to the analysis of the impact of economic digitalization on banking activities and the improvement of financial institutions' efficiency. The role of modern digital technologies, online platforms, fintech solutions, and automated systems in transforming banking processes is examined. Special attention is given to the integration of traditional banking services with digital channels, which contributes to increasing banks' competitiveness in national and international markets. The importance of big data analytics, personalized customer experience, and digital innovations for optimizing operational efficiency and risk management is also thoroughly investigated.*

Keywords: *Banking activities, economic digitalization, financial technologies, competitiveness, digital innovations.*

Актуальність теми дослідження. Цифровізація економіки є однією з ключових тенденцій сучасного глобального розвитку, яка істотно трансформує всі сектори фінансової системи, зокрема банківську діяльність. Використання цифрових технологій, автоматизованих платформ, фінтех-рішень та аналітики великих даних дозволяє банкам підвищувати ефективність операцій, оптимізувати процеси управління ризиками, покращувати якість обслуговування клієнтів і швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

У сучасних умовах високої конкуренції на національних та міжнародних ринках банкам необхідно інтегрувати традиційні послуги з цифровими каналами, забезпечувати персоналізацію продуктів і послуг, а також ефективно використовувати аналітичні дані для прийняття стратегічних рішень. Прагнення фінансових уста-

© Ольховська М. К., 2026

нов до цифрової трансформації спрямоване не лише на підвищення внутрішньої ефективності, а й на зміцнення конкурентних позицій на глобальному ринку.

Таким чином, дослідження впливу цифровізації економіки на банківську діяльність є актуальним, оскільки дозволяє виявити ключові напрямки розвитку банківського сектора, оцінити ефективність цифрових інновацій та запропонувати рекомендації для підвищення конкурентоспроможності фінансових установ в умовах стрімкої технологічної трансформації.

Мета статті полягає у дослідженні впливу цифровізації економіки на банківську діяльність з метою визначення ключових напрямів трансформації банківських процесів, оцінки ефективності впровадження цифрових технологій та формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності банків на національному та міжнародному ринках.

Викладення основного матеріалу. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій і цифрових інструментів докорінно змінив спосіб надання банківських послуг. Якщо раніше база банківської діяльності будувалася на фізичній присутності клієнтів у відділеннях, то сьогодні основна ставка робиться на дистанційні канали обслуговування. Мобільні додатки, інтернет-банкінг, чат-боти, інтегровані CRM-системи та автоматизовані транзакційні рішення стали незамінними елементами сучасного фінансового сервісу. Завдяки цим технологіям розвинулася концепція цифрового банкінгу, яка сприяє мінімізації залежності від людського фактору, пришвидшенню бізнес-процесів і забезпеченню персоналізованого підходу до клієнтів [1].

Цифровізація охоплює широкий спектр інновацій, серед яких варто виділити штучний інтелект, машинне навчання, роботизовану автоматизацію процесів, блокчейн, хмарні технології, API-інтеграції та аналіз великих даних. Саме ці ключові технологічні фактори визначають глибину і швидкість трансформацій у банківській сфері, формуючи нові стратегічні пріоритети. У межах цифрової економіки банки змушені переглядати свої бізнес-моделі, відходячи від класичного управління активами і пасивами, натомість створюючи екосистеми фінансових і нефінансових послуг. Це дозволяє підвищувати клієнтську активність і забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу [2].

Одним із основних напрямів впливу цифровізації є нова парадигма клієнтського досвіду, яка зосереджена на швидкості, доступності та персоналізації. Сучасні клієнти очікують цілодобового доступу до банківських рахунків, миттєвого здійснення платежів, прозорості тарифів і можливості проводити всі операції онлайн. У відповідь банки активно розробляють інноваційні рішення, спрямовані на створення безперервного користувацького досвіду, адаптованого до різноманітних потреб клієнтів. За допомогою штучного інтелекту фінансові установи можуть аналізувати поведінкові дані, прогнозувати запити споживачів і пропонувати персоналізовані рішення. Це не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, а й зміцнює їхню лояльність [4].

Цифровізація також змінює операційну модель банків, акцентуючи увагу на скороченні витрат, підвищенні ефективності та оптимізації внутрішніх процесів. Завдяки роботизованій автоматизації вдається зменшувати обсяги рутинних завдань, прискорювати обробку фінансових операцій та знижувати ймовірність помилок, пов'язаних із людським фактором. Хмарні сервіси, своєю чергою, дають змогу забезпечити гнучкість даних та значно зменшити витрати на технічну інфраструктуру, одночасно підвищуючи масштабованість та доступність ресурсів.

Динаміка цифрової економіки сприяє створенню нових продуктів і послуг, що розширюють спектр можливостей для банків у сферах кредитування, інвестування, страхування та управління активами. Наприклад, онлайн-кредитування із застосуванням автоматичних скорингових моделей забезпечує миттєве ухвалення рішень щодо видачі кредитів, базуючись на аналізі великих даних. Інвестиційні сервіси з алгоритмічними радниками пропонують персоналізовані стратегії управління портфелем для різних категорій клієнтів, що раніше були доступними переважно для великих інвесторів.

Окрему роль цифровізація відіграє у реформуванні підходів до управління ризиками. Технології машинного навчання дозволяють банкам точніше оцінювати кредитні, ринкові й операційні ризики. Алгоритми здатні опрацьовувати великі обсяги даних, виявляючи приховані закономірності та ризикові фактори, які залишаються поза увагою традиційних методів аналізу. Таким чином, прийняття рішень стає значно точнішим, а ризик збитків зводиться до мінімуму. Крім того, цифрові інструменти ефективно протидіють шахрайству: системи моніторингу в режимі реального часу оперативно розпізнають підозрілі транзакції та дають змогу миттєво реагувати на загрози.

Висновки. Отже, ключовими аспектами впливу цифровізації на банківську діяльність є модернізація клієнтського сервісу, автоматизація операційних процесів, впровадження інноваційних фінансових продуктів, розбудова надійної цифрової інфраструктури, трансформація кадрової моделі, формування нових бізнес-

моделей та партнерських мереж, посилення кібербезпеки, адаптація регуляторних механізмів і інтеграція у глобальні цифрові фінансові екосистеми. Саме ці процеси визначають глибинні тенденції функціонування банківської системи у цифрову епоху та формують стратегічні передумови зростання її міжнародної конкурентоспроможності. У перспективі цифровізація виступатиме не лише каталізатором технологічних змін, а й ключовим фактором довгострокового розвитку банківського сектору, його гнучкості, стійкості і здатності ефективно функціонувати у складному та динамічному глобальному середовищі.

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

Література: 1. Дорошенко І. І. Інструменти програматік-реклами: аналітика та стратегія. Київ : ДУ «Інститут підприємництва», 2022. 201 с. **2.** Зайцева Г. О. Контент-маркетинг для міжнародного просування. Львів : Маркетинг і Збут, 2020. С. 27–31. **3.** Карпенко С. А. Контент-стратегія для міжнародного бренду. Одеса : ДДУ, 2021. 124 с. **4.** Лазаревська І. М. Методи сегментації міжнародного ринку. Київ : Глобал Маркетинг, 2020. С. 23–28. **5.** Шелудько С. А. Цифровізація банківської діяльності в Україні як виклик і рушій у забезпеченні фінансової безпеки. Київ : Проблеми сучасних трансформацій, 2025. С. 7–19.

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГЛОБАЛЬНОМУ ІТ-БІЗНЕСІ

УДК 331.108:004.9:005.336.4

Орєхова В. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2 року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено особливості формування конкурентоспроможної системи управління персоналом у глобальному ІТ-бізнесі. Розкрито роль людського капіталу як стратегічного ресурсу, проаналізовано сучасні інструменти HR-менеджменту та цифрові технології, що підвищують ефективність управління кадрами в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.*

Ключові слова: *глобальний ІТ-бізнес, управління персоналом, конкурентоспроможність, людський капітал, HR-менеджмент, цифрова трансформація, стратегія розвитку, інновації, міжнародна компанія, ефективність управління.*

Annotation. *The article examines the features of forming a competitive personnel management system in the global IT business. The role of human capital as a strategic resource is revealed, and modern HR management tools and digital technologies that enhance the efficiency of human resource management in the context of globalization and digital transformation of the economy are analyzed.*

© Орєхова В. О., 2026

Keywords: *global IT business, personnel management, competitiveness, human capital, HR management, digital transformation, development strategy, innovation, international company, management efficiency.*

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки кадровий потенціал набуває статусу одного з головних чинників, що визначають конкурентоспроможність міжнародних ІТ-компаній. Раціональне управління персоналом сприяє не лише залученню та утриманню кваліфікованих фахівців, а й підвищенню продуктивності, інноваційної активності та здатності компанії швидко адаптуватися до динамічних змін ринку.

З огляду на постійний розвиток цифровізації бізнес-процесів і посилення конкуренції на глобальному ІТ-ринку, традиційні моделі управління персоналом дедалі частіше втрачають свою ефективність. Це створює потребу у впровадженні нових підходів до кадрового менеджменту, використанні сучасних цифрових HR-інструментів та розробці системи управління персоналом, здатної забезпечити довгострокове зростання і конкурентні переваги компанії на світовій арені.

Актуальність теми також обумовлена зростаючим значенням людського капіталу як стратегічного ресурсу. Саме він визначає успішність реалізації глобальних проєктів, створення інноваційних продуктів і забезпечення інтеграції компаній у світову економіку.

Метою статті є дослідження процесів формування конкурентоспроможної системи управління персоналом у глобальному ІТ-бізнесі, визначення ключових інструментів та стратегій HR-менеджменту, а також оцінка ролі цифрових технологій і людського капіталу у підвищенні ефективності управління кадрами в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

Викладення основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій людський капітал набуває ключового значення для міжнародних ІТ-компаній. Вдале управління персоналом сприяє не лише виконанню поточних бізнес-завдань, але й закладає основу для стратегічних конкурентних переваг компанії. Кваліфіковані фахівці стають рушієм інноваційного розвитку, забезпечують високу продуктивність, адаптивність до змін на ринку і допомагають знижувати ризики, пов'язані з жорсткою конкуренцією в глобальному ІТ-секторі [4].

Міжнародні ІТ-компанії дедалі частіше наголошують на важливості гнучких організаційних структур, які дозволяють швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, оптимізовувати внутрішні процеси та забезпечувати ефективну взаємодію між командами, що працюють у різних країнах. При цьому управління персоналом охоплює не лише рекрутмент і підбір кадрів, а й розвиток корпоративної культури, побудову ефективної системи мотивації та планування кар'єрного зростання співробітників.

Ключові аспекти стратегічного управління персоналом у міжнародних ІТ-компаніях включають:

1. Планування кадрових потреб. Прогнозування кількісного та якісного складу персоналу відповідно до стратегічних цілей компанії, впровадження інструментів оцінки продуктивності та потенціалу працівників.

2. Оцінку компетенцій і результативності. Застосування ключових показників ефективності (KPI), моніторинг виконання завдань і аналіз потенціалу професійного зростання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Кар'єрне планування й розвиток. Розробку персональних траєкторій професійного розвитку, організацію навчальних програм, а також залучення до внутрішніх і зовнішніх тренінгових сесій.

Мотиваційні програми демонструють ефективність через зважене поєднання фінансових і нефінансових інструментів. Це можуть бути бонуси, премії, участь у розподілі прибутку компанії, а також створення можливостей для професійного розвитку. Такий стратегічний підхід сприяє побудові довгострокових конкурентних переваг, залученню і збереженню талантів на міжнародному рівні, підвищенню продуктивності та адаптивності команд до змін ринку [3].

Активне поширення цифровізації бізнес-процесів стимулює використання сучасних ІТ-рішень в управлінні персоналом. Серед головних інструментів можна виділити:

- системи автоматизації HR-процесів (HRIS, ERP-HR). Вони забезпечують ефективне управління базами даних працівників, контроль робочого часу, формування аналітичних звітів і оцінку продуктивності;

- платформи для віддаленого рекрутингу та онбордингу. Завдяки онлайн-інструментам процес найму на глобальному ринку стає швидшим, а інтеграція нових працівників у внутрішні процеси компанії – простішою;

- People Analytics. Ці аналітичні інструменти допомагають прогнозувати кадрові потреби, оцінювати ефективність персоналу, ідентифікувати ризики плинності кадрів та оптимізувати витрати на робочу силу;

- електронні навчальні системи (e-learning, LMS). Вони надають можливість безперервного навчання, розвитку професійних навичок і підвищення кваліфікації незалежно від географічного розташування.

Впровадження цифрових інновацій значно знижує адміністративні витрати, підвищує прозорість управлінських рішень і забезпечує швидший зворотний зв'язок між менеджментом і командами.

Інноваційні стратегії управління талантами стають вирішальним фактором у підвищенні ефективності персоналу в міжнародних ІТ-компаніях. В умовах глобальної конкуренції компанії дедалі частіше запроваджують програми наставництва та коучингу [2]. Ці ініціативи дають змогу досвідченим співробітникам допомагати новачкам легше адаптуватися, освоювати корпоративні стандарти та розвивати потрібні професійні навички. Важливу роль відіграють внутрішнє навчання та залучення платформ для розвитку навичок, які дозволяють працівникам отримувати нові знання у реальному часі, підвищуючи їхню креативність, результативність та готовність до участі у складних інноваційних проєктах.

Формування крос-функціональних команд і обмін знаннями сприяють створенню згуртованих колективів, здатних оперативно знаходити оптимальні рішення та інтегрувати багатовимірний експертний досвід. Водночас створення індивідуальних планів розвитку дає співробітникам можливість реалізувати свій потенціал. Це не лише підвищує рівень утримання талановитих спеціалістів, але й сприяє формуванню довготривалих відносин лояльності між працівниками і компанією.

Глобальна мобільність і здатність адаптуватись до умов міжнародного ринку праці стали ключовими аспектами сучасного менеджменту персоналу. Міжнародні ІТ-компанії активно використовують релокацію, дистанційну роботу та гнучкий графік для залучення найкращих фахівців незалежно від їхнього місця перебування, забезпечуючи при цьому безперервність бізнес-процесів. Програми адаптації спрямовані на швидке включення нових працівників у корпоративне середовище, налагодження комунікацій і створення умов для гармонійної взаємодії у міжнародних командах. Також мультикультурна взаємодія та інклюзивна корпоративна культура сприяють підвищенню рівня задоволеності співробітників, стимулюють їхню креативність і зміцнюють міжкультурні зв'язки всередині команд, що, своєю чергою, покращує загальну результативність компанії на глобальному ринку.

Комплексний підхід до управління персоналом, який включає стратегічне планування, інтеграцію цифрових HR-технологій, розвиток корпоративної культури, інноваційних практик управління талантами та підтримку глобальної мобільності, забезпечує формування конкурентоспроможних команд. Такі команди сприяють інноваційному розвитку компанії та її стабільному функціонуванню на міжнародній арені. Цей підхід дозволяє підвищити продуктивність і залученість працівників, скоротити ризики плинності кадрів і забезпечити ефективніше використання ресурсів. Досвід провідних міжнародних ІТ-компаній свідчить, що гармонійне поєднання стратегічного управління, цифровізації HR-процесів, розвитку людського потенціалу і гнучкої мотиваційної системи є визначальним фактором для стійкого зростання та завоювання лідерських позицій у світовій галузі.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів в управління персоналом у міжнародних ІТ-компаніях дозволяє побудувати ефективну та конкурентну систему HR-процесів. Це сприяє не лише оптимальній роботі окремих підрозділів, а й створює стратегічну стабільність компанії в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки.

Висновок. Результати дослідження показали, що створення ефективної та конкурентоспроможної системи управління персоналом у сфері глобального ІТ-бізнесу є одним із ключових елементів для забезпечення сталого розвитку компаній у сучасних реаліях цифрової економіки. Управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль не лише у підвищенні продуктивності працівників, але й у здатності компанії швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та утримувати високий рівень конкурентоспроможності на глобальному ринку.

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

Література: **1.** Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page, 2020. **2.** Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance.* Harvard

Business School Press, 2001. **3.** Кибенко О. М., Мельник С. І. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава.* 2022. № 5. С. 45–49. **4.** Лук'янова В. В. Розвиток системи управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2023. № 2. С. 112–118. **5.** Міняйло О. І. Людський капітал як фактор конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України.* 2021. № 4. С. 56–61.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 335.123

Палієнко М. Д.

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

Анотація. *У статті розкрито сутність і значення антикризової програми підприємства у сучасних умовах Проаналізовано принципи та заходи антикризової програми. Значну увагу зосереджено на правилах відносно формування антикризової програми, які необхідні для удосконалення розробки антикризової програми.*

Ключові слова: *антикризова програма, антикризова діяльність, принципи розробки антикризової програми.*

Annotation. *The article reveals the essence and significance of an anti-crisis program for an enterprise under current conditions. The principles and measures of the anti-crisis program are analyzed. Particular attention is given to the rules related to the formation of the anti-crisis program, which are necessary for improving its development.*

Keywords: *anti-crisis program, anti-crisis activity, principles of anti-crisis program development.*

Актуальність. У нинішніх умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції підприємства стикаються з численними викликами та загрозами, що можуть негативно впливати на їхню діяльність і стабільність.

Несвоєчасна або неефективна реакція на кризові ситуації здатна спричинити втрату ринкових позицій, фінансові втрати чи навіть банкрутство.

У зв'язку з цим розробка антикризової програми є надзвичайно важливою, оскільки вона дозволяє впровадити дієві стратегії та інструменти для адаптації до змін на ринку, підтримки стійкості бізнесу в період кризи та збереження конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування програми антикризового підприємством знайшли відображення в працях багатьох закордонних та вітчизняних економістів: Бланк І. О, Грибан С. В., Пріб К. А., Кузнецова Г. В., Бінерт О. В. Однак питання розробки антикризової програми потребує ще необхідних додаткових розробок.

© Палієнко М. Д., 2026

Метою статті є розвиток теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо формування антикризової програми підприємства.

Вкладення основного матеріалу. Подолання кризового стану підприємства потребує чіткої організації, узгодженості дій та належного виконання всіх заходів.

Одним із основних інструментів антикризового управління виступає антикризова програма. Її розробка є актуальною не лише під час кризи, але й у періоди стабільної роботи підприємства. Водночас слід враховувати, що неструктуровані та некоординовані дії можуть посилити кризові явища та ускладнити становище компанії.

Тому створення антикризової програми є критично важливим етапом для формування ефективних заходів реагування (рис. 1). Вона повинна мати продуманий механізм, який готовий до реагування на різні виклики [2].

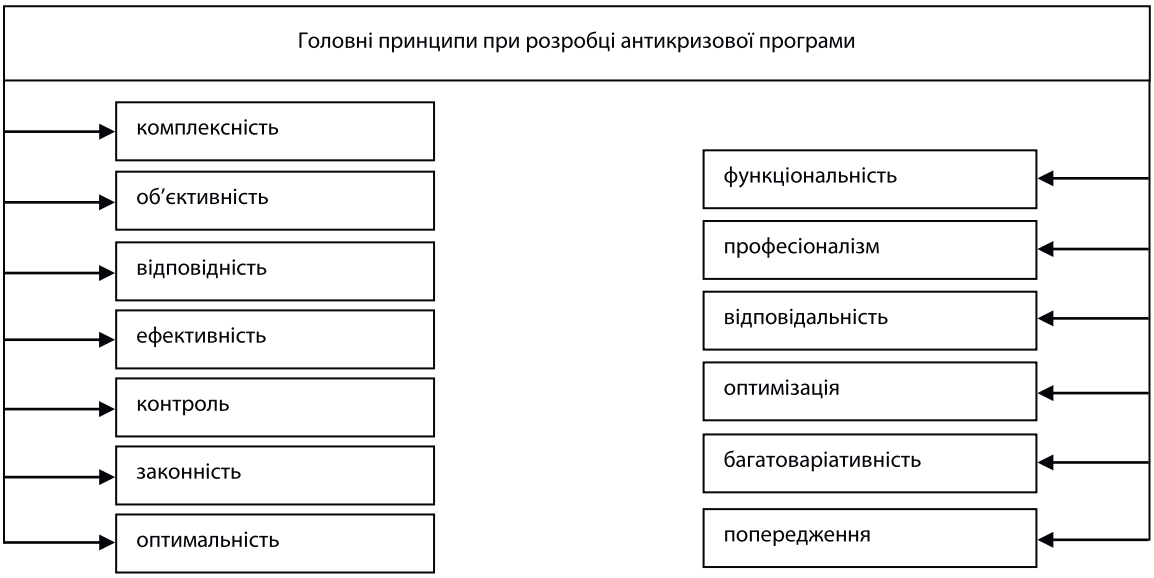


Рис. 1. **Принципи формування антикризової програми**

Джерело: [1]

Для ефективного подолання кризової ситуації керівництву необхідно реалізувати програму антикризового менеджменту, яка включає низку відповідних заходів. Ця програма може бути спрямована на такі ключові напрями розвитку (рис. 2).

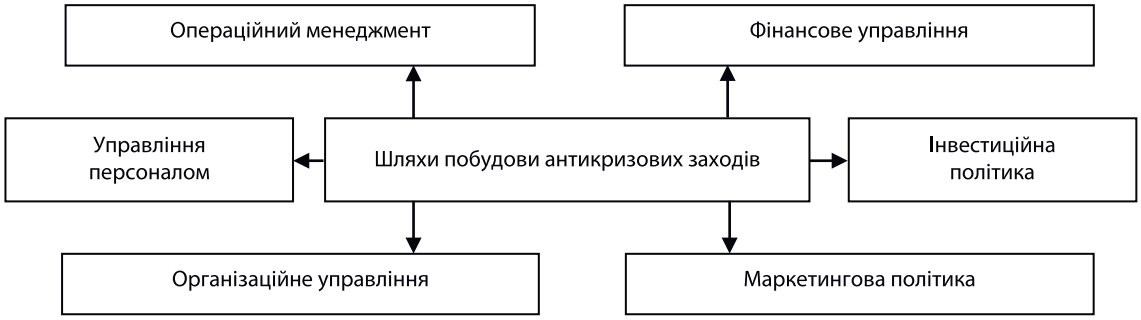


Рис. 2. **Шляхи побудови заходів антикризової програми**

Джерело: [4]

Антикризова програма покликана забезпечити реалізацію узгодженого комплексу заходів, спрямованих на попередження, протидію та подолання кризових явищ, а також мінімізацію їх негативного впливу. Її роз-

робка вимагає ґрунтовного аналізу, планування та проведення організаційних, економічних і соціальних заходів. Загальні принципи підготовки антикризових програм подано на рис. 3 [3].

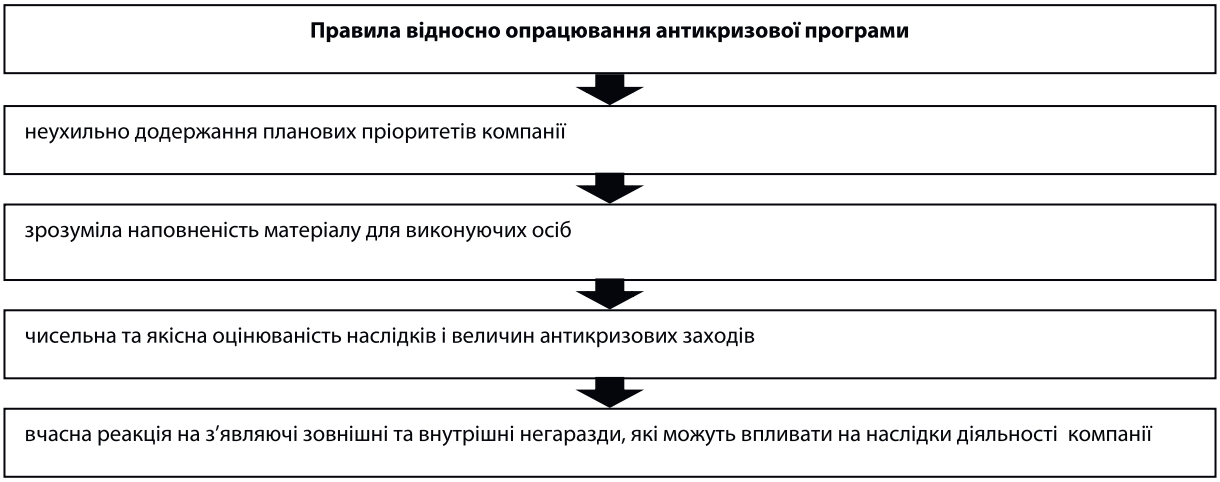


Рис. 3. **Вимоги до підготовки антикризової програми**

Дотримання зазначених вимог є своєрідною організаційною запорукою ефективності антикризового плану і може суттєво вплинути на подальший розвиток бізнесу в напрямку інновацій. Під час кризи, незалежно від її подальшого перебігу, підприємство зазвичай застосовує перевірені підходи до стабілізації ситуації, зокрема соціальні, технологічні та організаційні інструменти розвитку. Однак для подолання розбіжностей, досягнення сталого зростання та ефективного функціонування необхідне впровадження інноваційних антикризових заходів і сучасних стратегічних підходів, що зміцнюють поточні позиції компанії та формують основу для довгострокової стратегії розвитку [3].

Розробка та реалізація антикризової програми [2] мають вирішальне значення, оскільки дозволяють системно вирішувати комплекс завдань у ключових напрямках діяльності підприємства – від збуту продукції й фінансів до управління персоналом і виробничих процесів. Формування такої програми враховує специфіку конкретного підприємства та може бути адаптоване до поточних викликів і потреб.

Висновок. У сучасних умовах обґрунтування антикризової програми на підприємстві набуває особливої важливості. Для забезпечення життєздатності бізнесу в періоди кризи необхідно провести глибокий аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, виявити основні ризики та загрози, а також розробити ефективні стратегії реагування та детальні плани дій на випадок надзвичайних ситуацій.

Антикризова програма виступає ключовим інструментом у забезпеченні стабільності та виживання підприємства. Вона сприяє адаптації бізнесу до змін у ринковому середовищі, підтримці стабільного функціонування, а також збереженню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Лепейко Т. І.

Література: 1. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2013. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467. **2.** Колянко О. В. Формування антикризової програми діяльності підприємства та заходів її реалізації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.* 2024. № 76. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1536. **3.** Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. Вип. 62. С. 312–319. **4.** Кульчій І. О. Антикризове управління : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ТА МЕХАНІЗМІВ ВЕНДОРСЬКОГО ФІНАНСУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНОЮ ІТ-КОМПАНІЄЮ

УДК 658.5:004:339.9:336.64

Пестун А. П.

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

Анотація. *У статті здійснено комплексне дослідження трансформації бізнес-моделей сучасних ІТ-компаній в умовах переходу від лінійного аутсорсингу до екосистемної взаємодії. Обґрунтовано необхідність впровадження в організаційну структуру сервісних компаній спеціалізованих підрозділів для управління партнерськими фінансами (Funding Desk) та автоматизації процесів на хмарних маркетплейсах. Проаналізовано роль механізмів Channel Partner Private Offers (CPPO) як інструменту підвищення маржинальності та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Визначено стратегічні переваги інтеграції з гіперскейлерами.*

Ключові слова: *ІТ-аутсорсинг, бізнес-екосистема, партнерська стратегія, хмарні маркетплейси, Funding Desk, CPPO, вендорське фінансування, стратегічне управління.*

Annotation. *The article provides a comprehensive study of the transformation of modern IT company business models in the context of the transition from linear outsourcing to ecosystem interaction. The necessity of introducing specialized structural units for managing partner finances (Funding Desk) and automating processes on cloud marketplaces into the organizational structure of service companies is substantiated. The role of Channel Partner Private Offers (CPPO) mechanisms as a tool for increasing margins and competitiveness in the global market is analyzed. The strategic advantages of integration with hyperscalers are determined.*

Keywords: *IT outsourcing, business ecosystem, partnership strategy, cloud marketplaces, Funding Desk, CPPO, vendor funding, strategic management.*

Сучасний ландшафт глобальної економіки характеризується стрімкою цифровізацією всіх сфер суспільного життя, що зумовлює фундаментальні зміни в архітектурі ринку інформаційних технологій. Традиційні моделі ІТ-аутсорсингу, які базувалися на арбітражі вартості праці та наданні послуг з розробки програмного забезпечення за моделлю Time & Material, поступово втрачають свою ефективність як єдине джерело створення доданої вартості [1]. В умовах посилення конкуренції, зростання технологічної складності проєктів та зміни очікувань клієнтів, які прагнуть отримувати не просто технічні ресурси, а комплексні бізнес-рішення, на перший план виходить здатність ІТ-компаній інтегруватися в глобальні цифрові екосистеми. Згідно з прогнозами аналітичних агентств, світові витрати на ІТ продовжать зростати, що відкриває нові можливості для гравців ринку, здатних адаптуватися до нових умов [2].

Особливої актуальності набуває співпраця з глобальними технологічними лідерами, так званими гіперскейлерами (Amazon Web Services, Microsoft, Google Cloud), які формують навколо своїх платформ розгалужені мережі партнерів. Для сервісних ІТ-компаній це створює як нові можливості для масштабування, так і серйозні виклики, пов'язані з необхідністю адаптації бізнес-процесів до вимог екосистемної економіки. Критично важливими стають питання монетизації високих партнерських статусів, управління складними фінансовими інструментами вендорів та автоматизації продажів через хмарні маркетплейси.

Еволюція поглядів на міжфірмову кооперацію пройшла шлях від розгляду партнерства як тактичного інструменту до визнання його стратегічною необхідністю. У сучасній науковій літературі домінує підхід, що розглядає бізнес не як ізольовану одиницю, а як елемент складної екосистеми. Рон Аднер визначає екосистему як структуру взаємозалежності партнерів, необхідну для матеріалізації певної ціннісної пропозиції [3].

© Пестун А. П., 2026

На відміну від традиційних ланцюгів постачання, де цінність створюється послідовно, в екосистемах цінність генерується через мережеві ефекти та комплементарність активів учасників.

Майкл Якобідес, Кармело Ченнамо та Аннабель Гавер розвивають теорію екосистем, акцентуючи увагу на модульності та координації без повної ієрархічної підпорядкованості [4]. Вони стверджують, що успіх в екосистемі залежить від здатності компанії зайняти вигідну позицію в мережі створення вартості та ефективно управляти негенеричними комплементарностями. Девід Тіс у своїх працях з теорії динамічних спроможностей підкреслює, що в умовах невизначеності конкурентна перевага досягається завдяки здатності організації відчувати зміни, захоплювати можливості та трансформувати ресурси [5].

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення партнерської стратегії IT-компаній шляхом впровадження моделі Funding Desk та інструментів CPPO.

У B2B-контексті взаємодія в екосистемі реалізується через механізми спільних продажів (Co-sell), коли вендор і сервісний партнер об'єднують зусилля для задоволення потреб кінцевого клієнта. Для глибшого розуміння трансформації моделей співпраці доцільно порівняти традиційний та екосистемний підходи (табл. 1). Аналіз ринкового середовища свідчить про консолідацію галузі та зростання вимог до сервісних провайдерів. Провідні гравці ринку активно трансформують свої бізнес-моделі, орієнтуючись на стабільність та масштаб бізнесу як ключові фактори виживання в умовах кризи.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної моделі аутсорсингу та екосистемної моделі

Параметр порівняння	Традиційний аутсорсинг	Екосистемна взаємодія
Фокус діяльності	Зниження витрат клієнта, доступ до талантів	Співтворення цінності, інновації
Характер відносин	Трансакційний, двосторонній (Замовник - Виконавець)	Мережевий, багатосторонній (Вендор - Партнер - Клієнт)
Джерело прибутку	Арбітраж праці, маржа на годинах	Продаж рішень, IP, комісії, вендорські фонди
Роль IT-компанії	Виконавець технічних завдань	Стратегічний консультант, оркестратор рішень
Ключові активи	Людський капітал, процеси розробки	Партнерські статуси, доступ до екосистем, знання платформ

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Стратегічним ядром розвитку сучасних сервісних компаній є отримання найвищих статусів у партнерських мережах гіперскейлерів. Досягнення рівня Premier в екосистемі AWS або статусу Solutions Partner в екосистемі Microsoft стає індустріальним стандартом для компаній, що претендують на роботу з Enterprise-сегментом. Такі статуси підтверджують наявність глибокої технічної експертизи та відкривають доступ до закритих програм фінансування.

Проте детальний аналіз процесів партнерської взаємодії дозволяє виявити низку системних прогалин, що стримують ефективність ведення бізнесу. Зокрема, спостерігається операційна неефективність, яка виникає через відсутність автоматизованої синхронізації між CRM-системами сервісних компаній та порталами вендорів, що спричиняє суттєве адміністративне навантаження. Також існують технологічні розриви, оскільки зростаючий попит на рішення на основі штучного інтелекту диктує необхідність швидкого набуття партнерами спеціалізованих компетенцій, наприклад Generative AI Competency, що є умовою доступу до ексклюзивних тендерів. Окрім того, фіксуються фінансові дисбаланси, коли використання програм прискорення міграції (Migration Acceleration Program), попри стимулювання продажів, часто призводить до виникнення касових розривів внаслідок асинхронності виплат компенсацій. Для подолання цих викликів пропонується впровадження моделі Funding Desk. У контексті IT-бізнесу це поняття трансформується в центр управління «інвестиційною ліквідністю» вендорів. Funding Desk має забезпечувати централізований скринінг угод, структурування фінансових моделей та адміністрування заявок на отримання грантів та субсидій від технологічних партнерів.

Ключовим вектором розвитку стає експансія на хмарні маркетплейси (Cloud Marketplaces), які перетворюються на основний канал B2B-продажів цифрових послуг. Згідно з дослідженнями, партнери, які активно

використовують канали маркетплейсів, демонструють значно вищі темпи закриття угод та зростання їх середнього чеку [6]. Ефективним інструментом роботи на маркетплейсах є механізм Channel Partner Private Offers (CPPO). Він дозволяє сервісним компаніям формувати кастомізовані пропозиції, що включають не лише власні послуги, а й програмне забезпечення третіх сторін (ISV). Це створює значну цінність для клієнтів, дозволяючи їм консолідувати витрати та використовувати попередньо узгоджені бюджети (committed spend) на хмарні послуги.

Впровадження запропонованих інструментів вимагає системного підходу, що може бути реалізований через поетапну дорожню карту: від стабілізації процесів (аудит угод, впровадження Funding Desk) до масштабування (автоматизація через API-інтеграції) та досягнення екосистемної зрілості (запуск мультипартнерських пропозицій). Економічна доцільність таких трансформацій підтверджується можливістю отримання додаткового маржинального доходу від вендорських фондів та комісійних за перепродаж ліцензій, що суттєво підвищує рентабельність партнерського каналу.

Висновок. В умовах глобальної цифрової трансформації успіх IT-компанії на міжнародному ринку дедалі більше залежить від ефективності її партнерської стратегії. Відбувається зміна парадигми від трансакційного аутсорсингу до екосистемної взаємодії. Впровадження спеціалізованих підрозділів (Funding Desk) є критично необхідним кроком для систематизації роботи з вендорським капіталом. Стратегія використання CPPO та автоматизація роботи з хмарними маркетплейсами відкриває доступ до нових бюджетів клієнтів, прискорює цикли продажів та підвищує конкурентоспроможність сервісних компаній як стратегічних партнерів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

Література: 1. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с. **2.** Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 9.3% in 2025 // Gartner Newsroom. 2024. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-23-gartner-forecasts-worldwide-it-spending2025. **3.** Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management.* 2017. Vol. 43. No. 1. P. 39–58. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01492. **4.** Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal.* 2018. Vol. 39. No. 8. P. 2255–2276. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2904. **5.** Teece D. J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization.* 2018. Vol. 24. No. 3. P. 359–368. **6.** The Partner Opportunity for AWS Marketplace SIs, GSIs, and Resellers // Forrester Consulting. 2023. URL: https://aws.amazon.com/blogs/apn/a-total-economic-impact-partner-opportunity-analysis-for-channel-partners-selling-in-aws-marketplace/.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2025 р.

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОЇ АНАЛІТИКИ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНИХ МЕТОДІВ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ

УДК 658.15:005.9

Петрова О. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено сутність і роль інструментів цифрової аналітики як ключового чинника маркетингового аналізу в IT-бізнесі. Визначено основні виклики та можливості, що виникають в умовах глобалізації, диджиталізації та зростаючої конкуренції. Проведено систематичний аналіз основних інструментів, що дозволяють збирати та інтерпретувати дані про поведінку споживачів. Запропоновано методологічний підхід до інтегрованого використання вебаналітики, SEO-аналізу та аналізу поведінки користувачів для підвищення ефективності маркетингових стратегій та забезпечення сталого розвитку IT-компаній.*

Ключові слова: *цифрова аналітика, маркетинговий аналіз, Big Data, ефективність, IT-бізнес, вебаналітика, SEO, поведінка споживачів.*

Annotation. *The article explores the essence and role of digital analytics tools as a key factor in marketing analysis in the IT business. The main challenges and opportunities arising from globalization, digitalization, and increasing competition are identified. A systematic analysis of the main tools for collecting and interpreting data on consumer behavior is conducted. A methodological approach to the integrated use of web analytics, SEO analysis, and user behavior analysis is proposed to improve the effectiveness of marketing strategies and ensure the sustainable development of IT companies.*

Keywords: *digital analytics, marketing analysis, Big Data, efficiency, IT business, web analytics, SEO, consumer behavior.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах, коли IT-ринок характеризується високим ступенем конкуренції та динамічним розвитком, традиційні методи маркетингового аналізу стають недостатніми. Ця проблема набуває особливої актуальності у зв'язку зі швидким поширенням Big Data та технологій машинного навчання, які надають нові можливості для збору та аналізу даних. Як зазначається в сучасних наукових публікаціях, ефективне використання цифрових інструментів дозволяє компаніям не лише оптимізувати рекламні кампанії, а й виявляти нові тренди ринку та краще розуміти потреби споживачів. [1, 2]

Перехід бізнесу в цифровий простір вимагає нових підходів до оцінки ефективності маркетингових комунікацій, а також розуміння складних закономірностей у поведінці споживачів. Без чіткого аналізу даних компанії не можуть ефективно розподіляти маркетингові бюджети та розробляти продукти, що відповідають потребам ринку. Відсутність систематизованого підходу до збору та інтерпретації даних призводить до зниження рентабельності інвестицій (ROI) та ускладнює процес прийняття стратегічних рішень. Виникає нагальна потреба в дослідженні та систематизації інструментів цифрової аналітики, які можуть надати цінні інсайти для підвищення конкурентоспроможності IT-компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує велика кількість наукових публікацій, що досліджують вплив цифрової аналітики на бізнес. Згідно з дослідженнями, опублікованими у ResearchGate, актуальність цифрової аналітики зростає, оскільки вона надає можливість отримувати інсайти про поведінку користувачів, що є ключовим для прийняття рішень і підвищення конкурентоспроможності [2]. Дослідження підкреслюють, що бізнеси, які вміло використовують стратегії цифрового маркетингу, досягають кращих фінансових результатів і отримують більшу частку ринку [3].

У дослідженні, опублікованому в Wiley Journal of Research and Reviews, зазначається, що аналітика дає змогу маркетологам ефективно використовувати потенціал Big Data для отримання нішевої інформації, вияв-

© Петрова О. О., 2026

лення трендів і ухвалення обґрунтованих рішень [4]. Подальша інтеграція штучного інтелекту посилює ці можливості, автоматизуючи процеси і пропонуючи прогнозну аналітику для більш цільових і персоналізованих стратегій [4]. Водночас, як зазначається в ResearchGate, попри значну кількість даних, які надають аналітичні інструменти, їхня реальна цінність визначається здатністю компанії перетворювати ці дані на значущі інсайти і діяти на їх основі [5].

Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених окремим інструментам, комплексна оцінка та порівняння різноманітних інструментів для різних маркетингових завдань залишаються недостатньо вивченими. Наукові джерела вказують на відсутність єдиної стандартизованої методики оцінки ефективності цифрових інструментів, що вимагає застосування комплексного підходу, який поєднує різні моделі та методи [6].

Мета статті – дослідження сутності та обґрунтування інструментів цифрової аналітики як складової сучасних методів маркетингового аналізу для підвищення ефективності маркетингових стратегій ІТ-компаній в умовах зростаючої конкуренції.

Викладення основного матеріалу дослідження. Дослідження проводилось за методом порівняльного аналізу та систематизації, а також на основі систематичного огляду наукової літератури. На основі цього аналізу була розроблена концептуальна модель інтегрованого маркетингового аналізу, яка поєднує можливості різних інструментів для отримання цілісної картини ефективності.

Для досягнення максимальної ефективності ІТ-компанії повинні використовувати не один, а цілий комплекс аналітичних інструментів, що ґрунтується на синергії трьох ключових напрямків: вебаналітики, SEO-аналітики та аналізу поведінки користувачів.

На першому етапі за допомогою Google Analytics (GA4) [7] проводиться збір і первинний аналіз даних про трафік, джерела відвідувачів та показники конверсії, що дозволяє зрозуміти, звідки приходить аудиторія і які канали є найефективнішими.

Потім, на другому етапі, для глибокого аналізу поведінки користувачів застосовуються такі інструменти, як Hotjar [8] або Microsoft Clarity [9], які надають якісні дані, візуалізуючи взаємодію відвідувачів із сайтом за допомогою теплових карт та записів сесій.

Ці дані допомагають виявити проблеми з юзабіліті та зрозуміти, які елементи привертають увагу, а які – ігноруються.

Результати цих двох етапів стають основою для третього етапу – оптимізації та конкурентного аналізу. Тут використовуються інструменти SEMrush [10] або Ahrefs [11], які дозволяють аналізувати ефективність ключових слів та досліджувати стратегії конкурентів, що допомагає оптимізувати власний контент і залучати більш релевантну аудиторію.

Нарешті, на четвертому етапі відбувається інтеграція даних з усіх трьох інструментів, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення, переходячи від реактивного аналізу до проактивного управління маркетингом.

Висновок. За підсумками проведеного дослідження було визначено, що ефективність маркетингової діяльності в цифровому середовищі безпосередньо залежить від правильного вибору та використання інструментів аналітики. Комплексний підхід, що поєднує інструменти для аналізу вебтрафіку (Google Analytics), SEO (SEMrush, Ahrefs) та поведінки користувачів (Hotjar, Microsoft Clarity), дозволяє отримати найбільш повну картину ефективності маркетингових кампаній. Використання цих інструментів дає змогу ІТ-компаніям не лише вимірювати результати, а й виявляти слабкі місця у воронці продажів, оптимізувати контент і дизайн сайту на основі реальної поведінки користувачів, збільшувати коефіцієнт конверсії, вирішуючи конкретні проблеми, та приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу рекламного бюджету і розробки продуктів. У подальших дослідженнях доцільно розглянути вплив технологій штучного інтелекту та машинного навчання на автоматизацію процесів аналізу та прогнозування, що дозволить перейти від реактивного до проактивного управління маркетинговими кампаніями, передбачаючи поведінку споживачів. Також актуальною є розробка методики інтеграції даних з різних платформ для створення єдиної аналітичної моделі, що забезпечить повну видимість даних і синергію всіх маркетингових зусиль.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.

Література: **1.** Web Analytics: Measuring Success // Chillybin. URL: https://www.chillybin.co/web-analytics-measuring-success/. **2.** The use of data analytics in digital marketing for sustainable business growth // EnPress

Journals. URL: https://systems.enpress-publisher.com/index.php/jipd/article/view/4894. **3.** The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs: An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations // MDPI. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/16/19/8667. **4.** Digital marketing analytics: A review of strategies in the age of big data and AI // ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/382987615_The_use_of_data_analytics_in_digital_marketing_for_sustainable_business_growth. **5.** Data analytics in digital marketing for tracking the effectiveness of campaigns and inform strategy // ResearchGate. URL: https://www.growingscience.com/ijds/Vol7/ijdns_2023_37.pdf. **6.** The use of Web analytics for digital marketing performance measurement // ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/275589681_The_use_of_Web_analytics_for_digital_marketing_performance_measurement. **7.** Посібник користувача Google Analytics // Google. URL: https://support.google.com/analytics/. **8.** Що таке теплові карти та як їх використовувати // Hotjar. URL: https://www.hotjar.com/. **9.** Записи сесій та теплові карти в Microsoft Clarity // Microsoft. URL: https://clarity.microsoft.com/. **10.** Як провести SEO-аналіз конкурентів // SEMrush. URL: https://www.semrush.com/. **11.** Як провести аналіз ключових слів // Ahrefs. URL: https://ahrefs.com/.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.

РОЗРОБЛЕННЯ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 659.1

Писарєва І. О.

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

Анотація. *У статті розглянуто основні підходи до планування та реалізації рекламної кампанії підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.*

Ключові слова: *реклама, кампанія, маркетинг, стратегія, споживач, ефективність.*

Annotation. *The article discusses the main approaches to planning and implementing an advertising campaign of an enterprise in order to increase its efficiency and competitiveness.*

Keywords: *advertising, campaign, marketing, strategy, consumer, efficiency.*

Постановка проблеми. Розробка рекламної кампанії є ключовим компонентом маркетингової стратегії, який сприяє залученню нових клієнтів і зміцненню довіри з боку існуючої аудиторії. Успішна кампанія повинна бути грамотно спланована, враховуючи особливості діяльності підприємства, специфіку ринку та потреби цільової аудиторії [1]. Такий підхід дозволяє формувати дієві повідомлення, здатні привернути увагу потрібних клієнтів і підвищити прибутковість бізнесу.

Метою статті є дослідження ключових етапів, принципів та інструментів розроблення ефективної рекламної кампанії підприємства з урахуванням сучасних тенденцій маркетингу, особливостей ринку та поведінки цільової аудиторії, а також визначення практичних рекомендацій щодо підвищення результативності рекламної діяльності з метою формування конкурентоспроможного іміджу та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

© Писарєва І. О., 2026

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях рекламної діяльності підприємств значна увага приділяється стратегічному плануванню та оцінці ефективності рекламних кампаній. Так, Юлія Головчук та Людмила Дибчук у своїй статті «Формування та особливості ефективної рекламної кампанії» [2] акцентують на важливості адаптації рекламних повідомлень до змін у медіаспоживанні та використанні новітніх інструментів для досягнення цільової аудиторії. Олександра Кокорєва, Роман Набока та Олена Воскресенська у роботі «Рекламна діяльність як засіб підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств» [3] досліджують роль реклами у забезпеченні конкурентних переваг, підкреслюючи необхідність використання як статичних, так і динамічних моделей оцінки ефективності рекламних заходів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Успішна рекламна кампанія – це не лише засіб просування товарів чи послуг, але й платформа для формування міцних, довготривалих стосунків із клієнтами. Ключовими елементами успіху є стратегічне планування, інноваційні рішення та ґрунтовне розуміння потреб аудиторії. Важливу роль відіграє також правильний вибір інструментів реклами, який повинен базуватися на особливостях цільової аудиторії та специфіці ринку.

Сьогодні маркетологи мають у своєму розпорядженні широкий набір інструментів: від традиційних медіа, таких як телебачення, радіо та друкована реклама, до сучасних цифрових технологій, включаючи інтернет-рекламу, таргетинг у соціальних мережах і просування через пошукові системи. Кожен із цих каналів має свої переваги та обмеження, тому ретельний підхід до вибору найбільш релевантних інструментів відіграє вирішальну роль.

Перший етап створення рекламної кампанії передбачає ретельний аналіз ринкової ситуації та конкурентного середовища [4]. Це включає вивчення запитів споживачів, переваг, запропонованих конкурентами, а також ідентифікацію слабких сторін у їхніх продуктах чи послугах. Отримані дані допоможуть сформувати ефективні рекламні повідомлення, які найкраще резонуватимуть із цільовою аудиторією.

Наступним кроком є визначення портрету цільової аудиторії. Підприємству потрібно чітко розуміти, для кого розробляється його продукт чи послуга, які завдання він вирішує та що мотивує потенційного споживача здійснити покупку. Це дозволить створювати персоналізовані рекламні матеріали, що будуть максимально релевантні і привабливі для конкретної групи клієнтів.

Після визначення цільової аудиторії важливо розробити стратегію позиціонування бренду. Позиціонування спрямоване на формування уявлення про компанію або її продукт, яке вигідно вирізняє його на тлі конкурентів. Основними складовими позиціонування можуть бути унікальні риси товару чи послуги, їхня цінність, висока якість і можливість створення емоційного зв'язку зі споживачем. Такий підхід забезпечить більшу ефективність рекламної кампанії.

Одним із ключових аспектів успішної рекламної кампанії є грамотний вибір каналів комунікації, через які буде передаватися рекламне повідомлення. Для цього необхідно ретельно аналізувати, якими медіа найчастіше користується цільова аудиторія, де вона взаємодіє з подібними матеріалами та які платформи найкраще передають суть вашого послання. Це може бути телебачення, інтернет-ресурси, соціальні мережі, друковані видання або ж зовнішня реклама [5].

Невід'ємною частиною планування є також створення креативних концепцій рекламних оголошень. Ефективні матеріали повинні викликати зацікавленість, легко сприйматися та відповідати загальному позиціонуванню бренду. Використання привабливих візуальних елементів, виразних слоганів і сильних емоційних акцентів здатне суттєво збільшити результативність повідомлень і стимулювати споживачів до активної взаємодії.

Не менш важливим є встановлення конкретних цілей рекламної кампанії. Це можуть бути підвищення впізнаваності бренду, зростання обсягів продажу, залучення нових клієнтів або формування лояльності серед постійних споживачів. Чітке визначення цілей дає змогу об'єктивно оцінити успішність кампанії та своєчасно вносити корективи на різних етапах. Особлива увага повинна бути приділена оцінці бюджету кампанії. Він має відповідати розмірам компанії й її фінансовим можливостям, але водночас бути достатнім для досягнення поставлених завдань. Раціональний розподіл коштів між різними каналами комунікації та грамотна оптимізація витрат на створення контенту забезпечать ефективність кампанії та дозволять отримати очікувані результати.

Окрему увагу слід приділити соціальним мережам, адже значна частина цільової аудиторії активно користується такими платформами, як Facebook, Instagram чи TikTok. За допомогою таргетингових механізмів можна створювати максимально точні рекламні кампанії на основі демографічних характеристик, інтересів або поведінкових даних користувачів.

Важливою складовою ефективної рекламної кампанії є співпраця з іншими брендами та інфлюенсерами. Лідери думок із великою аудиторією в соціальних мережах здатні стати потужним інструментом для просування товарів або послуг компанії. Інфлюенсер-маркетинг дає змогу охопити ті сегменти цільової аудиторії, до яких традиційна реклама може не дістатися, сприяючи створенню довіри до продукту через персональні рекомендації впливових осіб [6].

Ще одним важливим елементом успішної кампанії є інтерактивність і залучення користувачів. У нинішніх умовах споживачі очікують не лише споглядальної реклами, але й можливості взаємодіяти з брендом. Організація конкурсів, розіграшів, квестів чи створення інтерактивного контенту, в якому люди можуть брати участь, допомагає встановити емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Це значно підвищує зацікавленість у продуктах і стимулює діалог між клієнтом і брендом.

Незмінним трендом залишається зростання ролі відеореклами. Споживачі надають перевагу візуальному контенту, який здатен донести ключову інформацію швидше та яскравіше, ніж текст або статичні зображення. Платформи на кшталт YouTube, Instagram Reels та TikTok відкривають для бізнесу нові можливості креативного та результативного спілкування зі споживачами. Однак, для забезпечення успіху рекламної кампанії варто постійно аналізувати її результати та коригувати стратегію.

Після завершення рекламної кампанії важливо провести детальний аналіз її результатів. Це включає оцінку досягнення запланованих цілей, аналіз продажів, зростання впізнаваності бренду та інших ключових показників ефективності. Такий підхід дозволяє виявити сильні сторони кампанії й визначити аспекти, які потребують вдосконалення для майбутніх проєктів.

Висновок. Отже, успішна рекламна кампанія потребує системного підходу, який включає глибокий аналіз ринку, чітке визначення цільової аудиторії, вибір оптимальних каналів комунікації, розробку креативних концепцій і безперервний моніторинг ефективності. Для досягнення максимальних результатів важливо враховувати актуальні тенденції, такі як цифровізація, контент-маркетинг та інфлюенсер-маркетинг.

Проведення ретельного аналізу та регулярна адаптація стратегії відповідно до отриманих даних підвищують результативність кампанії, дозволяють раціонально використовувати бюджет і досягати поставлених цілей. Для компаній, які прагнуть стабільного розвитку, впровадження комплексної рекламної кампанії є невід'ємною складовою їхнього прогресу та забезпечення конкурентних переваг.

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

Література: 1. Попова Н. Основи реклами // ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/326466060_Popova_NV_Osnovi_reklami/links/5b4f69cda6fdcc8dae2b3470/Popova-NV-Osnovi-reklami.pdf. **2.** Головчук Ю., Дибчук Л. Формування та особливості ефективної рекламної кампанії // Економіка, управління та адміністрування. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/200760?utm_source. **3.** Кокорєва О., Набока Р., Воскресенська О. Рекламна діяльність як засіб підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств // Вісник Херсонського національного технічного університету. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/459?utm_source. **4.** Рекламний менеджмент: теорія і практика // Кафедра промислового маркетингу. URL: https://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki/Reklam_menedzh_2018.pdf. **5.** Рекламний менеджмент // Кафедра журналістики. URL: https://kjourn.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/2018/04/Рекламний-менеджмент-1.pdf. **6.** Інфлюенс-маркетинг: пояснення принципів і як це допомагає брендам // Go Deal Brokers. URL: https://business-broker.com.ua/blog/infliuens-marketynh-poiasnennia-pryntsypiv-i-iak-tse-dopomahaie-brendam.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2025 р.

ЕМОЦІЇ СПОЖИВАЧІВ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8:159.942

Півторак Б. Ю.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто переважання маркетингу вражень та його впливу на процес прийняття рішень про купівлю. Проаналізовано, як інструменти «економіки вражень» сприяють миттєвому задоволенню та формуванню імпульсивних рішень, що часто переважають над раціональною цінністю. Запропоновано напрямки для збалансування емоційного залучення та комунікації користі продукту.*

Ключові слова: *емоції споживачів, маркетинг вражень, нейромаркетинг, споживча поведінка, цінність товару, економіка вражень.*

Annotation. *The article focuses on researching the role of consumer emotions in the modern marketing activities of enterprises. The dominance of experiential marketing and its influence on the purchasing decision process is substantiated. The research analyzes how «experience economy» tools contribute to instant gratification and the formation of impulsive decisions, often overriding rational value. Directions for balancing emotional engagement and communicating product utility are proposed.*

Keywords: *consumer emotions, experiential marketing, neuromarketing, consumer behavior, product value, experience economy.*

Постановка проблеми. В умовах тотального інформаційного перенасичення та динамічного розвитку економіки вражень традиційні підходи до маркетингу, що ґрунтувалися на раціональній корисності та ціні, втрачають свою визначальну роль. Сучасний споживач, перебуваючи в постійному пошуку миттєвого задоволення, дедалі частіше приймає рішення про купівлю, керуючись емоціями та враженнями, які пропонує бренд, а не його об'єктивною цінністю. Цей значний зсув від раціональності до маркетингу вражень ставить перед компаніями нове завдання: як стимулювати емоційну реакцію, не підміняючи при цьому справжню користь продукту, та як забезпечити довгострокову лояльність клієнтів, якщо початкові рішення приймаються під впливом миттєвого імпульсу. Таким чином, існує нагальна потреба в науковому обґрунтуванні механізмів впливу емоцій на споживчу поведінку та розробці збалансованої стратегії маркетингу вражень, яка поєднує емоційне залучення з комунікацією довгострокової цінності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій підтверджує, що проблема емоційної складової у процесі купівлі набула статусу ключової для маркетингової науки. Класичні основи маркетингової діяльності, визначені Ф. Котлером та Г. Армстронгом [1], розглядають емоції як один із факторів впливу на споживача, проте акцент традиційно робився на раціональній корисності товару. Зрушення парадигми сталося завдяки розвитку поведінкової економіки. Дослідження Д. Канемана [2, с. 25–40] чітко розмежували дві системи мислення: повільну (раціональну) та швидку (інтуїтивну, емоційну). Ці висновки стали теоретичною основою для обґрунтування того, що більшість купівельних рішень приймається саме на рівні «швидкої» системи, тобто емоційно та імпульсивно. Подальше вивчення цього феномену, зокрема в нейромаркетингу (Зізер та Камп [3, с. 75]), розкриває біохімічні механізми впливу, де стимулювання дофамінової реакції відіграє роль «винагороди» за миттєву дію, що є причиною формування імпульсивних рішень. Концептуалізація цього зсуву на макрорівні була представлена Б. Пайном II та Д. Гілмором [4, с. 15–20] у праці «Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта». Автори обґрунтували, що підприємства в умовах конкуренції вимушені переходити від продажу товарів та послуг до продажу унікального, пам'ятного досвіду (враження). Це положення отримало подальший розвиток у роботах, що фокусуються на силі бренду, де Д. Аакер [5, с. 101] підкреслює, що емоції та враження є критичними чинниками для формування довгострокової лояльності та підвищення цінності бренду.

© Півторак Б. Ю., 2026

Експериментальні дослідження Ч. Дахігга [6, с. 50] щодо циклу «тригер-дія-винагорода» додатково підтверджують, як маркетинг вражень формує стійкі купівельні звички, використовуючи емоційну винагороду.

Метою статті є комплексне обґрунтування визначальної ролі емоцій споживачів у процесі прийняття рішень про купівлю в умовах «економіки вражень». На основі проведеного дослідження передбачається розробка практичних рекомендацій для суб'єктів господарювання щодо забезпечення стратегічного балансу між маркетингом вражень та комунікацією довгострокової раціональної цінності товару.

Викладення основного матеріалу дослідження. Маркетингова діяльність підприємства сьогодні не може бути ефективною без глибокого розуміння впливу емоцій споживачів на процес прийняття рішень. У контексті насиченості ринку та стандартизації продукції емоційний досвід стає ключовою диференціюючою ознакою, що пояснює перехід до економіки вражень. Б. Пайн II та Д. Гілмор обґрунтували, що підприємства конкурують не лише за гроші, але й за час та увагу клієнта, пропонуючи унікальний, пам'ятний досвід [4].

Ключовим елементом, що забезпечує миттєве емоційне залучення, є механізм «легкого дофаміну». Це біохімічний процес, який винагороджує споживача за швидкі, часто імпульсивні дії, що відповідає «швидкій» (емоційній) системі мислення, описаній Д. Канеманом. Нейромаркетинг підтверджує, що стимулювання дофамінової реакції є ефективним інструментом впливу на підсвідомість.

Проте надмірне зосередження на стимулюванні швидких емоційних рішень призводить до ризику формування «дофамінової пастки»: споживач отримує миттєве задоволення від процесу купівлі, але згодом відчуває розчарування через відсутність реальної раціональної цінності товару. Це негативно впливає на довгострокову лояльність та знижує життєву цінність клієнта. Емоція повинна виступати засобом, що привертає увагу до функціональних переваг, а не кінцевою метою. Використання емоційних тригерів вимагає етичності та прозорості комунікації, щоб запобігти створенню хибного відчуття необхідності та формувати стійку позитивну асоціацію з брендом. Таким чином, ефективна маркетингова діяльність у контексті економіки вражень полягає у стратегічному балансі між стимулюванням емоцій для залучення уваги та прозорою комунікацією функціональної та соціальної цінності товару для забезпечення його довгострокової актуальності.

Висновок. Проведений аналіз підтверджує, що емоції споживачів виконують стратегічну функцію у маркетинговій діяльності, що є ознакою переходу до економіки вражень. Встановлено, що інструменти маркетингу вражень ефективно стимулюють імпульсивні рішення завдяки механізму «легкого дофаміну», проте надмірне фокусування на емоціях без комунікації раціональної цінності ініціює ризик «дофамінової пастки» та зниження довгострокової лояльності. Ефективна стратегія вимагає стратегічного балансу між емоційним залученням та прозорою комунікацією функціональної цінності продукту. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку метричних моделей для вимірювання етичних меж використання дофамінових тригерів.

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

Література: **1.** Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2021. 800 с. **2.** Пайн Б. Й. II, Гілмор Д. Г. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта. Львів : Вид-во Старого Лева, 2019. 456 с. **3.** Канеман Д. Думай повільно… вирішуй швидко. Київ : Наш Формат, 2020. 480 с. **4.** Зізер П., Камп М. Нейромаркетинг: як впливати на підсвідомість споживача. Харків : Фабула, 2022. 320 с. **5.** Дахігг Ч. Сила звички. Чому ми робимо те, що робимо, і як це змінити. Київ : КМ-БУКС, 2018. 368 с. **6.** Аакер Д. Сила бренду. Як підвищити його цінність і зміцнити позиції на ринку. Київ : Адамант, 2017. 304 с. **7.** Грицаєнко Н. М., Левицька О. В. Вплив емоційної вигоди на споживчу поведінку в цифровому середовищі. *Вісник економіки.* 2024. № 1 (55). С. 110–121.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.

РЕГІОНАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ СПРИЙНЯТТЯ ГАЗОВИДОБУВНИХ КОМПАНІЙ У ЄВРОПІ: КУЛЬТУРНИЙ І СОЦІАЛЬНИЙ АСПЕКТ

УДК 339.138:620.9

Полупан Е. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено регіональні відмінності сприйняття газовидобувних компаній у Європі крізь призму культурних і соціальних чинників. Проаналізовано ключові моделі міжкультурних досліджень, зокрема підходи Гофстеде та програми GLOBE, що дозволяють пояснити варіативність суспільних очікувань у країнах Північної, Західної, Південної та Центрально-Східної Європи. Показано, що такі фактори, як екологічні цінності, рівень інституційної довіри, нормативне регулювання, соціальна орієнтованість громад і пріоритети енергетичної безпеки, суттєво впливають на формування іміджу газовидобувних компаній. Наведено приклади комунікаційних стратегій провідних європейських корпорацій – Equinor, ENI та Shell – які демонструють культурно адаптовані підходи до взаємодії зі стейкхолдерами. Обґрунтовано необхідність адаптації міжнародних комунікацій українських газовидобувних компаній до специфіки різних регіонів ЄС для підвищення їх репутаційної стійкості та ефективного позиціонування на європейському енергетичному ринку.*

Ключові слова: *газовидобувна галузь, міжнародні комунікації, культурні відмінності, імідж компанії, Європейський Союз, стейкхолдери, репутація.*

Annotation. *The article examines regional differences in the perception of gas extraction companies in Europe through the lens of cultural and social factors. It analyzes key intercultural research models, including Hofstede's framework and the GLOBE program, which explain the variability of public expectations across Northern, Western, Southern, and Central-Eastern Europe. The study demonstrates that factors such as environmental values, levels of institutional trust, regulatory pressure, community-oriented social priorities, and concerns over energy security significantly shape the corporate image of gas extraction companies. The article provides examples of communication strategies employed by leading European corporations – Equinor, ENI, and Shell – illustrating culturally adapted approaches to stakeholder engagement. It also substantiates the need for Ukrainian gas extraction companies to adjust their international communication strategies to the cultural context of different EU regions in order to strengthen their reputational resilience and enhance their positioning within the European energy market.*

Keywords: *gas production industry, international communications, cultural differences, corporate image, European Union, stakeholders, reputation.*

Постановка проблеми. Актуальність вивчення регіональних відмінностей у сприйнятті газовидобувних компаній у Європі зумовлена зростаючим значенням енергетичної безпеки, сталого розвитку та міжнародної співпраці. Європа є регіоном із суттєвими культурними та соціальними відмінностями, які формують різні підходи до оцінки діяльності енергетичних підприємств і визначають рівень довіри до них. У цих умовах газовидобувні компанії стикаються з необхідністю адаптувати свої комунікаційні стратегії до специфіки окремих країн і регіонів.

Проблема полягає в тому, щоб визначити, які саме культурні та соціальні фактори впливають на сприйняття газовидобутку в різних частинах Європи, та як ці фактори змінюють очікування стейкхолдерів щодо корпоративної відповідальності, прозорості та екологічної поведінки. Розуміння цих відмінностей є важливим для формування ефективного міжнародного іміджу, розбудови партнерських відносин і позиціонування компаній на конкурентному європейському енергетичному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сприйняття діяльності енергетичних компаній у міжнародному середовищі розглядалося у працях таких зарубіжних дослідників, як Ч. Фомбрен, Дж. Балмер,

© Полупан Е. В., 2026

М. Портер, які досліджували формування корпоративного іміджу, репутаційний капітал та вплив стейкхолдерів на діяльність підприємств. Міжкультурні аспекти комунікацій і поведінкові особливості різних суспільств ґрунтовно аналізували Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс та дослідницька група GLOBE, які визначили культурні виміри, релевантні для інтерпретації відмінностей між країнами Європи.

У сфері енергетики значний внесок зробили дослідження Міжнародного енергетичного агентства (IEA), Європейської комісії та наукові праці, присвячені соціальній ліцензії на діяльність, екологічній відповідальності та репутаційним ризикам видобувних компаній. Окрему увагу в літературі приділено досвіду таких корпорацій, як Equinor, Shell, ENI та OMV, що демонструють різні моделі взаємодії з громадськістю залежно від регіону.

Метою статті є дослідження культурних і соціальних чинників, що визначають регіональні відмінності сприйняття газовидобувних компаній у Європі, а також аналіз того, як ці чинники впливають на міжнародні комунікації та формування суспільного іміджу енергетичних підприємств.

Викладення основного матеріалу. Сприйняття діяльності газовидобувних компаній у європейському регіоні формується під впливом комплексної взаємодії культурних, соціальних та історичних чинників, що зумовлюють специфіку очікувань різних суспільств щодо екологічної відповідальності, корпоративної поведінки та моделей комунікацій енергетичних підприємств. Теоретичне підґрунтя для аналізу забезпечують міжкультурні підходи Гофстеде (шестивимірна модель культурних відмінностей: дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, уникнення невизначеності, маскулінність, довгострокова орієнтація та поблажливість) [1] та дослідницької програми GLOBE (модель дев'яти соціокультурних вимірів, орієнтована на аналіз суспільних цінностей та практик), які пояснюють варіативність сприйняття компаній у різних соціокультурних контекстах [2].

Важливу роль у формуванні репутаційних очікувань відіграють соціальні та історично закріплені особливості окремих європейських країн. У Північній Європі (Норвегії, Данії, Швеції) ці особливості базуються на багаторічній традиції сталого розвитку, високому рівні довіри до інституцій і пріоритетності екологічної політики. Частка відновлюваної енергії у виробництві електроенергії в регіоні перевищує 90 %, а державні стратегії системно підтримують декарбонізацію та жорсткий екологічний контроль [3; 4]. За таких умов газовидобувні компанії мають демонструвати підвищені стандарти екологічної відповідальності, відкритість та доказовість комунікацій. Населення очікує прозорого розкриття інформації, використання низьковуглецевих технологій та довгострокових кліматичних зобов'язань.

У Західній Європі (Німеччині, Франції, Австрії) ключовим чинником взаємодії з енергетичними компаніями є домінування регуляторного підходу та високий рівень уникнення невизначеності. Цей макрорегіон має найбільш розгалужену систему нормативного контролю в ЄС, що передбачає посилений моніторинг викидів, обов'язкові екологічні аудити та багаторівневу перевірку корпоративної відповідності [6; 7]. Суспільні очікування сфокусовані на комплаєнсі, готовності компаній до незалежних перевірок, публічному управлінні ризиками та детальній ESG-звітності. Будь-які відхилення від стандартів здатні швидко спричинити репутаційні втрати, що визначає характер комунікаційних стратегій у регіоні.

На території Південної Європи (Італія, Іспанія, Португалія) превалює соціально орієнтована модель оцінки діяльності газовидобувних компаній. Істотну роль відіграють локальна ідентичність, солідарність громад, рівень зайнятості та регіональна економічна залежність від великих підприємств. Згідно з аналітичними звітами OECD, понад 60 % населення регіону розглядають соціальні інвестиції як ключовий критерій відповідальної поведінки енергетичних компаній [5; 10]. За таких умов перевагу отримують компанії, які підкреслюють свій внесок у місцевий розвиток, реалізують освітні, культурні та інфраструктурні проєкти та забезпечують довгострокове партнерство з громадами.

У країнах Центрально-Східної Європи (Польщі, Чехії, Угорщині, Румунії) провідним чинником суспільного сприйняття газовидобутку виступає питання енергетичної безпеки. Регіон характеризується історичним досвідом енергетичної залежності, що сформувало стійку орієнтацію на розвиток внутрішнього видобутку як елементу національної стійкості. За даними Міжнародного енергетичного агентства, держави цього макрорегіону розглядають газовидобуток як стратегічний інструмент зниження зовнішньої вразливості та забезпечення стабільності постачання [8; 9]. У таких умовах населення позитивно сприймає компанії, які демонструють технологічну надійність, модернізацію інфраструктури, інноваційність і внесок у зміцнення енергетичного суверенітету. Міжнародні кейси формування іміджу газовидобувних компаній у різних культурних контекстах Європи наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Міжнародні кейси формування іміджу газовидобувних компаній у різних культурних контекстах Європи

Компанія	Культурний та соціальний контекст	Ключова стратегія формування іміджу
Equinor (Норвегія)	Високі очікування прозорості, екологічної відповідальності, сталого розвитку; довіра до інституцій	Акцент на інноваціях, декарбонізації, відкритій екологічній звітності та довгострокових кліматичних зобов'язаннях
ENI (Італія)	Важливість соціального впливу, зайнятості, підтримки регіонів; емоційне сприйняття брендів	Стратегія соціальної відповідальності, інвестиції у громади, акцент на локальних проєктах та економічних вигодах
Shell (Велика Британія/ Нідерланди)	Чітке регулювання, активне громадянське суспільство, високі вимоги до комплаєнсу та екологічного контролю	Підвищена прозорість, ризик-менеджмент, ESG-комунікації, участь у незалежних перевірках та екологічних рейтингах

Порівняльний аналіз комунікаційних практик провідних європейських енергетичних корпорацій – Equinor, ENI та Shell – засвідчує, що успішне формування іміджу на міжнародних ринках ґрунтується на адаптації корпоративних комунікацій до культурних параметрів конкретного суспільства. Модель, яка довела свою ефективність у Норвегії, виявляється непридатною для Італії або Чехії. Компанії Півночі акцентують сталість і кліматичні зобов'язання; компанії Півдня – соціальну користь; компанії Заходу – відповідність нормативним вимогам; компанії Центрально-Східної Європи – безпекові наративи. Таким чином, культурні та соціальні відмінності формують мультивекторну карту суспільних очікувань, на якій базується міжнародний імідж енергетичних підприємств.

Для українських газовидобувних компаній результати цього аналізу є концептуально важливими у контексті інтеграції до європейського енергетичного простору. Висока диференційованість очікувань різних регіонів ЄС обумовлює потребу у розробці адаптивних, культурно релевантних комунікаційних стратегій.

Перед виходом на кожен ринок компанії повинні:

- адаптувати повідомлення з урахуванням локальних культурних норм;
- підготувати окремі акценти для регіонів;
- розуміти очікування громад, неурядових організацій і регуляторів;
- формувати імідж, який узгоджується з європейськими наративами сталого розвитку.

Українські компанії мають підкреслювати екологічність і технологічну модернізацію на ринках Північної Європи, дотримання стандартів і прозорість – на ринках Заходу, соціальні інвестиції – у країнах Півдня, а внесок в енергетичну безпеку – у країнах Центрально-Східної Європи. Такий підхід сприятиме підвищенню репутаційної стійкості, залученню партнерств та зміцненню позиціонування України як відповідального учасника європейського енергетичного ландшафту.

Висновок. Дослідження підтверджує, що сприйняття газовидобувних компаній у Європі визначається культурними та соціальними особливостями окремих регіонів. Північна Європа очікує максимальної екологічної відповідальності, Західна – суворого дотримання норм і прозорості, Південна – соціальної користі та підтримки громад, Центрально-Східна – внеску в енергетичну безпеку.

Приклади Equinor, ENI та Shell показують, що ефективний імідж формується завдяки адаптації комунікацій до локального культурного контексту. Для українських компаній це означає необхідність гнучко змінювати акценти залежно від ринку, поєднуючи європейські стандарти з очікуваннями конкретних стейкхолдерів.

Узгодження комунікацій із культурними відмінностями підвищує репутаційну стійкість і зміцнює позиції компаній на європейському енергетичному ринку.

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

Література: 1. Hofstede Insights – Country Comparison Database // Hofstede Insights. URL: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/. **2.** GLOBE 2020 Project: Advances in Global Leadership Research / Neal M. Ashkanasy, Vipin Gupta, Robert J. House (eds.). GLOBE Foundation, 2020. URL: https://www.globeproject.com. **3.** World Energy

Outlook 2023. International Energy Agency. Paris : IEA Publications, 2023. URL: https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023. **4.** Energy Policies of IEA Countries – European Union 2020 Review. International Energy Agency. Paris : IEA, 2020. URL: https://www.iea.org/reports/energy-policies-of-iea-countries-european-union-2020-review. **5.** OECD – Social Acceptance of Energy and Infrastructure Projects (Report, 2022). Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: https://www.oecd.org/environment/social-acceptance-of-energy-infrastructure.htm. **6.** EU Environmental and Energy Legislation // European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/environment_en. **7.** National Energy and Climate Plans (NECPs) of EU Member States (Updated 2023) // European Commission. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-strategy/national-energy-and-climate-plans-necps_en. **8.** World Values Survey – Wave 7 (2017–2022) Official Data File // World Values Survey Association. URL: https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp. **9.** Energy Security in Central and Eastern Europe: IEA Regional Analysis (2021). International Energy Agency. URL: https://www.iea.org/reports. **10.** OECD – Regional Well-Being and Community Development Indicators (2021): Southern Europe Focus. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: https://www.oecd.org/regional.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2025 р.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

УДК 339.138:659.1

Потапова Д. Д.

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

Анотація. *У статті досліджено цифрові інструменти збуту продукції, які є найбільш релевантними для прийняття рішень в умовах воєнного часу. Наведено аналітичні дані, визначено ключові тенденції продажів продукції та сформовано рекомендації щодо реалізації стратегії збуту продукції на основі цифровізації.*

Ключові слова: *цифрові платформи, цифрові канали продажу, digital-інструменти, прийняття рішень, продаж продукції.*

Annotation. *The article examines digital sales tools that are most relevant for decision-making under wartime conditions. Analytical data are presented, key trends in product sales are identified, and recommendations for implementing a sales strategy based on digitalization are formulated.*

Keywords: *digital platforms, digital sales channels, digital tools, decision-making, product sales.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. У воєнний період українські підприємства стикаються з низкою викликів – зменшенням платоспроможності населення, логістичними обмеженнями, нестабільністю попиту та психологічним тиском на споживачів. У цих умовах необхідною умовою виживання

© Потапова Д. Д., 2026

та розвитку стає переосмислення стратегій збуту продукції, особливо із фокусом на цифровізацію та соціальну відповідальність. Інноваційні digital-рішення дають змогу українським підприємствам швидко адаптуватися до змін і зберігати лояльність споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрові інструменти збуту продукції розглядаються як українськими, так і зарубіжними вченими, такими як Гавриленко Т. В., Романенко Л. Ф., Носань Н. С., Пономаренко І. В., Шатеєв О. В., Ассаель Г. та ін. У роботах наголошується на важливості використання big data, CRM-систем, штучного інтелекту та мобільних платформ для взаємодії з аудиторією. Однак у більшості досліджень не враховано специфіку кризових умов, зокрема викликів воєнного часу.

Метою статті є дослідження можливостей використання цифрових інструментів підтримки прийняття рішень у сфері виробництва та продажу продукції українських підприємств в умовах воєнного часу.

Викладення основного матеріалу дослідження. У період воєнного стану українські бренди, що традиційно покладалися на фізичну присутність на ринку, змушені були оперативно переорієнтуватися в бік цифрових каналів. За умов обмеженої мобільності, дефіциту ресурсів та зміни споживчих пріоритетів, інноваційні digital-інструменти стали не просто шляхом розвитку, а саме запорукою виживання. Основна увага зосередилася на організації онлайн-продажів, підтримці взаємодії з клієнтами через цифрові платформи, а також швидкому аналізі поведінки користувачів із використанням big data та CRM-рішень.

Водночас цифрові платформи стали важливим аналітичним інструментом для оперативного прийняття управлінських рішень у сфері виробництва та збуту. Аналітика споживчої поведінки в режимі реального часу дозволяє адаптувати виробничий план, регулювати складські залишки, коригувати ціноутворення та навіть визначати доцільність виведення нових товарних позицій.

Завданням системи менеджменту є вибір цифрових інструментів для оптимізації процесів збуту на підприємстві. Аналіз динаміки впровадження digital-інструментів в процеси продажів продукції українськими брендами (рис. 1) свідчить про домінування соціальних мереж (85 % охоплення), що обумовлено їх гнучкістю, широким охопленням і високою швидкістю комунікації зі споживачами. Використання таргетованої реклами (78 %) підтверджує актуальність персоналізованих підходів у продажу продукції в умовах кризи. Контент-маркетинг (72 %) також залишається затребуваним завдяки можливості формування довгострокової лояльності аудиторії.

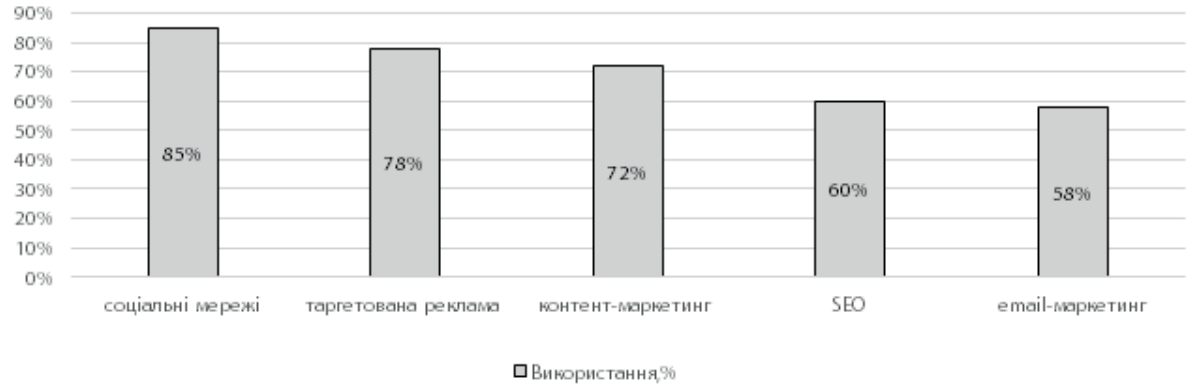


Рис. 1. **Рівень використання цифрових каналів локальними брендами в умовах воєнного часу**

Джерело: [6]

Отже, в умовах воєнного часу локальні виробники орієнтуються на швидкі та адаптивні інструменти цифрової взаємодії, а оптимальне поєднання кількох інструментів дозволяє досягти максимальної ефективності при обмежених ресурсах.

У табл. 1 систематизовано дані щодо ефективності основних каналів цифрової комунікації за критеріями: охоплення аудиторії, середній CTR (клікабельність) та рентабельність інвестицій (ROI).

Таблиця 1

Порівняння ефективності цифрових каналів продажів в умовах воєнного часу

Канал	Охоплення аудиторії, тис. осіб	Середній CTR, %	ROI, %
Соціальні мережі	120	4,5	160
SEO	80	2,1	120
Контент-маркетинг	95	3,8	135
Email-маркетинг	60	2,9	105
Таргетована реклама	110	5,2	180

Джерело: [7]

Аналіз наведених даних свідчить, що таргетована реклама демонструє найвищі результати за більшістю показників, зокрема має максимальний ROI (180 %) і високу клікабельність (5,2 %), що робить її особливо ефективною для просування конкретних товарних позицій та швидкої генерації продажів. Соціальні мережі посідають друге місце за сукупною ефективністю завдяки широкому охопленню та високому ROI (160 %), що свідчить про їхню значущість для побудови комунікації та підтримки іміджу бренду.

Контент-маркетинг забезпечує збалансовані показники за всіма критеріями, зокрема є ефективним у формуванні довготривалої взаємодії з аудиторією. Натомість SEO хоча й поступається за рівнем ROI (120 %) та CTR (2,1 %), продовжує залишатися важливим інструментом стратегічного розвитку онлайн-присутності. Email-маркетинг, попри найнижчі показники охоплення, зберігає достатній рівень рентабельності (105 %), що дозволяє розглядати його як доцільний канал для утримання постійної клієнтської бази та формування повторних покупок.

На рис. 2 наведено основні тенденції розробки стратегій продажів продукції в умовах воєнного часу.

Рис. 2. **Основні тенденції продажів продукції в умовах війни**

Українські бренди не лише вимушено переходять у цифровий простір, а й формують нову парадигму взаємодії з клієнтом – більш етичну, емоційну та технологічно ефективну. Застосування інноваційних digital-інструментів, орієнтованих на соціальну взаємодію, автоматизацію та мобільність, дозволяє не лише утримувати ринкові позиції, а й створювати основу для сталого розвитку в умовах посткризового відновлення.

На основі зазначеного виділимо основні рекомендації щодо управлінських рішень у сфері організації процесу продажу продукції:

1. Формування омніканальної моделі взаємодії. Ефективне поєднання соціальних мереж, email-розсилок, вебсайту та мобільного застосунку дозволяє створити цілісну систему комунікації з клієнтом та забезпечити безперервну присутність бренду в цифровому просторі.

2. Контент бренду має бути емоційно резонансним і відповідати соціальному контексту. В умовах війни важливо транслювати підтримку, людяність і єдність, що підсилює емоційний зв'язок з аудиторією.

3. Контролювати ефективність через систему KPI, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію збуту, оптимізувати витрати.

4. Інтегрувати цифрові інструменти в систему прийняття рішень. CRM-системи, візуальні панелі аналітики, Google Data Studio, Power BI або подібні рішення повинні бути включені до процесу стратегічного та оперативного управління. Це дозволить керівникам приймати зважені рішення на основі актуальних даних про продажі, залишки продукції, поведінкові патерни клієнтів і ефективність кампаній збуту.

Висновки. Таким чином, сфера продажів продукції в Україні під впливом воєнних викликів зазнала суттєвих трансформацій, зокрема щодо пришвидшених темпів диджиталізації та автоматизації. Управлінські рішення щодо інтеграції CRM-систем та автоматизації процесів збуту продукції сприяють глибшому розумінню поведінки клієнтів, що, своєю чергою, дозволяє своєчасно реагувати на зміни в потребах ринку. Такий підхід не лише забезпечує адаптацію бренду до змін, а й формує передумови для його стабільного зростання, лояльності споживачів і розширення ринкової присутності. Крім того, стратегія продажів продукції повинна бути гнучкою, адаптивною, соціально орієнтованою та підкріпленою системним аналітичним підходом. Її впровадження дозволяє забезпечити стійкість бізнесу до зовнішніх викликів, водночас створюючи ефективне середовище для аналітичного обґрунтування управлінських рішень у сфері виробництва, логістики, асортиментної політики та продажів.

Науковий керівник – викладач Собакар М. В.

Література: 1. Борисенко О. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: шлях до ефективності та інновацій. *Економіка та суспільство.* 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89. **2.** Віхляєва С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2023. № 67. С. 114–123. **3.** Гавриленко Т. В., Бєлєєнко Д. Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Причорноморські економічні студії.* 2023. № 79. С. 80–86. **4.** Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2020. № 51. С. 55–62. **5.** Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК.* 2020. № 1. С. 75–81. **6.** Digital 2023: Ukraine // DataReportal. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine. **7.** Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations.* 2024. No. 15 (1). P. 15–28.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

УДК 658.153

Протопоп Е. Д.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті визначено ключові внутрішні та зовнішні фактори фінансової безпеки банку; показано, що її забезпечення потребує комплексного підходу, поєднання методів оцінювання, системного моніторингу ризиків і ефективного управління.*

Ключові слова: *фінансова безпека банку, фактори впливу, ризики, капіталізація, ліквідність, ефективність управління.*

Annotation. *The article identifies key internal and external factors of a bank's financial security and shows that ensuring it requires a comprehensive approach that combines assessment methods, systematic risk monitoring, and effective management.*

Keywords: *financial security of the bank, influencing factors, risks, capitalization, liquidity, management efficiency.*

Фінансова безпека банківської установи в Україні є ключовим елементом забезпечення стабільності фінансової системи в цілому. У сучасних умовах, коли економіка перебуває під впливом воєнного конфлікту, змін макроекономічного середовища та міжнародних санкцій, банки мають не лише дотримуватися нормативів, встановлених Національним банком України, а й здійснювати систематичний моніторинг внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на їх фінансовий стан. Фінансова безпека визначається здатністю банку зберігати ліквідність, підтримувати достатній рівень капіталу, контролювати проблемні кредити, а також забезпечувати ефективність управлінських рішень навіть у кризових умовах.

Ключові фактори, що визначають рівень фінансової безпеки банку, умовно поділяють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать адекватність капіталу, структура активів і пасивів, рівень ліквідності, ефективність управлінських процесів та якість кредитного портфеля. Зовнішні чинники охоплюють макроекономічні умови, рівень інфляції, темпи економічного зростання, політичну стабільність, регуляторне середовище та загальну безпекову ситуацію. Усі ці фактори взаємопов'язані й справляють як прямий, так і опосередкований вплив на фінансову стійкість банку.

Реальні фактори впливу на фінансову безпеку банків України наведено в табл. 1. Дані підтверджують, що на рівень безпеки банку впливають не лише внутрішні показники діяльності, а й зовнішні умови, зокрема економічна та безпекова ситуація. Наприклад, станом на 1 червня 2025 р. норматив достатності регулятивного капіталу українських банків становив 15,49 % при мінімально необхідному 9,25 %, що свідчить про високий рівень капіталізації. Одночасно обсяг активів банківської системи України дорівнював 3 384 968 млн грн, а частка депозитів фізичних осіб у загальних зобов'язаннях банків складала 1 172 млрд грн.

Таблиця 1

Фактори впливу на фінансову безпеку банків України

Фактор	Тип	Показник
1	2	3
Достатність регулятивного капіталу	Внутрішній	НБУ: 15,49 % на 1 червня 2025 р. при мінімумі 9,25 %
Обсяг активів банківської системи	Внутрішній	3 384 968 млн грн на 01.02.2025 р.
Частка депозитів фізосіб	Внутрішній	1 172 млрд грн на 1 жовтня 2024 р.

© Протопоп Е. Д., 2026

Закінчення табл. 1

1	2	3
Макроекономічне середовище (безпека, виробничі потужності)	Зовнішній	Звіт НБУ: «…умови для роботи банків залишалися сприятливими, однак продовження бойових дій обмежує…»

Для практичного аналізу фінансової безпеки банків важливе значення мають кількісні індикатори, які дозволяють оцінювати стан банківської системи, прогнозувати ризики та приймати управлінські рішення. До таких індикаторів належать коефіцієнт капіталу, ліквідність, частка проблемних кредитів (NPL), частка депозитів фізичних осіб, а також темпи приросту активів. Використання цих показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку фінансової безпеки та приймати обґрунтовані рішення щодо управління банківськими ризиками.

Таблиця 2

Індикатори для оцінки фінансової безпеки банку в Україні

Показник	Опис
Коефіцієнт капіталу (власний капітал / активи або ризиковані активи)	Відображає здатність поглинати втрати
Ліквідність (ліквідні активи / короткострокові зобов'язання)	Визначає здатність виконувати зобов'язання у короткостроковій перспективі
Частка депозитів фізичних осіб у загальних зобов'язаннях	Відображає довіру клієнтів та якість фінансування
Частка проблемних активів (NPL / кредити)	Оцінює якість активів і рівень кредитного ризику
Приріст активів / темп росту банківської системи	Показує здатність до розширення та продуктивності

Розгляд реальних фінансових показників за період 2022–2024 рр. демонструє, що українські банки не лише зберегли стабільність, а й значно підвищили прибутковість, зменшивши частку проблемних кредитів.

Таблиця 3

Основні фінансові показники банків України, 2022–2024 рр.

Рік	Загальний прибуток (млрд грн)	Частка непрацюючих кредитів (NPL, %)
2022	24,7	35,1
2023	86,55	37,4
2024	103,7	30,3

Зростання прибутку в 2023–2024 рр. свідчить про підвищення ефективності роботи банківської системи та кращий контроль за кредитними ризиками. Водночас динаміка NPL демонструє, що частка проблемних кредитів досягла свого піку у 2023 р. і почала знижуватися у 2024 р., що позитивно впливає на фінансову безпеку банків.

Не менш важливим є аналіз структури активів, який дозволяє оцінити потенціал банківської системи щодо ризиків та ліквідності.

Таблиця 4

Сумарні активи банківської системи України (млн грн), 2022–2024 рр.

Рік	Активи (млн грн)
2022	3 010 000
2023	3 220 000
2024	3 350 000

Аналіз цих даних показує, що банківська система України демонструє помірне зростання активів і стабільне підвищення капіталізації, що забезпечує можливість витримувати зовнішні економічні шоки та підтримувати

фінансову стабільність. Зменшення частки NPL у 2024 р. відображає підвищену ефективність управління кредитним ризиком і здатність банків здійснювати більш обережну політику кредитування.

Таким чином, інтеграція внутрішніх та зовнішніх факторів, а також систематичний моніторинг ключових показників фінансової безпеки дозволяє українським банкам приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливо, що стратегія фінансової безпеки не обмежується нормативними вимогами, а передбачає комплексний підхід: забезпечення достатнього капіталу, контроль за ліквідністю та кредитними ризиками, аналіз макроекономічних умов і прогнозування можливих негативних сценаріїв. Лише поєднання цих дій дозволяє банкам ефективно реагувати на виклики та зберігати стабільність у складних економічних і безпекових умовах.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кузенко Т. Б.

Література: 1. Коваленко В. Фінансова безпека банків в умовах воєнного стану. *Фінансовий простір.* 2022. № 4 (48). С. 81–93. URL: http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/issue/view/16318. **2.** Лупенко Ю., Радіонов Ю. Фінансова безпека в умовах війни і в період повоєнного відновлення України. *Економіка України.* 2024. № 10. С. 45–60. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/issue/view/2024-10. **3.** Москаленко Н. Концептуальні аспекти фінансової безпеки банку. *Збірник наукових праць Державного податкового університету.* 2024. № 1. С. 53–58. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/issue/view/30. **4.** Москвін Б. Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і організація управління.* 2022. № 2(46). С. 110–119. URL: http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/614.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

НАПРЯМИ Й ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

УДК 339.9:658:355.4

Пульна Є. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Запропоновано універсальну структуру системи забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. Визначено рівні та функції соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. Уточнено напрями й особливості забезпечення соціально відповідального ведення міжнародного бізнесу в Україні в умовах воєнного часу.*

Ключові слова: *міжнародний бізнес, міжнародне бізнес-середовище, торговельна компанія, соціальна відповідальність, система міжнародного бізнесу.*

© Пульна Є. В., 2026

Annotation. *A universal structure of the system of ensuring social responsibility of international business is proposed. The levels and functions of social responsibility of international business are determined. The directions and features of ensuring socially responsible conduct of international business in Ukraine in wartime conditions are specified.*

Keywords: *international business, international business environment, trading company, social responsibility, international business system.*

Актуальність. Проблема забезпечення соціальної відповідальності торговельної компанії в системі міжнародного бізнесу зумовлена зростаючою роллю етичних стандартів, сталого розвитку та корпоративної прозорості у глобальному економічному середовищі. Сучасні торговельні компанії виступають не лише суб'єктами комерційної діяльності, а й важливими учасниками соціально-економічних процесів. Впровадження принципів соціальної відповідальності сприяє підвищенню довіри споживачів, партнерів і міжнародних інституцій. Соціально відповідальна діяльність дозволяє компаніям зміцнити ділову репутацію, залучати інвестиції та формувати стійкі конкурентні переваги. Для українських торговельних підприємств реалізація принципів соціальної відповідальності є також шляхом інтеграції у міжнародні бізнес-практики та підвищення їх іміджу на світових ринках, чим і зумовлена актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення соціальної відповідальності знайшли відображення у працях таких науковців, як: Іванієнко В. В. [1], Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардась А. В. [2], Кусик Н. Л. та Ковалевська А. В. [3].

На нашу думку, доцільним є більш детальне дослідження цих питань з урахуванням специфіки розвитку міжнародного бізнесу в умовах воєнного часу.

Метою написання статті є обґрунтування напрямів та особливостей забезпечення соціальної відповідальності у системі міжнародного бізнесу в умовах воєнного часу.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- розробити універсальну структуру системи забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу;
- визначити рівні та функції соціальної відповідальності міжнародного бізнесу;
- уточнити напрями та особливості забезпечення соціально відповідального ведення міжнародного бізнесу в Україні в умовах воєнного часу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Під соціальною відповідальністю міжнародного бізнесу слід розуміти концепцію відповідального управління, що передбачає усвідомлену діяльність міжнародних компаній, спрямовану на збалансування економічних цілей із соціальними, етичними та екологічними зобов'язаннями перед суспільством.

Кусик Н. Л. та Ковалевська А. В. [3] розглядають напрямки та форми соціальної відповідальності, виокремлені за результатами опитування проведеного Асоціацією менеджерів. Слід зазначити, що різні категорії стейкхолдерів мають різне уявлення про важливість різних напрямів і складових соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність міжнародного бізнесу є багатобічним поняттям, яке може мати різні складові, що пояснюють його зміст Характеристики складових соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, виокремлених авторами, подано у табл. 1.

Таблиця 1

Характеристики складових соціальної відповідальності міжнародного бізнесу

Складові соціальної відповідальності міжнародного бізнесу	Характеристика складових
1	2
Економічна	Забезпечення ефективного, прозорого та чесного ведення бізнесу, створення доданої вартості, сплата податків, інвестування в інновації та розвиток регіонів присутності
Соціальна	Турбота про працівників, створення гідних умов праці, розвиток людського капіталу, участь у вирішенні соціальних проблем місцевих громад і суспільства загалом

Закінчення табл. 1

1	2
Екологічна	Раціональне використання природних ресурсів, скорочення викидів і відходів, упровадження «зелених» технологій, охорона довкілля та підтримка екологічних ініціатив
Етична	Дотримання принципів чесності, прозорості, недискримінації, запобігання корупції, формування корпоративної культури доброчесності та відповідального управління
Правова	Дотримання вимог національного й міжнародного законодавства, стандартів у сфері праці, екології, оподаткування та корпоративного управління
Благодійна	Добровільна участь у соціальних і благодійних проєктах, підтримка освіти, науки, культури, спорту, охорони здоров'я та соціально вразливих верств населення

Аналіз літературних джерел [1–3] дозволив виокремити та систематизувати рівні, функції та складові соціальної відповідальності міжнародного бізнесу, що наведені на рис. 1

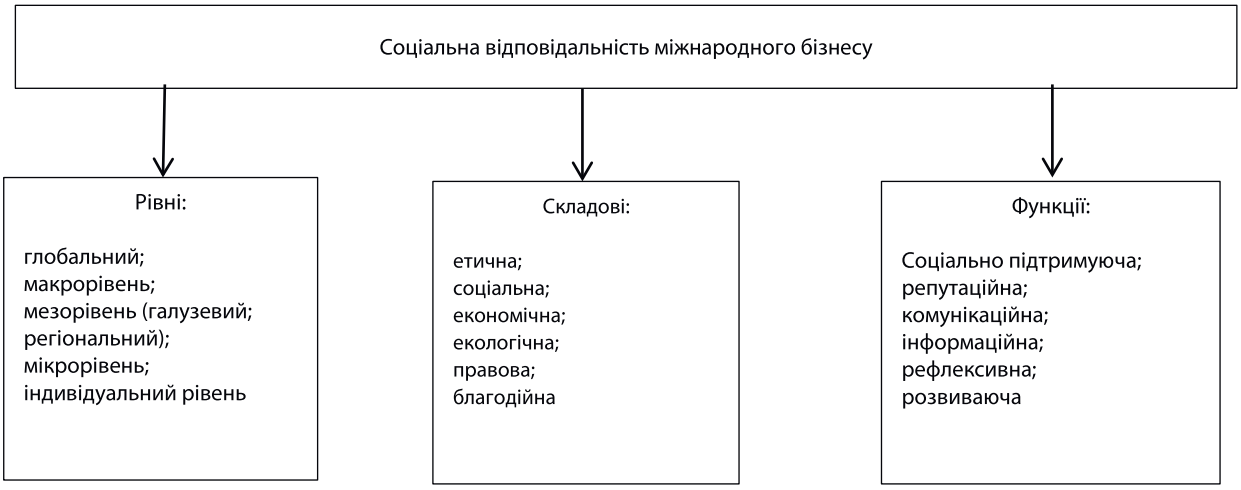


Рис. 1. **Рівні, функції та складові соціальної відповідальності міжнародного бізнесу**

Джерело: авторська розробка

Найбільш значущими напрямами соціально відповідального ведення бізнесу вітчизняними та зарубіжними компаніями в Україні в умовах війни стали: допомога продуктами (її надають 136 компаній із 300). Друге місце займає допомога армії (72 компанії), а також інформаційна підтримка (67 компаній). Серед напрямів соціально відповідального ведення бізнесу прослідковуються й такі: допомога персоналу, допомога ліками, логістика, навіть допомога клієнтам, сплата податків наперед і здійснення евакуаційних заходів [4].

Система забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу має бути комплексною та ефективною, спрямованою на інтеграцію соціальних, екологічних та етичних принципів у стратегічне управління компаніями, підвищення їхньої конкурентоспроможності та зміцнення довіри стейкхолдерів у глобальному середовищі (рис. 2).

Таким чином, кожна з підсистем є окремим рівнем системи забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. Між рівнями існує як прямий, так і зворотний зв'язок.

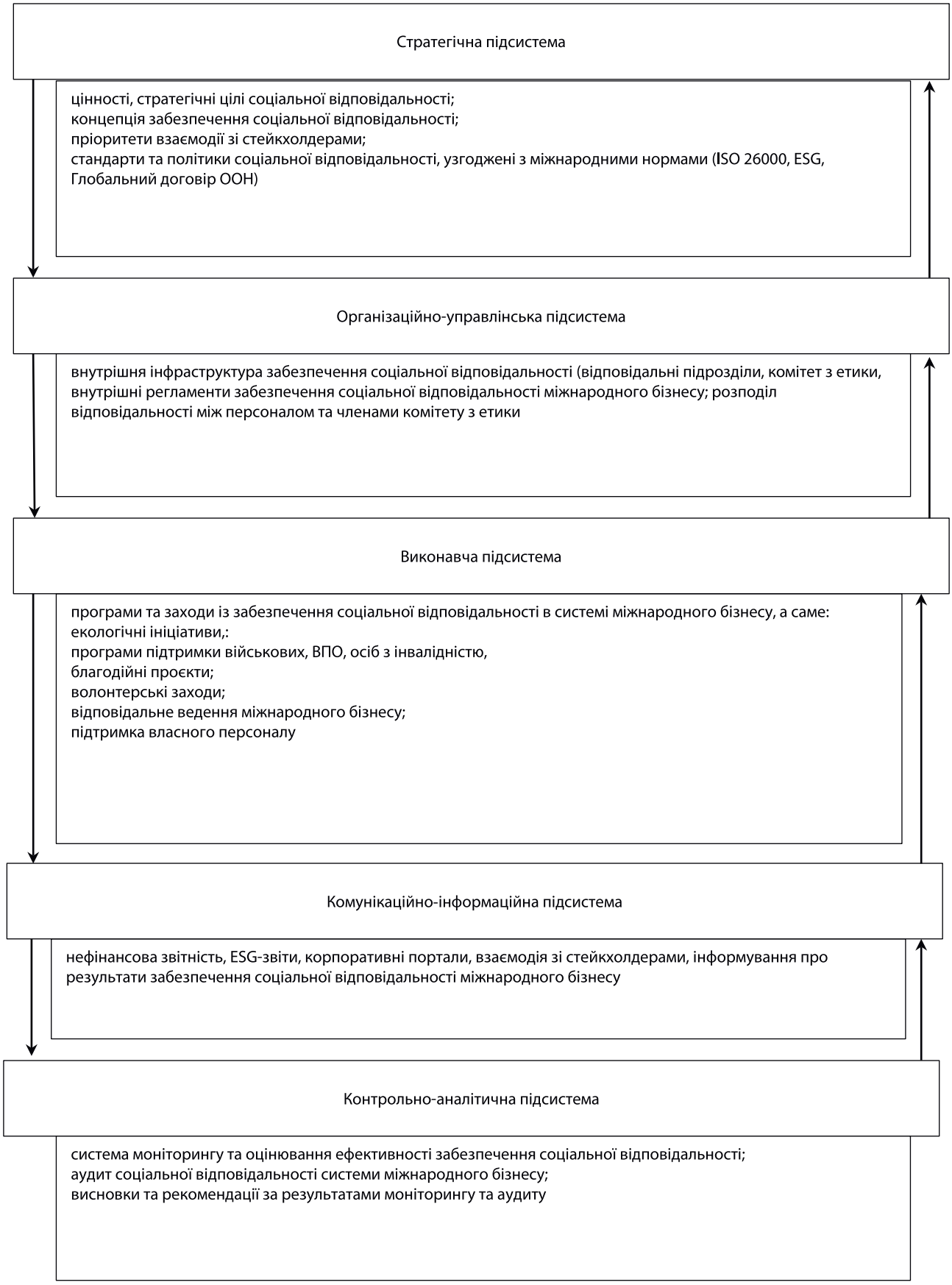


Рис. 2. **Багаторівнева структура системи забезпечення соціальної відповідальності у системі міжнародного бізнесу**

Метою формування системи забезпечення соціальної відповідальності міжнародного бізнесу торговельних підприємств є сприяння розвитку соціальних ініціатив.

Основні бар'єри у забезпеченні соціальної відповідальності міжнародного бізнесу в Україні в умовах воєнного часу подано на рис. 3.

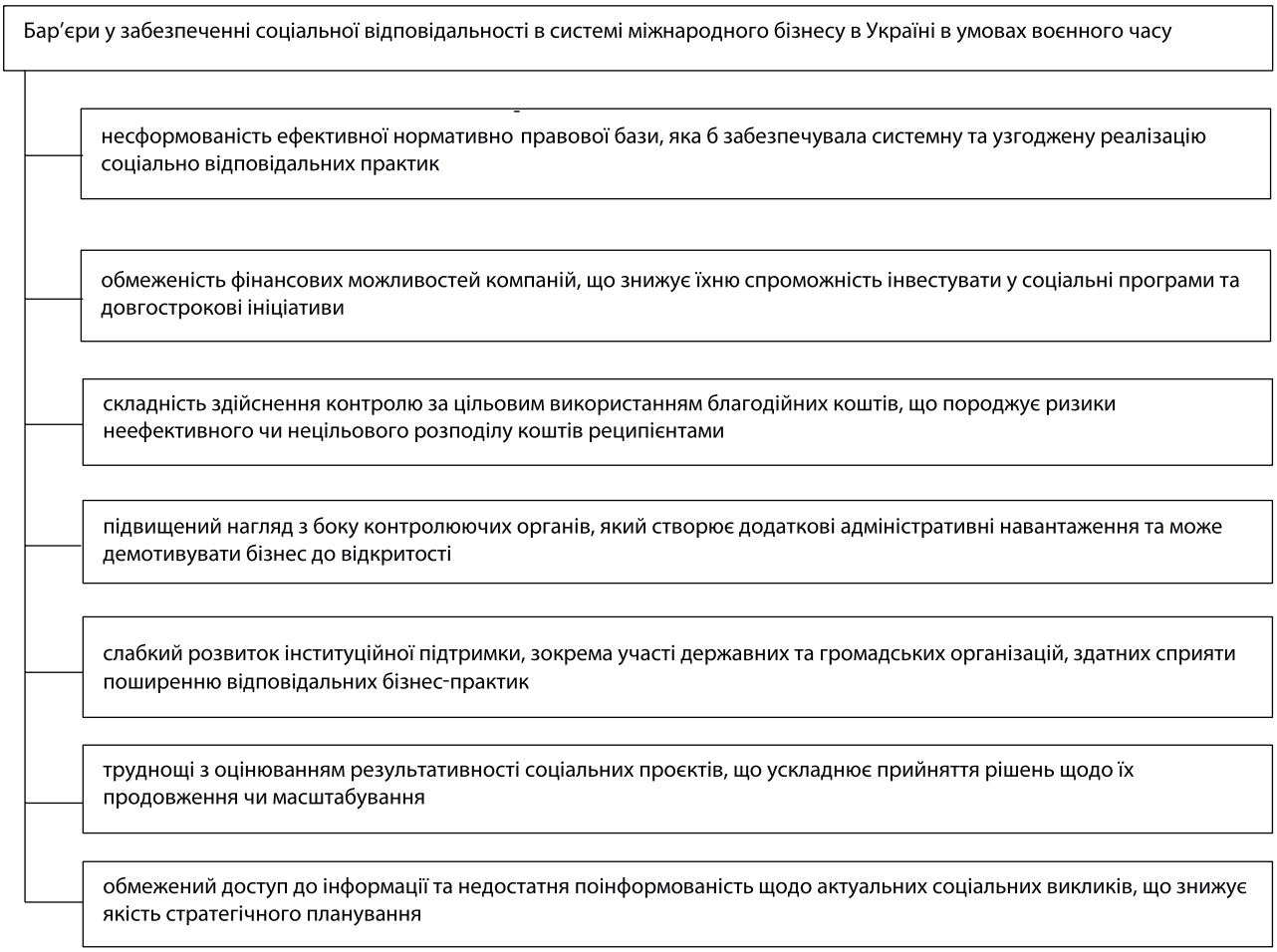


Рис. 3. **Бар'єри у забезпеченні соціальної відповідальності в системі міжнародного бізнесу в Україні в умовах воєнного часу**

Джерело: систематизовано автором

Процес забезпечення соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі в умовах воєнного часу має свої специфічні особливості (табл. 2).

Таблиця 2

Особливості забезпечення соціальної відповідальності у системі міжнародного бізнесу в Україні в умовах воєнного часу

Особливості забезпечення соціальної відповідальності	Характеристика
1	**2**
1. Підвищений пріоритет безпеки працівників	Міжнародні компанії посилюють заходи з охорони праці, евакуації, медичної підтримки та забезпечення психологічної допомоги персоналу
2. Адаптація глобальних стандартів CSR до воєнних умов	Корпоративні політики трансформуються з урахуванням ризиків війни, посилюється контроль за етичністю постачань і партнерств
3. Збільшення обсягів гуманітарної та фінансової підтримки	Іноземні підприємства активно інвестують у гуманітарні проєкти, допомогу ЗСУ, волонтерські ініціативи та підтримку постраждалих регіонів

Закінчення табл. 2

1	2
4. Підтримка економічної стійкості та зайнятості	Компанії зберігають робочі місця, адаптують режим роботи, впроваджують гнучкі формати (дистанційна зайнятість, релокація персоналу)
5. Прозорість та звітність у сфері соціальних ініціатив	Підвищується увага до публічної звітності про соціальний внесок, використання коштів та відповідність глобальним ESG-стандартам
6. Управління ризиками та безперервністю діяльності	Компанії впроваджують антикризові плани, диверсифікують логістичні маршрути, забезпечують стійкість ланцюгів постачання
7. Підтримка цифрової трансформації та інновацій	Іноземні фірми інвестують у цифрові рішення, кібербезпеку та інноваційні підходи до управління персоналом і соціальними програмами
8. Підвищення уваги до екологічних аспектів	Попри воєнний стан, міжнародні компанії продовжують дотримуватися екологічних стандартів, мінімізуючи негативний вплив на довкілля
9. Внесок у післявоєнне відновлення України	Бізнес бере участь у розробленні проєктів реконструкції інфраструктури, підтримці малого бізнесу та відновленні економічної активності

Висновки. Отже, міжнародний бізнес відіграє важливу роль у зміцненні соціальної стійкості України в умовах війни. Компанії не лише адаптують глобальні стандарти відповідальності до воєнних реалій, а й активно підтримують гуманітарні, економічні та безпекові потреби країни. Такі практики формують основу для подальшого відновлення та розвитку України, посилюючи взаємодію бізнесу, держави та громад.

Науковий результат визначено як обґрунтування особливостей забезпечення соціальної відповідальності у системі міжнародного бізнесу в Україні в умовах воєнного часу. Перспектива подальших досліджень за даною темою полягає у розробленні науково обґрунтованого механізму управління соціальною відповідальністю міжнародного бізнесу.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Чечетова-Терашвілі Т. М.

Література: 1. Іванієнко В. В., Шипова Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність міжнародного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2022. Вип. 1. С. 3–10. **2.** Иванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардась А. В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ.* 2023. № 23. С. 176–186. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186. **3.** Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Ефективність соціально відповідальної діяльності: взаємозв'язок з інвестиційним кліматом та привабливістю. У: *Формування сучасних механізмів розвитку інноваційної сфери економіки.* 2013. С. 280–300. **4.** Український бізнес і війна: унікальний каталог від CSR Ukraine // CSR Ukraine. URL: https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni/.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

УДК 339.5:004.89:355.4(477)

Риндя А. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Обґрунтовано роль інформаційно-аналітичного забезпечення у розвитку зовнішньоторговельної діяльності підприємства оптової торгівлі. Уточнено принципи формування інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Обґрунтовано особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємства оптової торгівлі в умовах воєнного часу.*

Ключові слова: *підприємство, інформаційно-аналітичне забезпечення, зовнішньоторговельна діяльність, оптова торгівля, міжнародний бізнес.*

Annotation. *The role of information and analytical support in the development of foreign trade activities of a wholesale enterprise is substantiated. The principles of forming information and analytical support for foreign trade activities of an enterprise are specified. The features of forming information and analytical support for foreign trade activities of a wholesale enterprise in wartime are substantiated.*

Keywords: *enterprise, information and analytical support, foreign trade activities, wholesale trade, international business.*

Актуальність. В умовах глобалізації, інтеграції української економіки у світовий економічний простір, невизначеності ринкового середовища та зростання конкуренції на зовнішніх ринках набувають значення питання формування інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств. Для підприємств оптової торгівлі, діяльність яких пов'язана з імпортом та експортом товарів, визначальним чинником успіху є здатність своєчасно збирати, обробляти й аналізувати інформацію про цінову політику, кон'юнктуру ринку, валютні коливання, діяльність конкурентів, зміни у митному та податковому законодавстві й потреби споживачів. Ефективно функціонуюча інформаційно-аналітична система у міжнародному бізнесі дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, мінімізувати витрати та ризики у зовнішньоторговельній діяльності, чим і обумовлена актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності та теоретичних засад формування інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств знайшли відображення у працях таких науковців, як: Грінченко Р. та Колібабчук О. [1], Кубів С. та Федюк В. [2], Саврас І. та Томаневич Л. [3], Хвальчик І. та Волощук Л. [4].

На нашу думку, доцільним є більш детальне дослідження цих питань з урахуванням специфіки та умов воєнного часу.

Метою написання статті є обґрунтування теоретичних засад та особливостей формування інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємства оптової торгівлі в умовах воєнного часу.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- обґрунтувати роль інформаційно-аналітичного забезпечення в розвитку зовнішньоторговельної діяльності підприємств;

© Риндя А. С., 2026

• уточнити структуру системи інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств оптової торгівлі;

• оцінити особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності українських підприємств оптової торгівлі будівельними матеріалами в умовах воєнного часу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Підприємства оптової торгівлі будівельними матеріалами на зовнішніх ринках мають свої специфічні інформаційні потреби у сфері зовнішньої торгівлі. У той же час формування якісного інформаційно-аналітичного забез-печення зовнішньоторговельної діяльності має вирішальну роль в системі управління підприємством (рис. 1).

Рис. 1. **Значення інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності для підприємства оптової торгівлі**

Підприємство здійснює збір інформації про іноземні ринки, потенційних партнерів, конкурентів, законодавчі та валютні регулювання, митні процедури та аналіз зібраних даних для виявлення тенденцій, ризиків та можливостей, що допомагає у прийнятті рішень.

Грінченко Р., Колібабчук О. [1, с. 168] особливе значення відводять у структурі інформаційно-аналітичного забезпечення інтелектуальному забезпеченню. На нашу думку, такий підхід є не зовсім виправданим, оскільки інтелектуальний капітал є інструментом реалізації будь-якого бізнес-процесу.

Вчені Кубів С., Федюк В. виділили такі складові організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності: «система пошуку та збереження інформації; система аналізування інформації; дерево рішень щодо організаційних змін залежно від стану зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства» [2, с. 110]. Підхід враховує процесне розуміння, проте не є універсальним.

Саврас І. та Томаневич Л. [3] удосконалили структуру інформаційно-аналітичного забезпечення, У межах інформаційної складової науковці розмежовують інформаційні ресурси на зовнішні та внутрішні, а також

виокремлюють інформаційні технології. Економісти Хвальчик І. та Волощук Л. [4, с. 87] у складі інформаційно-аналітичного забезпечення виділяють дві складові: інформаційну та аналітичну.

Авторський перелік складових інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності подано у табл. 1.

Таблиця 1

Система інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємства

Підсистема	Характеристика
Цільова підсистема	Відображає стратегічні та тактичні орієнтири зовнішньоторговель¬ної діяльності підприємства, встановлює інформаційні потреби відповідно до цілей розвитку, обсягів експорту/імпорту, ринкових пріоритетів і вимог безпеки. Забезпечує узгодженість інформації з корпоративними цілями та напрямами діяльності
Інформаційна підсистема	Забезпечує збирання, первинну обробку, реєстрацію, накопичення та збереження даних, необхідних для зовнішньоторговельних операцій. Включає внутрішні (бухгалтерські, складські, маркетингові) та зовнішні джерела інформації (міжнародні ринкові огляди, митну статистику, дані контрагентів), а також інформаційні технології й технічні ресурси, що забезпечують їх оброблення
Аналітична підсистема	Орієнтована на глибоке опрацювання інформації за допомогою методів економіко-математичного моделювання, економіко-статистичного аналізу, логіко-інформаційних підходів та прогнозування. Дозволяє оцінювати кон'юнктуру зовнішніх ринків, порівнювати альтернативні варіанти угод, визначати ризики та формувати аналітичні висновки
Результуюча підсистема	Формує кінцевий інформаційно-аналітичний продукт: звіти, довідки, прогнози, дашборди, сценарні моделі та рекомендації для прийняття управлінських рішень. Забезпечує передачу опрацьованої інформації керівництву, підрозділу зовнішньоекономічної діяльності, логістич¬ним службам

Джерело: авторська розробка

Особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення в умовах воєнного часу подано у табл. 2.

Таблиця 2

Особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств оптової торгівлі будівельними матеріалами в умовах воєнного часу

Особливості	Характеристика	Сучасні прояви
1	2	3
Підвищена оперативність інформаційних потоків	Постійне оновлення даних про логістичні зміни та митні процедури	Оперативний моніторинг роботи портів Румунії та Польщі для імпорту цементу чи арматури через зміни графіків роботи та пропускної здатності
Орієнтація на ризик-менеджмент	Аналіз логістичних, політичних і партнерських ризиків	Оцінювання ризику затримки постачання теплоізоляційних матеріалів з Туреччини через можливе блокування маршрутів у чорноморському регіоні
Диверсифікація джерел інформації	Використання цифрових баз даних, міжнародної аналітики	Пошук інформації про ціни на арматуру у міжнародних базах SteelOrbis, MEPS через нестабільність внутрішнього ринку
Використання цифрових технологій	Застосування Big Data, GPS-моніторингу, онлайн-аналітики	Відстеження у реальному часі вантажів із керамічною плиткою з Іспанії або сухих сумішей з Польщі через GPS-трекінг і платформу CargoTrack
Зростання ролі правової аналітики	Оперативний моніторинг змін митного, валютного та торговельного законодавства	Аналіз змін ставок імпортного мита на цемент та перевірка нових норм щодо підтвердження походження товару за правилами ЄС
Посилена аналітика контрагентів	Оцінювання надійності партнерів у нестабільних умовах	Перевірка фінансової стійкості турецьких постачальників теплоізоляційних плит EPS, щоб уникнути зриву контрактів

Закінчення табл. 2

1	2	3
Адаптація до змін у логістичних ланцюгах	Аналіз доступності портів, складів, альтернативних маршрутів	Перехід від доставки плитки з Італії морським шляхом до перевезення залізницею через Австрію–Угорщину–Україну через ризики у Чорному морі
Зростання потреби у внутрішній координації	Об'єднання даних між підрозділами закупівель, збуту, логістики і фінансів	Налагодження обміну даними між відділом закупівель (ціни в ЄС) та логістикою (вартість доставки, маршрути) для швидкого розрахунку рентабельності
Орієнтація на економічну стійкість	Аналіз витрат, пошук критично важливих товарних позицій та альтернатив	Розгляд можливості імпортозаміщення газобетону ввезенням з Польщі, коли українські заводи скоротили виробництво через бойові дії

Висновки. Отже, поняття інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємства є багатоаспектним і ємним. Під ним, як на думку авторів, запропоновано розуміти систему збору, обробки, зберігання, аналізу та використання даних про зовнішні ринки, конкурентів, клієнтів, зарубіжне законодавство, обсяги зовнішньої торгівлі та її ефективність для прийняття обґрунтованих рішень.

Науковим результатом даного дослідження є обґрунтування особливостей формування інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоторговельної діяльності підприємств оптової торгівлі в умовах воєнного часу. Перспектива подальших наукових досліджень у цьому напрямі полягає у розробці механізму розвитку зовнішньоторговельної діяльності українських підприємств.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Чечетова-Терашвілі Т. М.

Література: **1.** Грінченко Р. В., Коілбабчук О. Б. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. *Економічний простір.* 2024. № 196. С. 165–170. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.196.165-170. **2.** Кубів С. І., Федюк В. В. Організаційно-інформаційне забезпечення оцінювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2020. № 45. С. 109–112. DOI: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-18. **3.** Саврас І., Томаневич Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економіка та суспільство.* 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-61. **4.** Хвальчик І. Л., Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Економіка: реалії часу.* 2020. № 1 (47). С. 84–90. DOI: https://doi.org/10.15276/ETR.01.2020.10.

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

УДК 330.658

Ріяко А. Р.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Статтю присвячено розгляду методичного підходу до обґрунтування вибору шляхів підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом на машинобудівному підприємстві АТ «Українські енергетичні машини». У статті проаналізовано критерії та альтернативи, які здатні забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів, підвищити інвестиційну привабливість підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку енергетичного машинобудування.*

Ключові слова: *фінансові ризики, фінансовий потенціал, управління, ефективність, стратегія.*

Annotation. *The article is devoted to the consideration of a methodological approach to substantiating the choice of ways to increase the efficiency of financial potential management at the machine-building enterprise JSC «Ukrainian Power Machines». The article analyzes the criteria and alternatives that can ensure the rational use of financial resources, increase the investment attractiveness of the enterprise and strengthen its competitive position in the power engineering market.*

Keywords: *financial risks, financial potential, management, efficiency, strategy.*

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища здатність підприємства ефективно управляти своїм фінансовим потенціалом стає визначальним фактором його довгострокового успіху. Раціональна організація фінансового менеджменту забезпечує зміцнення фінансової стійкості, підвищує результативність використання наявних коштів та розширює можливості підприємства в конкурентній боротьбі. Сучасні компанії діють під впливом значної кількості ризиків, серед яких непередбачувані зміни ринку, технологічні виклики, залежність від зовнішніх контрагентів. Це формує потребу у впровадженні системного підходу до формування, оцінювання та розвитку фінансового потенціалу господарюючих суб'єктів.

Проблематика оптимізації управління фінансовим потенціалом посідає важливе місце в наукових дослідженнях, що підтверджується роботами таких учених, як Білий І., Веселовська Н., Захарченко О., Литовченко О., Пастернак І., а також лауреата Нобелівської премії Гаррі Марковіца та інших дослідників. Різноманітність наукових підходів до підвищення ефективності фінансового менеджменту зумовлена тим, що увага науковців зосереджена на різних аспектах фінансової діяльності підприємства, а для її оцінювання та аналізу застосовується широкий спектр методичних інструментів.

Основною **метою** цього дослідження є визначення найбільш доцільних шляхів підвищення результативності управління фінансовим потенціалом підприємства на основі системного підходу та використання інструментів кількісного аналізу. Для вирішення поставлених завдань у роботі передбачається застосування методу аналізу ієрархій, автором якого є Томас Сааті. Цей метод базується на попарному порівнянні альтернатив за допомогою експертних оцінок, які перетворюються у числові значення відповідно до встановленої шкали. Він є комплексним, економічно доцільним і дозволяє отримати об'єктивні результати для підтримки управлінських рішень щодо посилення фінансового потенціалу підприємства.

Аналітична частина дослідження була виконана на основі даних одного з провідних підприємств українського енергетичного машинобудування – АТ «Українські енергетичні машини». На початковому етапі використання методу аналізу ієрархій здійснено формування структури завдання у вигляді ієрархічної моделі, що передбачає поетапний поділ проблеми на складові. Такий підхід дозволяє систематизувати

© Ріяко А. Р., 2026

критерії оцінки та визначити можливі варіанти підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства (рис. 1).

Згідно з побудованою ієрархічною моделлю вибір найбільш ефективного варіанта підвищення результативності управління фінансовим потенціалом підприємства здійснюється з урахуванням чотирьох основних критеріїв: терміну окупності, який характеризує швидкість повернення інвестицій; потенціалу впливу на фінансові показники, що відображає очікуваний ефект на фінансовий стан підприємства; ресурсної забезпеченості, яка охоплює доступність фінансових, кадрових і технічних ресурсів; стратегічної стійкості, що визначає довготривалий результат реалізації обраного управлінського рішення.

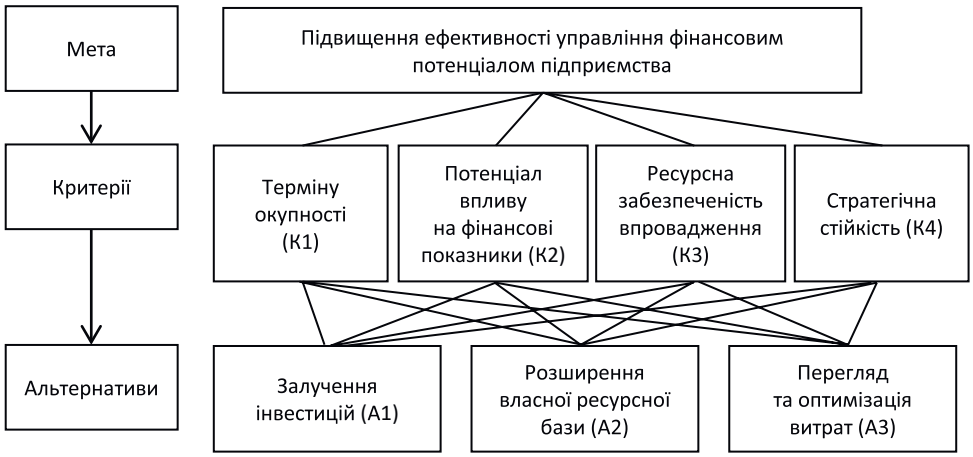


Рис. 1. **Ієрархічна структура обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління фінансовим потенціалом підприємства**

На основі визначених критеріїв було проаналізовано три можливі варіанти підвищення ефективності фінансового управління підприємства. Першою альтернативою є залучення інвестицій, яке передбачає отримання зовнішніх фінансових ресурсів для розширення виробничого потенціалу та покращення управлінських процесів. Друга альтернатива – нарощення власної ресурсної бази, що досягається шляхом внутрішнього акумулювання капіталу через підвищення прибутковості та реінвестування отриманих коштів. Третьою альтернативою виступає оптимізація витрат, яка передбачає скорочення нераціональних або надмірних витрат з метою зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Наступним кроком у побудові ієрархічної моделі є визначення локальних пріоритетів показників другого рівня, що здійснюється шляхом попарного порівняння критеріїв за шкалою відносної важливості, прийнятою в методі аналізу ієрархій, із подальшою перевіркою узгодженості отриманих експертних оцінок за показником випадкової узгодженості (табл. 1). У межах проведеного дослідження використовувалася класична шкала Сааті, яка дає можливість диференціювати ступінь переваги одного критерію над іншим, де значення 1 відображає рівнозначність альтернатив, 3 характеризує слабке домінування, 5 свідчить про істотну перевагу, 7 визначає значний вплив одного показника порівняно з іншим, а значення 9 позначає максимально виражену перевагу.

Таблиця 1

Показники випадкової узгодженості залежно від кількості порівнюваних елементів

N (кількість об'єктів)	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ІУ (індекс узгодженості)	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51

Таблиця 2 містить матрицю попарного зіставлення критеріїв, які входять до ієрархічної моделі.

На наступному етапі проводиться розрахунок основних параметрів матриці попарних порівнянь, зокрема вектора пріоритетів другого рівня, максимального власного числа (λ_{max}), індексу узгодженості та показника відносної узгодженості. Вектор пріоритетів ($\overline{u_i}$) дозволяє кількісно визначити вагомість кожного з критеріїв на відповідному рівні ієрархії.

Таблиця 2

Матриця попарних порівнянь критеріїв

Критерії	Термін окупності (К1)	Потенціал впливу на фінансові показники (К2)	Ресурсна забезпеченість впровадження (К3)	Стратегічна стійкість (К4)	Локальні пріоритети $(\overline{u_i})$
Термін окупності (К1)	1	1/3	3	1/2	0,17
Потенціал впливу на фінансові показники (К2)	3	1	5	2	0,48
Ресурсна забезпеченість впровадження (К3)	1/3	1/5	1	1/3	0,08
Стратегічна стійкість (К4)	2	1/2	3	1	0,27
Усього	6,33	2,03	12	3,83	1,00
λ_{max} = 4,04; ІС = 0,02; ОС = 0,02					

Максимальне власне число λ_{max} характеризує рівень відповідності матриці ідеальній узгодженості, тобто відображає загальний ступінь узгодженості експертних оцінок. Індекс узгодженості слугує індикатором того, наскільки логічно узгодженими є переваги, виражені в матриці; чим нижче його значення, тим вища якість прийнятих порівнянь. Показник відносної узгодженості, своєю чергою, використовується для оцінювання вірогідності того, що отримані пріоритети не є випадковими, а відображають реальну структуру важливості критеріїв [6].

Для матриці, що включає чотири об'єкти порівняння, показник випадкової узгодженості дорівнює 0,9, що використовується для оцінювання узгодженості експертних оцінок та перевірки їхньої достовірності. Згідно з представленою матрицею, критерій «Потенціал впливу на фінансові показники» демонструє чітко виражене домінування серед інших критеріїв, що вказує на його ключове значення у визначенні найефективніших шляхів покращення управління фінансовим потенціалом підприємства. Це свідчить про те, що найбільшу цінність для підприємства становить здатність управлінського рішення безпосередньо покращувати його фінансові результати – прибутковість, рентабельність, ліквідність тощо.

На третьому етапі побудови ієрархічної моделі проводиться складання матриць попарного порівняння можливих альтернативних управлінських заходів, наведених у табл. 3.

Таблиця 3

Матриця попарних порівнянь третього рівня

Альтернативи	Залучення інвестицій (А1)	Розширення власної ресурсної бази (А2)	Перегляд та оптимізація витрат (А3)	Локальні пріоритети
1	2	3	4	5
1. Термін окупності				
Залучення інвестицій (А1)	1	3	2	0,54
Розширення власної ресурсної бази (А2)	1/3	1	1/2	0,16
Перегляд та оптимізація витрат (А3)	1/2	2	1	0,30
Усього	1,83	6	3,5	1,00
λ_{max} = 3,01; ІС = 0,01; ОС = 0,01				
2. Потенціал впливу на фінансові показники				
Залучення інвестицій (А1)	1	1/2	1/4	0,14
Розширення власної ресурсної бази (А2)	2	1	1/2	0,29
Перегляд та оптимізація витрат (А3)	4	2	1	0,57
Усього	6	3,5	1,75	1,00
λ_{max} = 2,87; ІС = 0,01; ОС = 0,01				

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5
3. Ресурсна забезпеченість впровадження				
Залучення інвестицій (А1)	1	1/3	1/5	0,10
Розширення власної ресурсної бази (А2)	3	1	1/3	0,26
Перегляд та оптимізація витрат (А3)	5	3	1	0,64
Усього	9	4,33	1,53	1,00
λ_{max} = 3,04; IC = 0,019; OC = 0,033				
4. Стратегічна стійкість				
Залучення інвестицій (А1)	1	1/2	2	0,25
Розширення власної ресурсної бази (А2)	3	1	3	0,53
Перегляд та оптимізація витрат (А3)	2	1/3	1	0,22
Усього	6	1,83	6	1,00
λ_{max} = 3,81; IC = 0,40; OC = 0,69				

На основі проведеного аналізу та визначення пріоритетів серед управлінських альтернатив можна зробити обґрунтований висновок, що найбільш доцільним заходом для підвищення фінансового потенціалу АТ «Українські енергетичні машини» є перегляд та оптимізація витрат.

Наступним визначається найкращий підхід до підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом (табл. 4).

Таблиця 4

Глобальні пріоритети альтернатив відносно критеріїв

Пріоритети	Критерії				Глобальні пріоритети
	К1	К2	К3	К4	
	0,17	0,48	0,08	0,27	
Залучення інвестицій	0,54	0,15	0,1	0,25	0,24
Розширення власної ресурсної бази	0,16	0,3	0,26	0,53	0,34
Перегляд та оптимізація витрат	0,3	0,55	0,64	0,22	0,43

Розраховані пріоритети щодо підвищення фінансового потенціалу підприємства наведені на рис. 2.

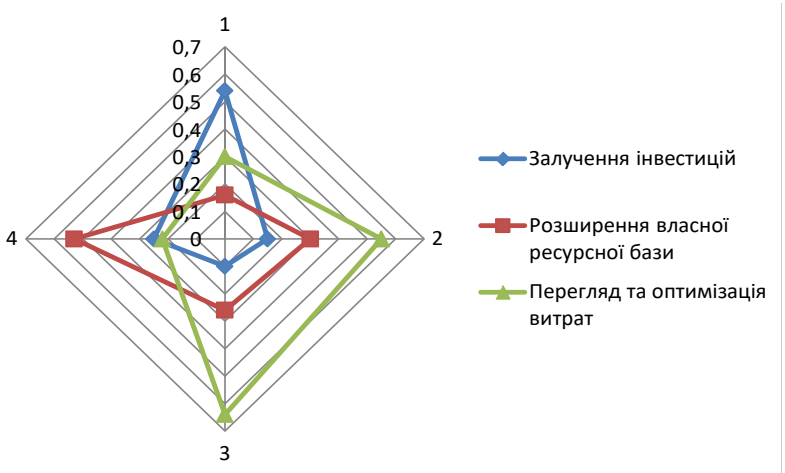


Рис. 2. **Значення пріоритетів для підвищення фінансового потенціалу**

Оптимізація витрат передбачає ефективніше використання фінансових ресурсів шляхом виявлення нераціональних статей витрат, усунення надмірних витрат та запровадження сучасних підходів до управління закупівлями, логістикою та операційною діяльністю.

Застосування такого підходу дозволяє скоротити загальний обсяг витрат, забезпечити зростання прибутку та підвищити стійкість фінансового положення організації. Крім того, реалізація цієї стратегії не потребує значних інвестицій і може бути впроваджена у відносно короткі строки, забезпечуючи як оперативне покращення фінансових показників, так і створення передумов для довгострокового стабільного розвитку. Оптимізація витрат виступає економічно обґрунтованим та результативним інструментом управління фінансовим потенціалом підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

Література: 1. Белінська О. В., Маслак І. О. Вартісний підхід до оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Економіка та управління.* 2017. № 5. С. 22–27. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_4_3/267-271.pdf. **2.** Бикова В. Г. Оцінка та управління фінансово-економічним потенціалом підприємства : монографія. Дніпро : Наука і освіта, 2016. 180 с. **3.** Білик М. Д. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 820 с. **4.** Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2015. 376 с. **5.** Бова В. А. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2017. № 11. С. 1–9. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102585/97661. **6.** Богма О. С. Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *Підприємництво.* 2022. № 2. С. 36–47. URL: http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/56. **7.** Бойко О. М. Ефективність фінансового потенціалу підприємств : навч. посіб. Дніпро : Університет ім. Альфреда Нобеля, 2016. 368 с. **8.** Бражко О. В., Гнип Н. О. Ресурсний підхід до визначення фінансового потенціалу підприємства. *Економічний вісник.* 2014. № 3. С. 19–24. URL: https://www.problecon.com/annotatedcatalogue/?year=2017&abstract=2017_04_0.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

PEST-АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 336.64:005.21

Ріяко А. Р.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто роль PEST-аналізу як інструменту стратегічного планування в системі управління фінансовим потенціалом підприємства. Досліджено вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на формування фінансової стратегії і стійкість бізнесу. Запропоновано практичні підходи до використання результатів PEST-аналізу для підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства.*

Ключові слова: *PEST-аналіз, фінансовий потенціал, управління, стратегічне планування, інвестиційна привабливість.*

© Ріяко А. Р., 2026

Annotation. *The article examines the role of PEST analysis as a strategic planning tool in the system of managing the financial potential of an enterprise. The influence of political, economic, social and technological factors on the formation of a financial strategy and business sustainability is studied. Practical approaches to using the results of PEST analysis to improve the efficiency of managing the financial potential of an enterprise are proposed.*

Keywords: *PEST analysis, financial potential, management, strategic planning, investment attractiveness.*

У динамічному економічному середовищі підприємства постійно стикаються з політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами, які безпосередньо впливають на їхню фінансову стійкість та можливості розвитку. Для ефективного управління фінансовим потенціалом необхідно не лише оцінювати внутрішні ресурси [1–4], а й системно аналізувати зовнішнє середовище, ключовим завданням в сучасних умовах є виявлення та оцінка тих зовнішніх факторів, які формують можливості й обмеження для його розвитку. PEST-аналіз є дієвим інструментом стратегічного планування, що дозволяє виявити ключові зовнішні чинники, спрогнозувати їх вплив на фінансові показники та своєчасно адаптувати фінансову стратегію підприємства до змін ринкових умов.

Метою дослідження є проведення PEST-аналізу для галузі енергетичного машинобудування України.

Оскільки галузь енергетичного машинобудування України перебуває під суттєвим впливом політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, доцільним є використання PEST-аналізу як комплексного інструменту стратегічної діагностики. Саме він дозволяє систематизувати впливи середовища, визначити найбільш вагомі ризики та перспективи, а також створити основу для адаптивної фінансової стратегії підприємств. Урахування результатів PEST-аналізу забезпечує більш зважений підхід до управління ресурсами, дає змогу своєчасно прогнозувати зміни, мінімізувати негативні наслідки нестабільності та ефективно використовувати нові можливості ринку.

Матрицю PEST-аналізу для галузі енергетичного машинобудування України наведено в табл. 1.

Отримані результати PEST-аналізу свідчать про складність і багатогранність зовнішнього середовища, у якому функціонує енергетичне машинобудування України. Найвагоміший вплив (оцінка 3,75) чинять політичні фактори, що зумовлено тривалою військовою агресією, геополітичною нестабільністю та потребою держави у відновленні критичної інфраструктури. Це створює водночас як значні ризики для стабільності галузі, так і потужні стимули для її модернізації через фінансування державних програм та євроінтеграційних ініціатив.

Економічні чинники (оцінка 3,5) підтверджують залежність розвитку галузі від загальної макроекономічної ситуації, рівня інфляції та доступу до фінансових ресурсів. Висока інфляція та нестабільність валютного курсу безпосередньо впливають на собівартість продукції, цінову політику підприємств та їхню можливість формувати конкурентні пропозиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Таблиця 1

Матриця PEST-аналізу галузі енергетичного машинобудування України

P Політика	вага	бал	оцінка	E Економіка	вага	бал	оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Геополітична нестабільність, війна	0,35	5	1,75	Інфляція та валютна нестабільність	0,3	4	1,20
Державна підтримка	0,25	4	1,00	Скорочення ВВП та бюджетні обмеження	0,25	3	0,75
Енергетична стратегія, євроінтеграція	0,20	3	0,60	Міжнародні фінансові інституції та інвестиції	0,2	4	0,80
Корупція і затримки інфраструктурних проєктів	0,20	2	0,40	Попит на експорт енергетичних активів	0,25	3	0,75
Всього	1	–	3,75	Всього	1	–	3,50

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
S Соціум	вага	бал	оцінка	T Технологія	вага	бал	оцінка
Попит на надійне та екологічне обладнання	0,3	4	1,20	Автоматизація, цифровізація, Industry 4.0	0,3	4	1,20
Освіта, інженерний потенціал та «відплив умів»	0,3	3	0,90	Відновлювана енергетика (вітро-, сонячні турбіни)	0,25	4	1,00
Соціальна підтримка енергетичної стабільності	0,2	4	0,80	Модернізація застарілих радянських установок	0,25	3	0,75
Екологічна свідомість та тренд на «зелену» енергію	0,2	3	0,60	Кібербезпека для промислових систем	0,2	3	0,60
Всього	1	–	3,50	Всього	1	–	3,55

Саме тому нестабільність макроекономічного середовища ускладнює довгострокове планування і потребує використання сценарного прогнозування. Позитивним аспектом є підтримка міжнародних фінансових інституцій, яка створює умови для залучення інвестицій, кредитів і грантових програм, що дозволяє підприємствам не лише розширювати експортні можливості, а й модернізувати виробництво, впроваджувати новітні технології та підвищувати енергоефективність. Однак висока чутливість до валютних коливань і зниження внутрішнього попиту змушують підприємства активніше диверсифікувати ринки збуту, орієнтуватися на міжнародні стандарти якості та застосовувати більш гнучкі фінансові стратегії, які поєднують використання внутрішніх резервів і зовнішніх джерел фінансування.

Соціальні фактори (оцінка 3,5) підкреслюють актуальність кадрової проблеми, яка має системний характер. Відтік висококваліфікованих спеціалістів за кордон, особливо інженерів та технічних фахівців, створює дефіцит кваліфікованої робочої сили. Це, своєю чергою, знижує інноваційний потенціал підприємств та обмежує їхню здатність швидко реагувати на виклики ринку. Недостатня підготовка нових кадрів у вітчизняній освітній системі також поглиблює проблему, оскільки підприємства змушені витрачати додаткові ресурси на навчання та перепідготовку персоналу. Водночас посилення суспільного інтересу до екологічності, безпечності виробництва та енергоефективності формує новий попит на сучасні технології та «зелені» рішення. Це означає, що підприємствам необхідно не лише вирішувати кадрові проблеми, а й адаптувати соціально орієнтовані стратегії, розвивати корпоративну культуру, інвестувати у програми мотивації та підвищення кваліфікації працівників.

Технологічне середовище (оцінка 3,55) характеризується протиріччям між високим рівнем зношеності виробничих потужностей та потребою в інноваційних рішеннях. Більшість підприємств галузі працюють на обладнанні, що морально та фізично застаріло, що негативно впливає на продуктивність, якість продукції та енергоефективність виробничих процесів. Це створює ризики зниження конкурентоспроможності на глобальному ринку. Водночас можливості цифровізації, автоматизації, впровадження технологій «розумного виробництва» та використання відновлюваних джерел енергії відкривають перспективи для швидкої модернізації та зменшення залежності від традиційних енергетичних ресурсів. Ключовим завданням стає не лише оновлення обладнання, а й інтеграція інноваційних рішень у бізнес-модель підприємств, зокрема у сфері кібербезпеки, цифрового контролю виробництва та управління енергоресурсами.

Отже, оцінювання зовнішнього середовища підприємства є важливою передумовою ефективного управління його фінансовим потенціалом, оскільки дає змогу ідентифікувати чинники, що формують умови функціонування суб'єкта господарювання. У процесі аналізу економічних, політичних, правових, технологічних та соціальних детермінант визначаються можливості та загрози, які впливають на фінансову стійкість,

ліквідність, доступність капіталу та перспективи розвитку підприємства. Отримані результати служать підґрунтям для коригування фінансової стратегії та формування довгострокових орієнтирів діяльності.

Виявлені зовнішні ризики, зокрема валютні, кредитні, ринкові та податкові, забезпечують основу для удосконалення системи ризик-менеджменту. На основі їх аналізу підприємство може визначати оптимальні інструменти хеджування, диверсифікації та резервування, розробляти альтернативні сценарії розвитку та підвищувати гнучкість фінансових рішень. Таким чином, результати оцінювання зовнішнього середовища сприяють підвищенню адаптивності фінансового потенціалу в умовах динамічних змін.

Важливим напрямом використання результатів аналізу є оптимізація структури фінансових ресурсів. Залежно від стану ринкового середовища підприємство може переглядати пріоритети у формуванні капіталу, обирати найбільш доцільні джерела фінансування, коригувати бюджетні параметри та інвестиційні програми. Це дозволяє забезпечити необхідний рівень платоспроможності, збалансувати співвідношення власного і позикового капіталу та підвищити ефективність розподілу фінансових ресурсів. Крім того, результати оцінювання зовнішнього середовища створюють умови для підвищення інвестиційної привабливості підприємств машинобудування та обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, проведений PEST-аналіз підтверджує, що фінансова стратегія підприємств енергетичного машинобудування в системі управління його фінансовим потенціалом повинна формуватися на основі комплексного урахування політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Це обґрунтовується тим, що саме вони формують зовнішнє середовище та відповідно, вимагають від підприємств здатність адаптуватися до зовнішніх ризиків і використовувати нові можливості. Урахування впливу факторів зовнішнього середовища дозволить не лише забезпечити довгострокову фінансову стійкість підприємств машинобудівної галузі, але й підвищити їхню конкурентоспроможність, зміцнити позиції на міжнародних ринках та зробити вагомий внесок у післявоєнне відновлення економіки України та її інтеграцію у світовий економічний простір.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

Література: 1. Кириленко О. П. Фінансовий потенціал підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ.* 2021. № 6. С. 24–29. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Finansy_pidpr15.pdf. **2.** Ковальчук Н. О. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. № 34. С. 23–29. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1001. **3.** Кондратюк С. А. Управління фінансами підприємств у ринкових умовах : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2018. 368 с. **4.** Костирко Л. А. Комплексний аналіз фінансового потенціалу підприємства. *Економіка й управління підприємством.* 2018. № 1 (86). С. 68–79. URL: http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/1441/public/1441-2280-1-PB.pdf.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

ВІЗУАЛЬНИЙ КОНТЕНТ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ БРЕНДУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РІШЕННЯ ПРО ПОКУПКУ

УДК 658.8:004.738.5

Роденко Я. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У цій статті досліджено роль візуального контенту в комунікації бренду в соціальних мережах. Розглянуто вплив фото- та відеоматеріалів на формування цінностей бренду та рішення споживачів про покупку, а також узагальнюються методи застосування візуальної ідентичності та контенту, створеного користувачами, в онлайн-маркетингу.*

Ключові слова: *візуальний контент, соціальні мережі, бренд, цінність, поведінка споживачів, онлайн-маркетинг.*

Annotation. *The article examines the role of visual content as a communication tool for brands in social media. The influence of photo and video materials on the formation of brand values and consumer purchasing behavior is analyzed. Approaches to using visual identity and user-generated content in internet marketing are summarized.*

Keywords: *visual content, social media, brand, values, consumer behavior, internet marketing.*

Постановка проблеми. Розвиток цифрових технологій та зростаюча поширеність соціальних мереж докорінно змінили спосіб комунікації брендів зі споживачами. Для багатьох компаній, особливо у сфері моди, краси та lifestyle, візуальний контент у соціальних мережах став основним каналом взаємодії з цільовою аудиторією. Зображення та відео складають перше враження споживачів про бренд, впливаючи на емоційний стан користувачів та формуючи низку цінностей, які споживачі асоціюють із продуктом.

У висококонкурентному та інформаційно перевантаженому середовищі брендам необхідно розробляти складні візуальні стратегії, які не лише привертають увагу, але й формують довіру та стимулюють рішення про покупку. Тому вивчення впливу візуального контенту на сприйняття бренду та поведінку споживачів є надзвичайно важливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поведінка та сприйняття споживачів значною мірою визначаються візуальними стимулами, які формують основу першого враження споживачів про продукти та бренди. Онлайн-маркетинг охоплює низку інструментів, від пошукової оптимізації (SEO) та контент-маркетингу до електронних розсилок та соціальних мереж, що дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією. Сучасні тенденції підкреслюють зростання ролі візуального та відеоконтенту, платної реклами та аналітики в цифрових комунікаціях.

Зі стрімким розвитком онлайн-просування питання про те, як використовувати видимий контент у соціальних мережах для формування цінності бренду та впливу на рішення споживачів про купівлю, залишається недостатньо дослідженим.

Метою статті є аналіз ролі візуального контенту в соціальних мережах у процесі формування цінностей бренду та виявлення особливостей його впливу на рішення споживачів про купівлю.

Викладення основного матеріалу. У соціальних мережах користувачі щодня отримують велику кількість інформації, і більшість рішень щодо взаємодії з контентом відбуваються інтуїтивно та дуже швидко. Як зазначають

© Роденко Я. В., 2026

Лисиця Н. М. та Бєлікова Ю. В., візуальні образи часто використовують загальне ставлення до продукту ще до того, як споживач зверне увагу на текстову інформацію [1, с. 42].

Якість зображення, колірна гама, стиль монтажу, композиція та присутність людей на всіх знімках – усі ці фактори впливають на імідж бренду в очах споживачів: сучасний, надійний та доступний, або ж такий, що суперечить цінностям його цільової аудиторії. Для fashion-брендів перше враження часто є ключовим фактором, що визначає, чи споживачі будуть взаємодіяти з брендом далі.

Візуальна айдентика бренду включає його логотип, фірмові кольори, шрифти, стиль фотографій, відеоконтент та загальну атмосферу, яку створює контент. У маркетингу постійне використання візуальних елементів онлайн допомагає підвищити впізнаваність бренду та досягти певного рівня довіри [3, с. 10–15].

Для брендів, що працюють онлайн, особливо важливо, щоб усі візуальні матеріали – від фотографій товарів до обкладинок відео – дотримувалися єдиного стилю. Це дозволяє не лише підкреслити професіоналізм, а й сформувати певні цінності: домашній затишок, турботу про клієнта, увагу до деталей, екологічність тощо.

У практиці інтернет-магазинів, особливо в сегменті одягу та аксесуарів, часто використовується підхід до презентації «lifestyle», який передбачає демонстрацію товарів у реальному або наближеному до реальних умов. Такий підхід дозволяє споживачам уявити себе амбасадорами бренду, тим самим впливаючи на їхнє бажання придбати товари.

Емоційні чинники відіграють важливу роль у прийнятті рішень про покупку. Як зазначається в сучасних українських дослідженнях онлайн-маркетингу, візуальний контент може швидко викликати емоційні реакції, не перевантажуючи користувачів текстовими повідомленнями [4].

Фотографії, що зосереджені на деталях, текстурі тканини, кольорі та крої, передають відчуття якості та надійності. Відео дозволяє демонструвати товар в динаміці, демонструючи, як він виглядає за різного освітлення та в повсякденних умовах. Це допомагає зменшити невизначеність споживачів, що є надзвичайно важливим, особливо для онлайн-шопінгу, де споживачі не можуть фізично доторкнутися до продукту.

Емоційно привабливий та автентичний візуальний контент створює у споживачів відчуття, що бренд «про нього» та розуміння, що їхні потреби та спосіб життя враховуються. Це, своєю чергою, впливає на лояльність клієнтів і рівень повторних покупок.

Користувацький контент (UGC), включаючи фотографії клієнтів, відгуки та відеоогляди, є важливим елементом у формуванні довіри. На відміну від офіційних рекламних матеріалів, UGC сприймається як більш природний та правдивий, оскільки демонструє реальний досвід використання продукту.

Дослідження сучасних тенденцій інтернет-маркетингу в Україні показують, що залучення клієнтів до створення контенту може підвищити ефективність комунікацій та покращити реакцію аудиторії на маркетингові активності [5].

Публікація відгуків, фотографій клієнтів на сторінках брендів, використання хештегів та проведення заходів – усе це допомагає створити спільноту навколо бренду. Соціальна ідентифікація, представлена у формі справжніх історій клієнтів, може зменшити скептицизм споживачів, що особливо важливо в конкурентному середовищі онлайн-продажів з низьким рівнем довіри.

Інтернет-маркетинг охоплює широкий спектр інструментів: вебсайт, SEO, контент-маркетинг, електронні-розсилки, таргетовану рекламу, аналітику тощо. Якісний контент може підвищити ефективність рекламних кампаній, збільшити показники кліків в платних оголошеннях, збільшити кількість переглядів сторінок та зменшити показники відмов.

Пташенко О. В. та ін. зазначили, що для ефективної взаємодії з онлайн-аудиторією необхідно поєднувати створення змістовного контенту з аналізом поведінки користувачів та систематичним коригуванням стратегій [2, с. 18–20]. Візуальні елементи не лише служать «упаковкою», а й є інструментом, який впливає на кожен етап воронки продажів – від залучення уваги до формування лояльності.

Висновки. Проведене дослідження свідчить, що візуальний контент у соціальних мережах є ключовим фактором формування цінностей бренду та впливу на поведінку споживачів. Дослідження показало, що ефективність візуальної комунікації залежить не лише від якості та стилістичної цілісності контенту, але й від його здатності генерувати емоційні та смислові інтерпретації, що відповідають очікуванням цільової аудиторії.

Підтверджено, що візуальні стимули суттєво впливають на процеси сприйняття, скорочують когнітивний шлях споживачів до прийняття рішень про покупку та покращують механізми довіри у взаємодії з брендами. Контент, створений користувачами, як форма соціального доказу, може додатково впливати на довіру та сприяти покращенню поведінкової лояльності споживачів.

Узагальнюючи, ефективність візуальної стратегії визначається її інтеграцією в набір інструментів цифрового маркетингу, а також її систематичною адаптацією до моделей поведінки споживачів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з уточненням моделей впливу окремих форматів візуального контенту на показники активності споживачів в контексті динамічних змін цифрового середовища.

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

Література: 1. Лисиця Н. М., Бєлікова Ю. В. Поведінка споживачів і управління стереотипами сприйняття інформації про продукт : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 180 с. **2.** Птащенко О. В., Афанасьєва О. М., Салюк А. П. Інтернет-маркетинг : методичні рекомендації до практичних завдань. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 31 с. **3.** Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2011. 332 с. **4.** Терещук Ю. О. Алгоритми впливу візуального контенту на рішення про купівлю у середовищі соціальних мереж. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/584/592. **5.** Філіна О. В. Роль та види контенту при просуванні в соціальних мережах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2020. № 1. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.017581.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ В МАРКЕТИНГОВІЙ БУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 658.8:004

Романенко О. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Обґрунтовано ключову роль інтернет-технологій у сучасній маркетинговій збутовій діяльності, особливо в онлайн-ритейлі. Систематизовано функціонал вебсайту, мобільних застосунків і програм лояльності як інструментів, що забезпечують прямі продажі, стимулювання попиту та утримання клієнтів. Визначено перспективи розвитку.*

Ключові слова: *інтернет-технології, збутова діяльність, онлайн-ритейл, вебсайт, мобільний маркетинг, програма лояльності.*

Annotation. *The article substantiates the key role of internet technologies in modern marketing sales activities, especially in online retail. The functions of the website, mobile applications, and loyalty programs are systematized as tools that ensure direct sales, demand stimulation, and customer retention. Future research directions are outlined.*

Keywords: *internet technologies, sales activities, online retail, website, mobile marketing, loyalty program.*

© Романенко О. О., 2026

Постановка проблеми. В умовах тотальної цифровізації економіки та стрімкого зростання електронної комерції збутова діяльність підприємств зазнала кардинальних змін. Традиційні методи продажу поступово втрачають свою ефективність, і успіх бізнесу прямо залежить від здатності компанії інтегрувати інтернет-технології у свою маркетингову політику просування. Онлайн-ритейл значно посилив позиції як канал дистрибуції, що вимагає від суб'єктів господарювання глибокого розуміння функціональних особливостей цифрових інструментів. При цьому існує необхідність у систематизації та комплексному аналізі можливостей таких технологій, як вебсайти, мобільні платформи та соціальні медіа, які не лише формують попит, але й безпосередньо здійснюють акт продажу. Дослідження, що фокусуються на інтеграційній ролі цих інструментів у збутовій діяльності, є актуальними та визначають прогалину, яку прагне заповнити ця стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ролі цифрових інструментів у маркетингу широко висвітлюється у науковій літературі. Ткачук С. В. та Стахурська С. А. підкреслюють, що маркетингова політика просування в онлайн-ритейлі є ключовою для забезпечення конкурентоспроможності [1]. Окремі наукові праці, зокрема Янковець Т., присвячені вебсайту як критично важливому елементу цифрового маркетингу, наголошуючи на його функціоналі як центральній платформі для комунікацій та збуту [2]. Значна увага приділена мобільним технологіям, що забезпечують присутність бізнесу в електронній комерції та персоналізацію пропозицій [3]. Активно вивчається потенціал соціальних медіа: дослідження Infante A. та Mardikaningsih R. показує, що ці платформи стали потужним засобом онлайн-просування та можуть генерувати прямі продажі [4]. Стаття Раскопа Н., Фурси С. та Головко О. зосереджується на впливі програм лояльності в e-commerce на утримання клієнтів та забезпечення повторних продажів, що є стратегічною збутовою ціллю [5]. Проте залишається недостатньо дослідженою комплексна модель, яка б об'єднала ці інструменти, розкриваючи їх синергетичний вплив саме на кінцеву збутову діяльність.

Метою статті є систематизація та теоретичне обґрунтування ключових особливостей використання інтегрованих інтернет-технологій (вебсайт, мобільні технології, соціальні медіа та програми лояльності) як визначальних інструментів підвищення ефективності маркетингової збутової діяльності в умовах електронної комерції, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх синергетичного застосування.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасна збутова діяльність в інтернет-середовищі еволюціонувала від простої передачі інформації до інтегрованого процесу, що поєднує комунікаційні та транзакційні функції, перетворюючи маркетингові інструменти на прямі канали продажів. Фундаментальним елементом цієї системи є вебсайт, який слугує ключовим стратегічним активом цифрового маркетингу. Його ефективність у збутовій діяльності визначається здатністю забезпечувати можливість безпосереднього оформлення замовлення та оплати, виконуючи таким чином транзакційну функцію, що усуває зайвих посередників у процесі продажу. Вебсайт як центральна цифрова платформа забезпечує безперервну комунікацію з цільовою аудиторією та надає детальну інформацію про продукцію і послуги. Це мінімізує потребу у прямому спілкуванні з менеджерами на початкових етапах воронки продажів та дозволяє клієнту самостійно приймати рішення, що значно прискорює збут. Водночас сайт виконує критичну інформаційну підтримку, надаючи детальні характеристики товару, відгуки та порівняння, а також використовує форми захоплення даних для подальшої роботи з потенційними клієнтами, розпочинаючи збутовий цикл, що є необхідним для ефективного функціонування в умовах онлайн-ритейлу [1; 2].

Мобільні технології набули вирішального значення, оскільки стрімкий розвиток електронної комерції призвів до того, що більшість онлайн-покупок здійснюється через смартфони. Інтеграція мобільних застосунків та мобільно-адаптивних версій вебсайту є не просто опцією, а обов'язковою умовою для підтримки збуту [3].

Їхні особливості у збуті включають: по-перше, персоналізацію пропозицій на основі даних про геолокацію та історію переглядів, що дозволяє надсилати релевантні пропозиції через мобільні застосунки або пуш-сповіщення, тим самим стимулюючи спонтанні покупки. Це створює відчуття індивідуального підходу, підвищуючи ймовірність завершення транзакції. По-друге, критично важливою є юзабіліті (Usability) – адаптивний дизайн та висока швидкість мобільного завантаження, що прямо впливають на відсоток конверсії та запобігають відтоку покупців, забезпечуючи «магазин у кишені клієнта». Згідно з дослідженнями, будь-яка затримка у завантаженні або незручність інтерфейсу на мобільному пристрої веде до втрати значної частини потенційних покупців, що безпосередньо шкодить збутовій діяльності [3].

Соціальні медіа є третім потужним інструментом, який розглядається як канал просування та продажу. Вони активно інтегруються у збутову функцію (соціальний комерс), надаючи можливість прямих продажів

(S-commerce) безпосередньо в інтерфейсі платформи, що скорочує шлях клієнта до покупки. Окрім прямої торгівлі, соціальні медіа слугують місцем для нативної комунікації та формування спільноти навколо бренду, де відбувається обмін думками та формується довіра, що є вирішальним при прийнятті рішення про покупку. Завдяки широкому охопленню та можливості точного таргетингу, соціальні мережі значно розширюють ринок для онлайн-бізнесу та дозволяють точніше спрямовувати рекламні бюджети, оптимізуючи загальну маркетингову політику просування [1; 4].

Нарешті, збутова діяльність не є завершеною одноразовою транзакцією; її стратегічна мета – утримання клієнта та забезпечення повторних продажів. Тут ключову роль відіграють цифрові програми лояльності. Їхні особливості: повна цифрова інтеграція у вебсайт або мобільний застосунок, що забезпечує автоматичний збір даних та нарахування бонусів. Цей механізм, згідно з дослідженнями, дозволяє підприємству заощадити значні кошти, оскільки утримання клієнтів є значно дешевшим, ніж залучення нових. Зібрані дані, своєю чергою, використовуються для сегментації та прогнозування збутової поведінки, що дозволяє створювати високоперсоналізовані пропозиції, які є найвищою формою стимулювання повторного збуту. Таким чином, лише гармонійна та інтегрована робота цих технологій – вебсайту, мобільних платформ, соціальних медіа та програм лояльності – забезпечує максимальну ефективність маркетингової збутової діяльності в умовах сучасної електронної комерції [5; 6].

Висновки. Проведений аналіз підтверджує, що ефективна маркетингова збутова діяльність у сфері e-commerce має бути заснована на принципах інтеграції та персоналізації. Ключові інтернет-технології – вебсайт, мобільні платформи та соціальні медіа – повинні працювати в синергії, підсилені даними, отриманими через програми лояльності. Це дозволяє підприємству оптимізувати свою маркетингову політику просування.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на вивченні впливу штучного інтелекту на автоматизацію збутових комунікацій, зокрема у прогнозуванні попиту та оптимізації рекламного бюджету, що є важливим у контексті сучасних бізнес-комунікацій [6].

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

Література: **1.** Ткачук С. В., Стахурська С. А. Маркетингова політика просування в сфері онлайн-ритейлу. *Інтернаука.* 2024. № 1. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/items/eb688d9c-c1a6-44f9-92a7-01c46b9c81ae. **2.** Янковець Т. Вебсайт у цифровому маркетингу. *Scientia fructuosa.* 2023. № 150 (4). С. 85–104. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2023(150)06. **3.** Янковець Т. Мобільні технології цифрового маркетингу в електронній комерції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2024. № 2. С. 86–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2024_2_7. **4.** Infante A., Mardikaningsih R. The Potential of Social Media as a Means of Online Business Promotion. *Journal of Social Science Studies.* 2022. Vol. 2, № 2. С. 45–49. URL: https://jos3journals.id/index.php/jos3/article/view/25. **5.** Програма лояльності в e-commerce: як привернути та утримати клієнтів. *Promodo.* URL: https://www.promodo.ua/blog/programa-loyalnosti-v-ecommerce-yak-privernuti-ta-utrimati-kliientiv. **6.** Панченко С. А., Літовка-Деменіна С. Г., Литвин Н. Ю. Значення менеджменту та маркетингу в контексті сучасних бізнес-комунікацій. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент.* 2023. № 30. С. 33–43. URL: https://www.researchgate.net/publication/372496952_ZNACENNA_MENEDZMENTU_TA_MARKETINGU_V_KONTEKSTI_SUCASNIH_BIZNES-KOMUNIKACIJ_S_33-43.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2025 р.

MODERN METHODS OF IMPROVING ENTERPRISE POTENTIAL IN THE FIELD OF EDUCATIONAL TOURISM

UDC 338.48-6:37

Rubynska O.

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

Annotation. *The article is devoted to methods of increasing the enterprise potential in the field of educational tourism. The main components of the enterprise potential and their impact on competitiveness in the industry are considered. Modern methods of improving the educational tourism enterprises potential are presented, in particular marketing strategies, digital technologies, innovative approaches to management and financial planning. Key directions of development of educational tourism in the conditions of global competition are identified.*

Keywords: *educational tourism, enterprise potential, strategic management, marketing, digital technologies, competitiveness.*

Анотація. *Статтю присвячено методам підвищення потенціалу підприємств у сфері освітнього туризму. Розглянуто основні складові потенціалу підприємства та їхній вплив на конкурентоспроможність у галузі. Наведено сучасні методи вдосконалення потенціалу підприємств освітнього туризму, зокрема маркетингові стратегії, цифрові технології, інноваційні підходи до менеджменту та фінансове планування. Визначено ключові напрями розвитку освітнього туризму в умовах глобальної конкуренції.*

Ключові слова: *освітній туризм, підприємницький потенціал, стратегічне управління, маркетинг, цифрові технології, конкурентоспроможність.*

Formulation of the problem. Educational tourism combines the educational process with cultural exchange and plays an important role in the global economy. Its development promotes international cooperation and creates new opportunities for economic growth. At the same time, enterprises in this industry face challenges associated with growing competition, technological changes and changing consumer preferences. This necessitates the use of effective management strategies, marketing approaches and innovative technologies.

Political factors and digitalization have an additional impact on the industry. A significant number of Ukrainian students are forced to go abroad to study, which creates both new challenges and opportunities for companies operating in the field of educational tourism. In addition, the spread of online education and hybrid formats is changing traditional approaches to educational tourism, forcing enterprises to adapt their strategies to modern conditions. This makes the study of their potential particularly relevant.

The potential of an enterprise as an economic category is considered in the works of Drucker P., Mintzberg H., Barney J., Whittington R., Porter M., and domestic researchers, like Vlasenko T. and Pushkarov V. The main attention is paid to the resource base of the enterprise, strategic management and its adaptation to market changes. At the same time, the issue of developing the enterprise potential in the field of educational tourism remains insufficiently researched.

The purpose of the article is to analyze modern methods of increasing the enterprise potential in the field of educational tourism and to substantiate strategic approaches to its improvement.

Basic material. Enterprise potential is a multifaceted concept that involves resource allocation, strategic flexibility, innovation capacity, and market positioning. Renowned scholars such as Drucker P., Mintzberg H., Barney J., Whittington R., and Porter M., along with domestic researchers like Vlasenko T. and Pushkarov V., have made significant contributions to understanding this area. They have particularly emphasized the importance of strategic adaptability and leveraging resource-based advantages.

© Rubynska O., 2026

The core goal of enterprise potential lies in maximizing the efficient use of resources and unlocking opportunities for strategic growth and long-term sustainability in an ever-changing market environment. A thorough comprehension of this potential enables organizations to optimize internal processes, enhance competitiveness, and adapt more effectively to external challenges [5].

Enterprise potential encompasses internal resources, organizational capabilities, strategic flexibility, and adaptability to market shifts. This holistic approach integrates both internal strengths and external influences, forming a solid foundation for sustainable development.

In essence, enterprise potential is a multifaceted concept that reflects resource efficiency, managerial adaptability, and market responsiveness. Effective utilization and continuous adaptation are key factors in shaping a strong development strategy, enabling enterprises in educational tourism to fully leverage their capabilities [4].

To effectively use the enterprise potential, it is important to consider its main structural elements, which determine the organization's ability to develop and remain competitive. In the field of educational tourism, this potential encompasses various interrelated aspects, each of which plays a key role in ensuring sustainable development and success. (fig. 1).

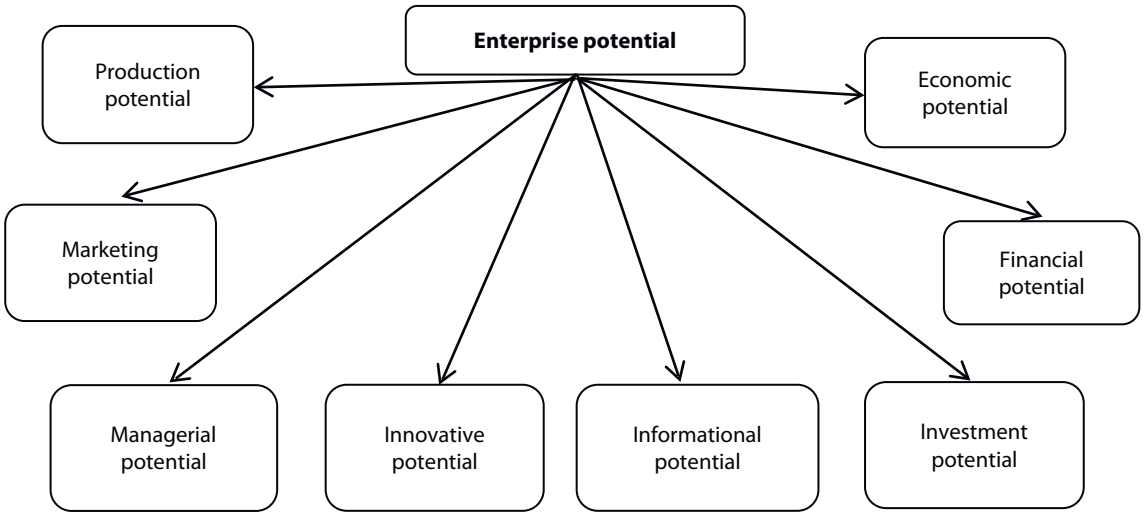


Fig. 1. **The structural components of the enterprise potential in the field of educational tourism**

Source: [2]

Understanding these aspects provides a comprehensive framework for enhancing enterprise performance and achieving a well-balanced, sustainable development strategy.

In educational tourism, enterprise potential is shaped by key components that ensure competitiveness and sustainable growth [1]. Production potential determines service quality through effective use of infrastructure and technology [6], while marketing potential strengthens market position by analyzing consumer needs and implementing promotional strategies [9].

Managerial potential drives strategic growth through leadership and efficient decision-making, closely linked to innovative potential, which ensures adaptability via new technologies and business models [7; 12]. Information potential enhances operations through data management and analytics [8], while investment potential secures funding for expansion and modernization [11].

Financial stability relies on financial potential, ensuring profitability and resource management [3], while economic potential optimizes efficiency and adaptability to market shifts [1]. By developing these elements, educational tourism enterprises can improve service quality, expand market reach, and maintain long-term success.

Enhancing these components boosts operational efficiency, elevates service quality, and broadens the enterprise's growth opportunities. A deeper analysis of enterprise potential in educational tourism requires identifying key methods that support its development and expansion (tab. 1).

Table 1

Key modern methods to enhance structural components of enterprise potential in the field of educational tourism

Structural component	Methods
Production potential [6]	
Upgrade infrastructure, implement digital tools, and enhance operational efficiency	
Marketing potential [9]	
Use digital marketing, social media, SEO, and advertising; participate in international fairs and partnerships	
Managerial potential [12]	
Improve leadership, streamline administration, promote professional development, and optimize delegation	
Innovative potential [7]	
Apply virtual/augmented reality; develop interactive platforms, support research and development	
Informational potential [8]	
Utilize CRM, big data, and cloud solutions for efficient data management and decision-making	
Investment potential [11]	
Secure funding through grants, scholarships, private partnerships, and institutional collaborations	
Financial potential [2]	
Diversify revenue streams, introduce certification and exchange programs, use automated financial systems	
Economic potential [1]	
Conduct market analysis, expand offerings, implement sustainability and cost-efficiency measures	

Effective use of the enterprise potential of in the field of educational tourism ensures their competitiveness and long-term development. Upgrading infrastructure and adopting digital solutions significantly enhance the quality of educational services, provide a welcoming learning environment for international students, and expand opportunities for remote education.

Targeted marketing strategies, including digital marketing, SEO techniques, and participation in global exhibitions, help boost the visibility of academic programs and attract students from diverse regions. Streamlining management processes leads to improved service quality, strengthened collaborations with educational institutions and tourism businesses, and greater administrative efficiency.

Innovative tools, such as virtual reality and interactive platforms, enable the creation of distinctive educational offerings that align with modern student expectations. Advanced information technologies like CRM systems and big data analytics facilitate better management of student intake, automate communications, and support a more tailored approach to learning experiences.

Securing investments through grants, collaborative initiatives, and private funding aids in launching new educational projects, upgrading facilities and resources, and supporting international academic exchange programs. Financial resilience is further bolstered by diversifying revenue streams through options like certification programs, summer language courses, and corporate training modules.

Economic analysis combined with sustainable business models helps organizations adapt to shifts in the global educational landscape, optimize resource utilization, and control operating expenses. By integrating these approaches, educational institutions strengthen their international market presence, broaden their student base, and refine their academic offerings, thereby contributing to the sustainable growth of educational tourism in the long term [10].

Conclusions. The enhancement of enterprise potential within the realm of educational tourism represents a critical determinant for the sustainable and effective operation of organizations within this industry. The integration

of advanced technologies, strategically sound marketing practices, efficient management frameworks, and robust financial foundations collectively fosters greater competitiveness while expanding operational capacities.

A particularly significant driver of success lies in an organization's ability to adapt to dynamic market conditions and embrace innovation. Leveraging digital tools, employing data-driven analytics, and implementing process automation enable enterprises to elevate service quality and attract a broader base of students. Additionally, the application of strategic planning mechanisms and the diversification of revenue streams enhance resilience against economic volatility, ensuring organizational stability in fluctuating market contexts.

A holistic and well-balanced approach to developing all facets of enterprise potential equips organizations in the educational tourism sector not merely to withstand challenges but also to achieve substantial growth and maintain competitive leadership. By amalgamating high-caliber infrastructure, optimal resource management practices, cutting-edge innovation, and prudent financial strategies, these enterprises establish a robust foundation for enduring success and sustainable progression within the international marketplace.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economics, Associate Professor I. Pererva

References: **1.** Кузьминчук Н. В., Ляшевська В. І., Бутенко М. К. Удосконалення управління економічною діяльністю та конкурентоспроможністю підприємств. *Бізнес-інформ.* 2023. № 12. С. 363–368. **2.** Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf. **3.** Язіна В. А., Іванцов С. В., Стоянов Г. С. Фінансовий потенціал як ключова складова загального економічного потенціалу підприємства індустрії туризму та сфери гостинності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2023. Вип. 39. С. 45–50. **4.** Barney J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Pearson, 2020. 520 p. **5.** Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. Harper Business, 2020. 533 p. **6.** Jalilov B. S. Characteristics of the production potential of the enterprise. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies.* 2020. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/Characteristics-Of-The-Production-Potential-Of-The-Sotiboldievich/b3f8acfb6e33604499607922c99570d35936f56f. **7.** Makhova H., Vostriakova V., Lavrenenko V. Development of the enterprise's innovative potential on the basis of resource theory. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2021. URL: https://publications.kse.ua/publications/development-enterprises-innovative-potential-basis-118. **8.** Meulen C. V. The improvement of already existing information systems. *Industrial Design. Collected Publications of University of Twente.* 2023. URL: https://essay.utwente.nl/94190/2/Summary_van_der_meulen_MA_IDE.pdf. **9.** Taraniuk L. M., Kobyzskyi D. S., Thomson M. Estimation of the marketing potential of industrial enterprises in the period of reengineering of business processes. *Problems and Perspectives in Management.* 2018. Vol. 16. Iss. 2. P. 412–423. **10.** Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. Oxford University Press, 2011. 286 p. **11.** Vitkovskyi Y., Dudnyk O., Kravchuk O. Managing the investment potential formation of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology.* 2021. Vol. 6. No. 3. P. 310–316. **12.** Zelewski R. Evaluating and improving managerial potential. URL: https://dev-roz.com/blog/evaluating-and-improving-managerial-potential.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

УДК R30-02756

Руденко М. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено сучасний стан банківської системи України в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Проаналізовано динаміку основних фінансових показників – активів, капіталу, прибутковості та частки непрацюючих кредитів – за період 2016–2025 рр. Визначено тенденції підвищення фінансової стійкості, концентрації прибутковості у системно важливих банках і зниження кредитних ризиків.*

Ключові слова: *банківська система України, фінансова стійкість, прибутковість банків, кредитний ризик, воєнна економіка.*

Annotation. *The article examines the current state of the banking system of Ukraine under conditions of economic instability and wartime challenges. The dynamics of key financial indicators – assets, capital, profitability, and the share of non-performing loans – for the period 2016–2025 are analyzed. The study identifies trends in strengthening financial stability, increasing profitability concentration among systemically important banks, and reducing credit risks.*

Keywords: *banking system of Ukraine, financial stability, bank profitability, credit risk, wartime economy.*

Банківська система є ключовою ланкою фінансової стабільності держави, яка забезпечує перерозподіл ресурсів, кредитування бізнесу та підтримку економічного зростання. В умовах воєнної економіки, високої інфляції та ризиків для фінансового сектора саме банки виступають головним джерелом ліквідності та довіри на ринку. Дослідження сучасного стану банківської системи України є актуальним для оцінки її стійкості, прибутковості та здатності адаптуватися до кризових викликів і сприяти відновленню економіки.

Сучасні наукові дослідження засвідчують посилення уваги до проблеми фінансової стійкості, прибутковості та ризиків банківської системи України в умовах воєнної економіки. У роботі L. Hrytsenko розглянуто динаміку кредитного ризику банків за 2018–2024 рр. і розроблено алгоритм його оптимізації відповідно до вимог НБУ [1, p. 21]. E. Bondarenko та колеги обґрунтували структурну модель взаємозв'язку між непрацюючими кредитами, прибутковістю та фінансовою стабільністю банківського сектора [2, p. 67]. У статті І. Штулер досліджено показники капітальної адекватності, ліквідності та якості активів як ключові детермінанти фінансової стійкості банків [3, с. 149]. Н. Внукова та О. Сиплива проаналізували зміни у структурі активів, пасивів і капіталу банків у 2018–2022 рр., виявивши тісний зв'язок між фінансовими показниками та стабільністю системи [4, с. 281]. Своєю чергою, Н. Аванесова та І. Бакало І. зосередили увагу на викликах воєнного стану, окресливши ризики валютної нестабільності, зростання NPL та шляхи зміцнення сектора через регуляторні й технологічні механізми [5]. Узагальнюючи результати попередніх досліджень, можна стверджувати, що банківська система України демонструє поступову адаптацію до кризових умов, підвищує рівень капіталізації та здатність протидіяти зовнішнім шокам. Водночас зберігаються проблеми, пов'язані з концентрацією прибутковості, нерівномірністю розвитку установ і потребою в модернізації управлінських підходів. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління ризиками, прискорення цифрової трансформації та інтеграції з міжнародними стандартами фінансової стабільності.

Метою дослідження є сучасний стан банківської системи України у 2016–2025 р. Досягнення поставленої мети потребує комплексного аналізу динаміки ключових показників і глибокого розуміння трансформаційних процесів, що відбуваються у фінансовому секторі.

Банківська система України упродовж останнього десятиліття пройшла через безпрецедентні випробування – від фінансової кризи 2014 року до наслідків повномасштабної війни, інфляційних хвиль і структурних

© Руденко М. С., 2026

трансформацій економіки. Незважаючи на це, вона зуміла зберегти стійкість, відновити довіру вкладників і продемонструвати здатність забезпечувати макрофінансову стабільність. Сучасний етап розвитку банківського сектора характеризується адаптацією бізнес-моделей до нових ризиків, посиленням капіталізації та зростанням операційної ефективності.

Динаміка основних показників діяльності банків України свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості, збільшення обсягів активів та капіталу, а також покращення рентабельності. Для відображення цих тенденцій наведемо узагальнені дані Національного банку України щодо стану банківської системи у 2016–2025 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники діяльності банківської системи України, 2016–2025 рр.

Назва показника	01.01.2016	01.01.2017	01.02.2018	01.01.2019	01.02.2020	01.01.2021	01.02.2022	01.01.2023	01.02.2024	01.09.2025
Кількість діючих банків	117	96	82	77	75	73	71	67	63	60
Активи, трлн грн	1,25	1,26	1,30	1,36	1,53	1,82	2,03	2,35	2,90	3,55
Капітал, трлн грн	0,10	0,12	0,16	0,15	0,21	0,21	0,26	0,22	0,31	0,44
Зобов'язання банків, трлн грн	1,15	1,13	1,15	1,20	1,32	1,61	1,77	2,14	2,59	3,11
Рентабельність активів, %	-5,46	-12,60	1,54	1,69	5,23	2,44	4,20	1,04	6,88	4,62
Рентабельність капіталу, %	-51,9	-116,7	12,78	14,67	38,65	19,22	33,31	9,68	65,98	39,61

Джерело: побудовано за [6]

Протягом 2016–2025 рр. банківська система України зазнала суттєвих структурних змін, однак продемонструвала високу адаптивність і поступове відновлення фінансової стійкості. Кількість діючих банків скоротилася зі 117 до 60 установ, що свідчить про процес консолідації та очищення ринку. Водночас активи банків зросли майже втричі – з 1,25 трлн грн у 2016 р. до понад 3,5 трлн грн у 2025 р., а капітал збільшився понад у чотири рази.

Рентабельність активів і капіталу, що в 2016–2017 рр. мала від'ємні значення, після 2018 р. демонструє стійке зростання. У 2025 р. ROA становить 4,6 %, а ROE – 39,6 %, що підтверджує прибутковість і ефективність управління банківськими ресурсами. Такі результати свідчать про стійкість банківського сектору навіть за умов високих ризиків, макроекономічної нестабільності та воєнних викликів.

Поряд із підвищенням прибутковості банківської системи спостерігається стале покращення якості кредитного портфеля. Частка непрацюючих кредитів (NPL) станом на 1 липня 2025 року знизилася до 27,0 %, що на 3,3 в. п. менше, ніж на початку року, і є близькою до історичного мінімуму, зафіксованого перед початком повномасштабної війни [7]. Поступове скорочення NPL пояснюється нарощенням обсягів нових кредитів ліпшої якості: за перше півріччя 2025 року кредитний портфель банків зріс на 133,7 млрд грн (10,3 %) [7]. Частка проблемних кредитів фізичних осіб зменшилася до 14,0 %, бізнесу – до 35,5 %, а покращення зафіксовано в усіх групах банків, зокрема у приватних – до 9,9 %, іноземних – 9,5 %, державних – 38,5 %. Без урахування старих боргів великих держбанків частка NPL у системі не перевищує 16,1 %, що свідчить про відновлення кредитної активності та підвищення фінансової стійкості банківського сектора України [7].

Загальна прибутковість банківського сектора підтверджується результатами рейтингу найбільших фінансових установ (рис. 1).

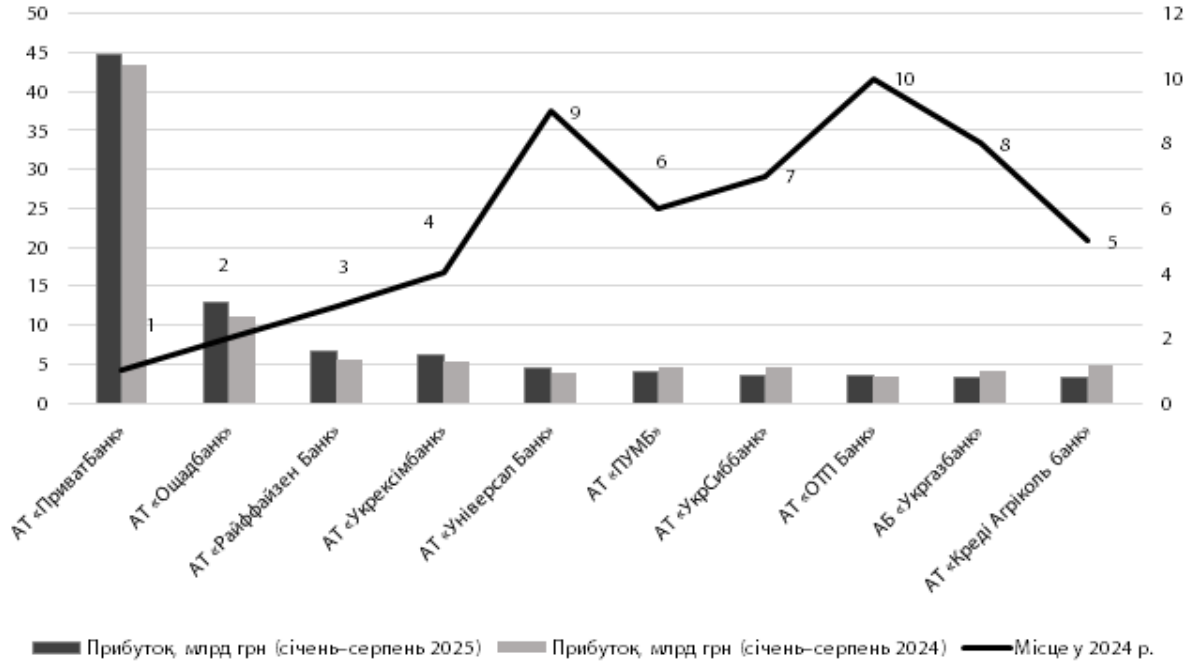


Рис 1. **Прибутковість банків України за січень–серпень 2025 р.**

Джерело: складено за [7]

За підсумками січня–серпня 2025 р. українські банки отримали 106,4 млрд грн чистого прибутку, з яких понад 70 % припадає на п'ять системно важливих установ. Лідерами залишаються АТ «ПриватБанк» (44,78 млрд грн), АТ «Ощадбанк» (12,91 млрд грн), АТ «Райффайзен Банк» (6,72 млрд грн), АТ «Укрексімбанк» (6,1 млрд грн) та АТ «Універсал Банк» (4,48 млрд грн). Водночас 18 % банків завершили період зі збитками, що зумовлено високою вартістю фондування та необхідністю резервування під ризикові кредити. Концентрація прибутків у державних і найбільших приватних банках свідчить про структурну стабільність системи, однак водночас підкреслює обмежену диверсифікацію прибутковості серед менших учасників ринку.

Показники прибутковості банків свідчать про подальше зміцнення фінансової стійкості сектора. Упродовж січня–серпня 2025 р. банки України отримали 106,4 млрд грн чистого прибутку, що перевищує результати попереднього року. Основна частка фінансових результатів зосереджена у п'яти системно важливих установах, що формують понад 70 % сукупного прибутку. Така концентрація свідчить про стабільність банківського сектору, проте водночас вказує на нерівномірність розвитку та обмежену диверсифікацію доходів серед менших банків.

Отже, можна стверджувати, що банківська система України у 2025 р. характеризується високим рівнем стійкості та прибутковості попри складні макроекономічні умови. Активи та капітал продовжують зростати, а рентабельність активів і капіталу досягла найкращих показників за останнє десятиліття. Скорочення частки непрацюючих кредитів до 27 % підтверджує ефективність політики управління ризиками та поступове оздоровлення кредитного портфеля. Водночас збереження концентрації прибутків у кількох системних банках потребує подальшого розвитку конкурентного середовища й розширення участі менших установ у кредитуванні економіки. У перспективі стабільність банківського сектору залежатиме від темпів економічного відновлення, стійкості державних фінансів та інтеграції України до європейського фінансового простору.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кузенко Т. Б.

Література: 1. Hrytsenko L., Pavlenko L., Kozhushko I., Erisen O. Comprehensive credit risk assessment of Ukrainian banks. *Socio-Economic Relations in the Digital Society.* 2025. Vol. 2. № 56. P. 20–33. DOI: https://doi.org/10.55643/

ser.2.56.2025.605. **2.** Bondarenko E., Zhuravka O., Aiyedogbon J. O., Ologunla E. S., Andrieieva V. Structural modeling of the impact of bank nonperforming loans on the banking sector: the Ukrainian experience. *Banks and Bank Systems.* 2020. Vol. 15. № 2. P. 67–78. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.07. **3.** Штулер І. Ю., Небаба Н. О., Дрибас І. Т., Дулюк В. І. Тенденції і проблеми розвитку фінансової стійкості банківської системи України. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 3 (273). С. 149–156. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-273-149-156. **4.** Внукова Н., Сиплива О. Оцінка динаміки змін сучасного стану банківської системи України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2024. Вип. 5. С. 281–292. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-281-292. **5.** Аванесова Н., Бакало І. Фінансова стабільність банківської системи України в умовах воєнного стану: виклики та шляхи зміцнення. *Економіка та суспільство.* 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-78. **6.** Основні показники діяльності банків // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist. **7.** Частка непрацюючих кредитів у банках скоротилася до рівня на початок повномасштабного вторгнення // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-skorotilasya-do-rivnya-na-pochatok-povnomasshtabnogo-vtorgnennya. **8.** Прибутковість української банківської системи // Opendatabot. URL: https://opendatabot.ua/open/bank-ranking.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

THEORETICAL ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE: CONCEPT, CHARACTERISTICS, FUNCTIONAL COMPONENTS

UDC 338.24

Rusakova K.

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

Annotation. *The article deepens theoretical understanding of economic security as complex economic category. Conceptual approaches to defining economic security in works by Ukrainian and foreign scholars are analyzed, functional components are revealed. The author's clarification of economic security concept as adaptive system is proposed.*

Keywords: *economic security, risks, threats, stability, development.*

Анотація. *У статті поглиблено теоретичне розуміння економічної безпеки як комплексної економічної категорії. Проаналізовано концептуальні підходи до визначення економічної безпеки у працях українських і зарубіжних науковців, розкрито функціональні складові. Запропоновано авторське уточнення поняття економічної безпеки як адаптивної системи.*

Ключові слова: *економічна безпека, ризики, загрози, стійкість, розвиток.*

© Rusakova K., 2026

Formulation of the problem. The modern economic reality is characterized by high dynamism, unpredictable crises, military challenges, and constant structural transformations. In such conditions, maintaining the stability of economic entities becomes not just a management task, but a matter of their survival. That is why research into economic security of enterprises occupies a leading place in scientific research and strategic management practice.

Economic security is not just financial stability or the ability of an enterprise to counteract risks. It is a multidimensional system of economic, managerial, social, and legal measures aimed at protecting the vital interests of an enterprise and creating conditions for its sustainable development.

Analysis of recent research and publications. The initial efforts to theoretically comprehend the category of «economic security» belong to Western researchers, in particular M. Porter, the author of Competitive Strategy, who argued that long-term competitive advantage is the result of a company's ability to minimize the impact of external threats [1, p. 51]. This idea became the basis for the modern view of economic security as a component of competitiveness strategy.

In modern Ukrainian science, the economic security of an enterprise is considered a multi-component category that encompasses financial, organizational, and institutional aspects. Z. Varnaliy and A. Mekhed emphasize the importance of methodological approaches to assessing financial security as the basis for stable development [2, p. 203]. V. Gnatenko defines economic security as a system of interrelated components that ensure the enterprise's resistance to threats [3, p. 66]. O. Marchenko defines it as the result of effective resource management [4, p. 8], while O. Rozhko and E. Nesterov consider financial security to be a key element of the overall economic security system of enterprise [5].

Summarizing the approaches, three scientific paradigms for understanding the economic security of an enterprise can be defined:

Resource paradigm – security as the preservation of resource potential.

Functional paradigm – security as a set of management functions aimed at minimizing risks.

Strategic paradigm – security as an element of sustainable development and competitive advantage strategy.

The purpose of the article is to summarize scientific views on understanding the economic security of an enterprise, identify its main functional elements, and justify the role of economic security as a flexible system that ensures the sustainable development of an enterprise.

Summary of the main research material. The economic security is simultaneously a state, a process, and a strategic function of an enterprise. It combines the ability of an enterprise to maintain financial stability, adapt to changes in the environment, prevent risks, and ensure the implementation of long-term goals.

The key characteristics of economic security of an enterprise are:

- stability – the ability to function in conditions of market instability;
- manageability – the existence of institutional risk management structure;
- flexibility – adaptation to new economic realities;
- innovation – development of technological and human resources;
- resilience – the ability to recover quickly from crisis situations.

The economic security of an enterprise is a multifaceted concept that encompasses various areas of activity aimed at maintaining stability and performance, countering internal and external threats, and building the enterprise's capacity for sustainable development in a dynamic environment.

The functional structure and elements of the enterprise's economic security system are shown in Figure 1. Further, a more detailed explanation of the key components of economic security shown in the figure will be provided.

Fig. 1. **Functional components of an enterprise's economic security system**

Financial security is the foundation of an enterprise's economic security. It is characterized by the enterprise's ability to maintain financial stability and solvency, use available resources rationally, and reduce financial risks.

Production security is related to the efficiency and reliability of production processes, ensuring high product quality, optimizing the use of resources, and minimizing production risks.

Information security is about protecting the company's information resources from unauthorized access, use, modification, or destruction.

Innovation security is related to a company's ability to generate and implement new ideas, technologies, and products, respond flexibly to market challenges, and maintain a stable position among competitors.

Staff security is about making sure the company has skilled and motivated employees, creating a good work environment, minimizing risks related to human factors, and protecting information that's a trade secret.

Social security is about ensuring the company's social responsibility, creating favorable working conditions, supporting social programs, and minimizing social risks.

Environmental security involves reducing the harmful impact of production processes, introducing environmentally friendly technologies and materials, and strictly complying with environmental legislation and standards.

Organizational security is related to the effectiveness of the enterprise's organizational structure, the quality of management, the reliability of internal processes, and the minimization of organizational risks.

Strategic security is related to the development and implementation of an effective enterprise growth strategy, ensuring competitive advantages, adapting to changes in external environment, and minimizing strategic risks.

All these components of economic security are closely interrelated and influence each other. Achieving economic security requires a systematic approach that covers key areas of the enterprise's operations and is focused on reducing risks and maintaining sustainable development.

At the present stage, the importance of economic security is increasing under the influence of digitalization, globalization of risks, and military-economic factors. Enterprises must implement analytical monitoring, risk management, and strategic planning systems based on the principles of prevention and adaptability. In this context, it is advisable to apply international ISO standards.

It is important to note that economic security of an enterprise is not an end in itself – it has value. It is not only about protecting capital, but also about preserving human potential, partner trust, and stability of social environment.

Security is the core of a company's sustainable development, as it ensures the continuity of reproductive process and long-term competitiveness.

Economic security system should be based on an integrated assessment model that takes into account financial, production, staff, and social indicators. The use of integrated security indices allows for an objective picture of risks and determines the level of sustainability of the enterprise.

Summarizing the above, economic security is a constantly operating self-regulation mechanism that combines financial stability, adaptive management, innovation, and social responsibility. Its strengthening ensures that a company can not only survive but also develop in conditions of global turbulence.

Further research should focus on developing integrated systems for monitoring the economic security of enterprises using digital analytical tools, Big Data technologies, and artificial intelligence. Particular attention should be paid to assessing the impact of the level of economic security on the investment attractiveness and sustainability of enterprises in the process of post-war economic recovery in Ukraine.

Scientific supervisor – D.Sc. in Economics, Professor O. Iastremska

References: **1.** Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1998. 396 p. **2.** Варналій З. С., Мехед А. М. Теоретико-методичні підходи до оцінки фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2022. Вип. 32. С. 203–211. **3.** Гнатенко В. Основні складові економічної безпеки держави. *Науковий вісник: Державне управління.* 2021. № 1 (7). С. 66–82. URL: https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/143/137. **4.** Марченко О. С. Економічна безпека підприємства : навч. посібник. Харків : Право, 2022. 246 с. **5.** Рожко О. Д., Нестеров Є. В. Теоретичні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4420/4350.

Стаття надійшла до редакції 07.11.2025 р.

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА МІЖНАРОДНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8:012.32

Савустян В. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розкрито значення диверсифікації для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств; проаналізовано теоретичні підходи та практичні аспекти реалізації стратегій диверсифікації на міжнародних ринках; надано рекомендації щодо ефективного використання диверсифікації як інструменту зміцнення конкурентних позицій.*

© Савустян В. А., 2026

Ключові слова: *диверсифікація, міжнародна конкурентоспроможність, стратегія розвитку, синергетичні ефекти, конкурентні переваги.*

Annotation. *The article reveals the importance of diversification for enhancing international competitiveness of enterprises, analyzes theoretical approaches and practical aspects of implementing diversification strategies in international markets, and provides recommendations for effective use of diversification as a tool for strengthening competitive positions.*

Keywords: *diversification, international competitiveness, development strategy, synergistic effects, competitive advantages.*

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на світових ринках питання підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств набуває стратегічного значення. Вихід компаній за межі національного ринку супроводжується зростанням ризиків, пов'язаних із коливаннями попиту, технологічними змінами та політичними чинниками. Одним із найефективніших способів зменшення таких ризиків і водночас зміцнення позицій на зовнішніх ринках є стратегія диверсифікації. Вона дозволяє підприємству розширювати продуктово-ринкове портфоліо, формувати додаткові джерела доходів, створювати нові канали збуту й забезпечувати довгострокову стійкість. Незважаючи на очевидні переваги, практичні аспекти впровадження диверсифікаційних стратегій у контексті міжнародної конкурентоспроможності залишаються недостатньо дослідженими, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень. Тому актуальним є системний аналіз впливу диверсифікації на формування й підтримку конкурентних переваг підприємства на глобальних ринках.

Теоретичні засади диверсифікації розглядаються у працях багатьох українських та зарубіжних науковців, які акцентують увагу на її ролі як інструмента стратегічного розвитку та зниження підприємницьких ризиків. Дослідження І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга формують класичне розуміння диверсифікації як засобу досягнення стійких конкурентних переваг. Українські економісти, зокрема О. Амоша, Л. Лігоненко, Н. Кизим, розкривають специфіку застосування диверсифікаційних стратегій у вітчизняних реаліях, підкреслюючи важливість адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Питання міжнародної конкурентоспроможності підприємств досліджували Ю. Бажал, О. Кузьмін, С. Гаркавенко, які визначають її як здатність компанії ефективно діяти на світових ринках завдяки інноваціям, оптимізації витрат та розвитку бренду.

Водночас більшість робіт розглядає диверсифікацію та міжнародну конкурентоспроможність окремо, тоді як комплексний аналіз механізмів їхньої взаємодії та впливу стратегії диверсифікації на глобальну конкурентну позицію підприємства залишається фрагментарним. Саме ця прогалина обумовлює необхідність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Метою статті є комплексний аналіз значення диверсифікації для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, а також розробка практичних рекомендацій щодо ефективного використання диверсифікаційних стратегій на міжнародних ринках.

У сучасних умовах диверсифікація набуває особливого значення як стратегічний інструмент забезпечення стійкості та зростання підприємств на міжнародних ринках. Аналіз наукових праць показує різноманітність підходів до визначення сутності диверсифікації підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «Диверсифікація підприємства»

Автор	Визначення
Некрасова Л., Єзерова М. [1]	Диверсифікація – це стратегія розвитку підприємства, що передбачає формування збалансованої структури видів діяльності з метою мінімізації ризиків та підвищення ефективності функціонування в умовах глобальної конкуренції
Басюркіна Н., Седікова І., Момот К. [2]	Диверсифікація діяльності – це комплекс заходів, спрямованих на зменшення підприємницьких ризиків через розширення видів продукції, освоєння нових ринків і технологій
Глушко О. [3]	Диверсифікація – це процес розвитку підприємства, що передбачає пошук нових напрямів бізнесу та інноваційні зміни для забезпечення його стійкості в умовах мінливого середовища

На основі аналізу існуючих визначень авторська думка полягає в тому, що диверсифікація підприємства – це комплексна стратегія розвитку, спрямована на розширення видів діяльності, ринків збуту та продуктових ліній з метою зниження ризиків, використання синергетичних ефектів та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках. Це багатоаспектна концепція, яка охоплює продуктову, географічну, технологічну та галузеву диверсифікацію.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю пропонувати товари й послуги, які за якістю, ціною та унікальністю перевищують пропозиції конкурентів на світовому ринку [4]. Стратегія диверсифікації впливає на цей показник у кількох площинах:

• розширення продуктово-ринкового портфеля зменшує залежність від окремих сегментів і мінімізує негативний вплив коливань попиту;

• освоєння нових напрямів часто супроводжується впровадженням передових технологій, що підвищує рівень продуктивності та якість продукції;

• диверсифікація стимулює ефективніше використання виробничих потужностей, фінансових і людських ресурсів, створюючи ефект масштабу;

• наявність кількох взаємодоповнюючих напрямів діяльності підвищує впізнаваність бренду та довіру з боку міжнародних партнерів і споживачів.

Таким чином, стратегія диверсифікації виступає не лише інструментом зростання, а й каталізатором формування стійких конкурентних переваг, що забезпечують довгострокове зміцнення позицій підприємства на глобальних ринках.

Процес формування ефективної диверсифікаційної стратегії для підвищення міжнародної конкурентоспроможності можна розділити на такі етапи, кожен з яких є самостійним функціональним елементом:

1. Оцінка наявного портфеля бізнесів, аналіз ключових компетенцій та ресурсів, визначення сильних і слабких сторін підприємства, дослідження фінансового стану та інвестиційних можливостей, оцінка ефективності поточної діяльності та потенціалу для диверсифікації.

2. Дослідження привабливості різних ринків та галузей, оцінка бар'єрів входу на нові ринки, аналіз конкурентного середовища, визначення макроекономічних факторів впливу, дослідження технологічних тенденцій та інноваційних можливостей. На цьому етапі особливу увагу слід приділити якості інформації про потенційні ринки та галузі, тобто її достовірності, актуальності та повноті.

3. Визначення напрямів та типів диверсифікації. Це необхідно для вибору між пов'язаною та непов'язаною диверсифікацією, географічною експансією, продуктовим розширенням або технологічною диверсифікацією, а також для оцінки потенційних синергетичних ефектів між існуючими та новими напрямами діяльності.

4. Вибір способів входження на нові ринки (органічне зростання, злиття, поглинання, стратегічні альянси), розробку бізнес-планів для нових напрямів, визначення ресурсного забезпечення, створення організаційних структур для управління диверсифікованим портфелем.

5. Систематичне відстеження результатів диверсифікаційних ініціатив, оцінку досягнення поставлених цілей, аналіз синергетичних ефектів, вимірювання впливу на загальну конкурентоспроможність підприємства.

6. Розробка заходів із покращення ефективності диверсифікації. На цьому етапі приймаються рішення про продовження, згортання або модифікацію окремих напрямів, здійснюється реструктуризація портфеля відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Досвід провідних міжнародних і українських компаній свідчить, що диверсифікація є дієвим інструментом зміцнення конкурентних позицій на глобальному ринку [5]. Світові корпорації, такі як Samsung та Nestlé, успішно поєднують кілька незалежних бізнес-напрямів (від електроніки до харчових продуктів), що дозволяє їм зменшувати ризики коливань попиту та швидко реагувати на технологічні зміни.

Українські підприємства агропромислового комплексу дедалі частіше поєднують виробництво сировини з переробкою та експортом готової продукції, розширюючи географію постачання та підвищуючи додану вартість.

Ключовими практичними чинниками успіху в обох випадках виступають наявність інвестиційного ресурсу, професійний менеджмент, системний маркетинг і постійний моніторинг глобальних тенденцій.

Впровадження стратегії диверсифікації супроводжується низкою ризиків: фінансових (нестача капіталу, коливання валютних курсів), операційних (недостатня компетенція в нових галузях), ринкових (непередбачуваний попит) та регуляторних (відмінності в законодавстві країн присутності). Для їхньої мінімізації доцільно:

- здійснювати SWOT-аналіз і регулярний перегляд ключових показників;
- створювати резерви фінансової стійкості та гнучкі механізми перерозподілу ресурсів;
- впроваджувати систему контролю KPI, що охоплює фінансові результати, частку ринку, рівень задоволеності клієнтів та інноваційність продуктового портфеля;
- використовувати портфельний підхід, що дозволяє збалансувати високоризикові й стабільні напрями діяльності.

Системне управління ризиками та чіткий контроль результативності забезпечують стійке зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємства та дають змогу своєчасно коригувати обрану стратегію диверсифікації. Диверсифікація є стратегічно важливим інструментом підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, що дозволяє ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати синергетичні ефекти.

Використовуючи науково обґрунтовані підходи до диверсифікації та впроваджуючи ефективні управлінські рішення, підприємства можуть досягти стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках та забезпечити довгостроковий розвиток своєї діяльності в умовах мінливого глобального середовища.

Отже, диверсифікація є ключовим інструментом стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах глобальної економіки.

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

Література: 1. Некрасова Л. А., Єзерова М. О. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах диверсифікації. *Економіка та регіон.* 2021. № 6. С. 62–68. **2.** Басюркіна Н. Й., Седікова І. О., Момот К. В. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2022. Т. 7. № 2. С. 440–446. **3.** Глушко О. Управління диверсифікацією діяльності торговельного підприємства. *Економічний форум.* 2024. Т. 14. № 3. С. 73–85. **4.** Паламарчук О., Кузнєцова Т. Міжнародні бізнес-стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник університету.* 2022. Т. 17. № 3. С. 45–53. **5.** Пасько М. І. Засади управління конкурентною стійкістю підприємства в умовах воєнного стану // *Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації* : колективна монографія / за ред. В. І. Чобіток. Харків : Вид. Іванченка І. С., 2025. С. 527–550.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2025 р.

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

УДК 658.5:004.8:330.341.1

Сергієнко Е. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті проаналізовано застосування цифрових технологій для оптимізації виробничо-економічної діяльності підприємств у повоєнний період. Висвітлено значення цифрових інструментів, аналітики даних і автоматизованих систем у підвищенні ефективності виробництва, управлінні бізнес-процесами та плануванні ресурсів. Основний акцент зроблено на стратегічних підходах до цифрової трансформації, що сприяють відновленню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільності підприємств.*

Ключові слова: *цифрові рішення, цифрова трансформація, оптимізація, післявоєнний період, ефективність підприємства.*

Annotation. *The article analyzes the application of digital technologies for optimizing the production and economic activities of enterprises in the post-war period. It highlights the role of digital tools, data analytics, and automated systems in enhancing production efficiency, managing business processes, and planning resources. The main focus is on strategic approaches to digital transformation that contribute to restoring competitiveness and ensuring the stability of enterprises.*

Keywords: *digital solutions, digital transformation, optimization, post-war period, enterprise efficiency.*

Актуальність теми дослідження. У період післявоєнного відновлення українські підприємства стикаються з численними викликами: пошкодженою інфраструктурою, скороченням ресурсної бази, розривами ланцюгів постачання та зростаючою конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. За таких умов цифрові технології набувають вирішального значення, оскільки сприяють оптимізації виробничо-економічної діяльності, підвищенню ефективності бізнес-процесів і відновленню конкурентоспроможності.

Процес цифрової трансформації дає змогу автоматизувати управління ресурсами, аналізувати великі обсяги даних для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень, поліпшувати продуктивність і скорочувати операційні витрати. Впровадження передових цифрових рішень забезпечує стійкість підприємств, їхню адаптивність до нових ринкових умов і здатність швидко реагувати на зовнішні зміни.

Отже, дослідження можливостей застосування цифрових технологій для вдосконалення виробничо-економічної діяльності у післявоєнний період є вкрай актуальним. Воно сприяє розробленню ефективних стратегій відновлення та перспективного розвитку підприємств.

Метою статті є аналіз використання цифрових технологій у процесі оптимізації виробничо-економічної діяльності підприємств у післявоєнний період є важливим кроком до забезпечення їх адаптації до нових умов. Це охоплює оцінку впливу сучасних технологій на ефективність виробничих процесів, управління бізнес-процесами та планування ресурсів. Особлива увага приділяється визначенню стратегічних підходів до цифрової трансформації, які сприятимуть відновленню конкурентоспроможності, забезпеченню стабільності підприємств і створенню передумов для їх сталого розвитку в умовах відновлення економіки.

Викладення основного матеріалу. Цифрові рішення охоплюють широкий спектр інструментів і технологій, серед яких автоматизовані системи управління виробництвом, ERP-системи, аналітика великих даних, інтернет речей (IoT), хмарні сервіси та платформи для управління бізнес-процесами. У період післявоєнного відновлення їх використання набуває критичної важливості для підтримання стабільності виробничо-економічної діяльності, покращення ефективності управлінських рішень і оптимізації використання ресурсів.

© Сергієнко Е. В., 2026

Цифровізація дає змогу підприємствам швидко аналізувати фінансово-економічні показники, виявляти слабкі місця в процесах і приймати стратегічно обґрунтовані рішення на основі актуальних даних. Післявоєнна нестабільність у постачанні, зміни ринкової структури й необхідність оперативної адаптації до нових умов роблять ці інструменти особливо актуальними.

Інтеграція ERP-систем, платформ для планування ресурсів і автоматизованих виробничих модулів суттєво підвищує ефективність бізнес-процесів. Завдяки аналітиці даних стає можливим прогнозування попиту, оптимізація запасів, оцінка ефективності виробничих ланцюгів і зниження операційних витрат.

Особливе значення має поєднання цифрових рішень із системами управління персоналом і фінансами, що сприяє створенню єдиного інформаційного середовища. Це забезпечує ефективне прийняття рішень, контроль виконання завдань і швидке реагування на зовнішні виклики.

Цифрова трансформація підприємств у післявоєнний час включає не лише запровадження нових технологій, а й повне переосмислення управлінських та виробничих процесів. Основні стратегічні напрями цього процесу охоплюють:

- модернізацію виробництва через використання автоматизованих та роботизованих систем;
- впровадження цифрових платформ для управління ресурсами та фінансами;
- створення аналітичних центрів для прогнозування та оптимізації виробничо-економічної діяльності;
- підвищення кваліфікації персоналу для ефективного застосування цифрових інструментів.

Ці заходи надають підприємствам стійкість, гнучкість і можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що має особливе значення у післявоєнний період.

Запровадження цифрових рішень не тільки оптимізує внутрішні процеси, але й підвищує конкурентоспроможність підприємств як на локальному, так і на міжнародному ринку. Використання автоматизації та аналізу даних дозволяє знижувати витрати, скорочувати час виконання замовлень, покращувати якість продукції і ухвалювати стратегічні рішення на основі точних даних.

Цифрові технології також відкривають нові перспективи для створення інноваційних продуктів і послуг, залучення інвестицій і розширення ринків збуту. Це є особливо важливим для бізнесів, які відновлюють свою роботу після воєнних потрясінь.

Попри очевидні переваги, впровадження цифрових технологій у післявоєнний період супроводжується низкою викликів. Серед них — нестача кваліфікованих кадрів, високі інвестиційні витрати, необхідність модернізації існуючої інфраструктури та інтеграції нових рішень із традиційними процесами.

Водночас перспективи цифрової трансформації є значними: підприємства, які успішно інтегрують сучасні цифрові рішення, зможуть підвищити продуктивність, зменшити ризики, оптимізувати витрати та забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність у післявоєнному середовищі.

Висновки. Під час дослідження з'ясовано, що цифрові технології виступають важливим інструментом для оптимізації виробничо-економічної діяльності підприємств у післявоєнний період. Інтеграція автоматизованих систем, ERP-платформ, аналітики великих даних та інших цифрових рішень сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, покращенню управління ресурсами та підтримує прийняття стратегічно обґрунтованих рішень.

Результати аналізу демонструють, що цифрова трансформація забезпечує не лише внутрішнє удосконалення операційних процесів, але й підвищує конкурентоздатність компаній на як національних, так і міжнародних ринках. Її впровадження дозволяє скоротити операційні витрати, збільшити продуктивність, покращити якість продукції та створює умови для розробки інноваційних рішень у вигляді нових товарів і послуг.

Однак реалізація цифрових перетворень після завершення воєнних дій пов'язана з певними складнощами, серед яких високий рівень інвестиційних витрат, необхідність у кваліфікованих фахівцях та інтеграція сучасних технологій у вже існуючі бізнес-процеси. Попри ці виклики, стратегічне застосування цифрових інструментів здатне забезпечити стабільність, адаптивність і довготривалу стійкість підприємств у контексті відновлення після війни.

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

Література: 1. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review.* 2015. Vol. 93. No. 10. P. 96–114. **2.** Білоконь І. П., Коваль О. М. Цифрова трансформація підприємств

у післявоєнний період: економічний аспект. *Економіка та управління.* 2021. № 4. С. 33–42. **3.** Литвиненко О. М. Оптимізація виробничо-економічної діяльності через цифрові рішення. *Вісник економічних досліджень.* 2020. № 7. С. 55–63. **4.** Мельник С. І. Використання ERP-систем та аналітики даних для підвищення ефективності виробництва. *Менеджмент та інновації.* 2022. С. 41–50. **5.** Савченко Т. М. Автоматизація бізнес-процесів та управління ресурсами у постконфліктний період. *Економіка і держава.* 2021. № 5. С. 58–66.

Стаття надійшла до редакції 13.12.2025 р.

СТРУКТУРИЗАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЙ І МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

УДК 005.8:006.032

Синяговська Є. Ю.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто сучасні методології та міжнародні стандарти управління проєктами, їх структуру, зміст і ключові характеристики. Проаналізовано відмінності між традиційними, гнучкими та гібридними підходами, визначено їхні переваги, обмеження та сфери застосування. Узагальнено класифікаційні ознаки методологій, що дають змогу обґрунтовано обирати оптимальний підхід для реалізації проєктів різного масштабу та складності.*

Ключові слова: *управління проєктами, стандарти, методології.*

Annotation. *Contemporary methodologies and international standards of project management, their structure, content, and key characteristics are considered. The differences between traditional, agile, and hybrid approaches are analyzed, and their advantages, limitations, and areas of application are identified. The classification features of methodologies are summarized, allowing for a reasoned choice of the optimal approach forimplementing projects of varying scale and complexity.*

Keywords: *project management, standards, methodologies.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації, зростання складності бізнес-процесів та зростаючої динаміки зовнішнього середовища ефективне управління проєктами стає одним із ключових факторів успішного розвитку підприємств. Від якості організації проєктної діяльності залежить здатність компаній впроваджувати інновації, оптимізувати процеси, адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток. За таких умов особливої актуальності набуває питання вибору та застосування належних методологій і міжнародних стандартів управління проєктами, які дозволяють структурувати роботу, знизити ризики та забезпечити прогнозованість результатів.

Попри значну кількість наявних методологічних підходів, у практичній діяльності підприємств часто виникають труднощі з їх адаптацією та інтеграцією до конкретних умов проєктів. У наукових працях питання

© Синяговська Є. Ю., 2026

методологічного забезпечення проєктного менеджменту висвітлювали такі дослідники, як Бенюк Б. Г., Ковальчук О. І., Зачко О. Б., Кобилкін Д. С, Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С., а також зарубіжні автори, що аналізують стандарти управління проєктами. Аналіз наукових робіт зазначених вище вчених свідчить, що попри велику кількість проведених досліджень, залишаються невирішеними певні аспекти цього питання.

Мета статті полягає у дослідженні, порівнянні та структуризації сучасних методологій і міжнародних стандартів управління проєктами з метою визначення їх особливостей, переваг, обмежень і можливостей застосування у практичній діяльності компаній.

Викладення основного матеріалу. Управління проєктами є однією з ключових управлінських функцій, що забезпечує ефективну реалізацію змін, інновацій та стратегічних ініціатив підприємства. Можна погодитись із думкою Бенюка Б. Г., що проєкт визначається як тимчасова діяльність, спрямована на досягнення унікального результату, тоді як методологія управління – це сукупність процесів, ролей, інструментів і принципів, що забезпечують керованість цього процесу [1].

У зв'язку з ускладненням сучасних проєктів, зокрема у сфері цифрової трансформації виникає потреба у використанні стандартизованих підходів, які гарантують структурованість, передбачуваність і можливість повторення управлінських практик. На думку Ковальчука О. І., стандарти – як теоретичні, так і практичні – дозволяють гарантувати структурованість, передбачуваність, контроль і повторюваність управлінських практик.

У науковій літературі представлені різні підходи до класифікації методологій управління проєктами, які базуються на різних аспектах. Розуміння класифікаційних ознак методологій дозволяє менеджерам проєктів обирати найбільш відповідний інструментарій для досягнення цілей проєкту з урахуванням його специфіки, обмежень і вимог стейкхолдерів. Сучасні методології управління проєктами можна класифікувати за кількома критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація методологій управління проєктами

Критерій класифікації	Тип методологій	Характеристика	Приклади
1	2	3	4
За підходом до планування	Прогнозовані	Традиційні каскадні методології з детальним плануванням всіх етапів на початку проєкту, послідовним виконанням фаз без можливості повернення до попередніх етапів, акцентом на дотриманні затвердженого плану	Waterfall, PRINCE2
	Адаптивні	Гнучкі методології з ітеративним та інкрементальним плануванням, що відбувається протягом всього життєвого циклу проєкту, з можливістю швидкого реагування на зміни та регулярним переглядом пріоритетів	Agile, Scrum, Kanban
	Гібридні	Комбінація елементів традиційних та гнучких підходів, що дозволяє поєднати детальне планування критичних компонентів з гнучкістю в реалізації менш визначених частин проєкту	Scrumban, PRINCE2 Agile
За рівнем формалізації	Висока формалізація	Детальна документація на всіх етапах проєкту, чіткі процедури та регламенти, формальні ролі та відповідальності, суворі вимоги до звітності та контролю	PRINCE2, Waterfall
	Помірна формалізація	Збалансований підхід до документування з акцентом на ключові процеси, гнучкість у виборі інструментів, наявність рекомендованих практик без жорсткого регламентування	Agile
	Низька формалізація	Мінімальна документація, акцент на комунікації та колаборації в команді, пріоритет робочого продукту над документацією, швидкість прийняття рішень.	Scrum, Kanban

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
За масштабом проєкту	Для великих проєктів	Складна багаторівнева структура управління, велика кількість стейкхолдерів, значні бюджети та ресурси, тривалість понад 12 місяців, необхідність координації між підрозділами	PRINCE2, Waterfall
	Для середніх проєктів	Гнучка структура з можливістю масштабування, помірна кількість учасників (5–20 осіб), середня тривалість (3–12 місяців), баланс між контролем та гнучкістю	Scrum
	Для малих проєктів	Спрощена структура управління, невелика команда (до 10 осіб), короткі терміни реалізації (до 3 місяців), мінімальна бюрократія, швидке прийняття рішень	Kanban, Lean
За рівнем невизначеності	Для стабільних вимог	Чіткі та незмінні вимоги, передбачуване середовище, мінімальні ризики змін, можливість детального планування	Waterfall, PRINCE2
	Для змінних вимог	Можливість адаптації до змін вимог протягом проєкту, ітеративна розробка з регулярним зворотним зв'язком від стейкхолдерів, гнучкість у перерозподілі пріоритетів	Agile, Scrum
	Для часто змінюваних вимог	Максимальна гнучкість в умовах невизначеності цілей та шляхів їх досягнення, експериментальний підхід, швидке тестування гіпотез, можливість зміни напрямку проєкту	Lean Startup, Design Thinking

Джерело: структуровано автором на основі [4; 5]

Наведена класифікація демонструє багатовимірність сучасних методологічних підходів і необхідність комплексного аналізу характеристик проєкту перед вибором методології управління.

Окрім методологій управління проєктами, значну роль у забезпеченні ефективності та стандартизації процесів відіграють міжнародні стандарти. Вони встановлюють рекомендації щодо організації, контролю та оптимізації проєктної діяльності, забезпечують уніфікацію термінології та підходів, а також сприяють підвищенню якості управління на рівні організацій різного масштабу. До ключових стандартів, що широко застосовуються в практиці управління проєктами, належать PMBOK, ISO 21500 та OPM3.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – це стандартизований підхід до управління проєктами, розроблений Інститутом управління проєктами (PMI), який описує добрі практики, процеси, інструменти та техніки управління проєктами. Використання PMBOK дає змогу структурувати управління проєктом, задокументувати всі етапи, визначити ролі та зони відповідальності, а також стандартизувати підходи до планування, контролю часу, ресурсів, вартості та якості. У сучасних дослідженнях підкреслюють, що PMBOK створює методологічну базу, яку можна адаптувати під специфіку організації чи проєкту, забезпечуючи водночас системність і контроль [4].

Стандарт ISO 21500 – міжнародний стандарт із загальними рекомендаціями щодо управління проєктами, що розроблений для застосування в організаціях будь-якого типу, незалежно від розміру, галузі чи складності проєктів. Він окреслює ключові поняття, процесні групи, базові принципи управління, рекомендації з планування, управління ризиками, ресурсами, зацікавленими сторонами, комунікацією, контролем якості і змінами. ISO 21500 слугує уніфікованим «фреймворком» для організацій, які прагнуть впровадити системний підхід до проєктного менеджменту [5].

Модель OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model, розроблена для оцінки поточного рівня розвитку систем управління проєктами, програмами і портфелями в організації та визначення шляхів їх удосконалення. OPM3 дає змогу підприємству оцінити, наскільки його підходи відповідають «кращим практикам», виявити слабкі місця у процесах, компетенціях, документації, управлінні ризиками чи ресурсами, і сформувати план підвищення зрілості. Застосування OPM3 сприяє системному розвитку проєктного управління, підвищенню ефективності, прозорості та здатності організації успішно реалізовувати складні проєкти [4].

Міжнародні стандарти виступають не лише інструментами регламентації, але й концептуальними орієнтирами, які дозволяють організаціям адаптувати свої проєктні практики до складних умов сучасного бізнес-середовища.

Висновок. Аналіз сучасних методологій і міжнародних стандартів управління проєктами засвідчує їхню ключову роль у забезпеченні ефективності та передбачуваності проєктної діяльності. Використання системного підходу дозволяє організаціям упорядкувати процеси, чітко визначати ролі та відповідальності, своєчасно реагувати на зміни та ризики, а також забезпечувати досягнення запланованих результатів. Впровадження стандартизованих практик сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню якості управління проєктами різного масштабу та складності і створює основу для постійного розвитку проєктного менеджменту в організаціях.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

Література: 1. Бенюк Б.-Г. Методології управління проєктами та можливості їх використання в організації роботи театральної установи. Актуальні питання гуманітарних наук. 2024. Т. 1. № 82. С. 89–94. **2.** Ковальчук О. І., Зачко О. Б., Кобилкін Д. С. Метод експертного оцінювання кандидатів у проєктні команди безпеко орієнтованих систем. Управління розвитком складних систем. 2023. № 55. С. 55–60. **3.** Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Методології управління ІТ проєктами: критерії вибору для ефективного управління. Efektyvna ekonomika. 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.76. **4.** Розвиток стандартів з управління проєктами: міжнародний досвід / Є. М. Рудніченко та ін. Innovation and Sustainability. 2023. С. 133–139. **5.** Національний стандарт України. Настанови щодо управління проєктами. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2022. 110 с.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА ДОРІГ І АВТОСТРАД

УДК 625.7/8.338

Сисенко І. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Проведено оцінювання сучасного стану галузі будівництва доріг і автострад на підставі системи статистичних показників: кількості суб'єктів господарювання, чисельності зайнятих працівників, обсягів виробництва та реалізації продукції, здійснених інвестицій, фінансових результатів діяльності тощо.*

Ключові слова: *будівництво доріг, будівництво автострад, статистичні показники, фінансовий результат.*

Annotation. *An assessment of the current state of the road and highway construction industry was carried out on the basis of a system of statistical indicators: the number of business entities, the number of employees, the volume of production and sales of products, investments made, financial results of activities, etc.*

Keywords: *construction of roads, construction of freeways, statistic indicators, financial result.*

© Сисенко І. О., 2026

Постановка проблеми. Галузь дорожнього будівництва та автострад має багатовимірне й стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на економічний розвиток країни, просторову організацію територій, рівень соціальної мобільності населення та загальну конкурентоспроможність держави. Її економічна функція є ключовою, адже ця сфера виступає потужним чинником економічного зростання: забезпечує створення робочих місць, активізує діяльність суміжних секторів, зокрема, виробництва будівельних матеріалів, машинобудування, енергетики й логістики, а також сприяє підвищенню ефективності переміщення товарів і послуг. Наявність розвиненої дорожньої інфраструктури зменшує транспортні витрати, підвищує продуктивність праці та зміцнює інтеграцію національного ринку. Для окреслення перспектив розвитку цієї галузі в Україні необхідним є всебічний аналіз її сучасного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань оцінювання стану розвитку галузі будівництва доріг і автострад, у т. ч. засад їх фінансового забезпечення присвячено праці таких науковців, як Деділова Т., Марченко І. [1], Печончик Т. [2; 3], Хоменко І., Концева В., Безуглий А. [4], та ін.

Мета цієї роботи полягає у вивченні сучасного стану галузі будівництва доріг і автострад в Україні на підставі системи статистичних показників.

Викладення основного матеріалу. Галузь з кодом КВЕД 42.11 охоплює діяльність у сфері будівництва доріг і автострад та включає широкий спектр робіт і послуг, що забезпечують розвиток сучасної транспортної інфраструктури. Вона передбачає будівництво автомобільних доріг і автомагістралей, охоплюючи всі етапи від проєктування та планування до укладки дорожнього покриття, що відповідає сучасним стандартам безпеки та довговічності. До її завдань належить також реконструкція та капітальний ремонт існуючих доріг, включаючи модернізацію смуг, заміну покриття, зміцнення основи та підвищення пропускної здатності, що дозволяє забезпечити більш ефективний і безпечний рух транспорту. Галузь включає будівництво мостів, шляхопроводів і тунелів у складі дорожніх проєктів, що забезпечують безперервність транспортного сполучення та інтеграцію регіональних і міжнародних транспортних мереж.

Серед найбільших і найвідоміших компаній, що працюють у галузі будівництва доріг і автострад, можна виокремити ТОВ «Група компаній «Автострада» (Вінницька область), ТОВ «Автомагістраль-Південь» (Одеська область), ТОВ «ПБС» (Хмельницька область), ТОВ «Бітл-Буд» (Чернівецька область) та КП «ШляхБудРемонт» (Київська область).

Упродовж 2014–2023 років спостерігається зростання кількості суб'єктів господарювання та зайнятих у галузі працівників. У 2014 р. налічувалося 1084 суб'єкти та 13,8 тис. працівників, тоді як у 2019 р. вже 2108 суб'єктів і майже 24 тис. зайнятих. Найбільший приріст зайнятості у галузі відбувся у 2021 р., коли кількість працівників сягнула 38,7 тис. Попри спад у 2022 р., у 2023 р. показники знову зросли до 1943 суб'єктів і 27,4 тис. зайнятих [5].

Ми дослідили інформацію про обсяги виробництва та реалізації продукції суб'єктами господарювання галузі. У 2014 р. загальний обсяг виробництва становив 7,7 млрд грн, а реалізації – 6,9 млрд грн, при цьому більша частка припадала на юридичних осіб. Уже в 2016 р. виробництво зросло до 25,0 млрд грн, а реалізація – до 23,4 млрд грн. Подальші роки відзначалися стабільним нарощуванням показників: у 2019 р. обсяг виробництва перевищив 52,6 млрд грн, а реалізації – 50,1 млрд грн. Пік зростання зафіксовано у 2021 р., коли виробництво сягнуло майже 118 млрд грн, а реалізація перевищила цей рівень, склавши понад 118,1 млрд грн. Водночас у 2022 р. відбулося різке падіння, що скоротило обсяги виробництва до 43,4 млрд грн, а реалізації – до 47,0 млрд грн. Проте вже у 2023 р. показники відновилися, досягнувши понад 67,6 млрд грн виробництва та 64,9 млрд грн реалізації [5].

Галузь нарощує обсяги інвестиційної діяльності. У 2014 р. сума інвестицій становила майже 299 тис. грн, або 4,3%, у виручці від реалізації продукції. У 2017–2019 роках сума інвестицій коливалася в межах 1,2–1,85 млн грн, що відповідало 3–3,7 % обсягу реалізованої продукції. Пік капіталовкладень спостерігався у 2021 р., коли загальний обсяг інвестицій перевищив 4,2 млн грн, а частка інвестицій у матеріальні активи залишалася практично на тому ж рівні. Після падіння у 2022 р., в 2023 р. інвестиції знову зросли до 4,26 млн грн, що становило 6,57 % від обсягів реалізованої продукції, демонструючи значну активізацію вкладень у матеріальні активи та посилення інвестиційної активності підприємств [5].

У табл. 1 подано показники доходів і фінансових результатів підприємств галузі.

Як видно з табл. 1, у 2014 р. валовий операційний дохід становив близько 1,29 млрд грн, однак фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток були від'ємними, що свідчило про збитковість підприємств. У 2015–2016 роках ситуація залишалася подібною, хоча валовий дохід поступово зростав, а збитки зменшувалися. Позитивна динаміка почала проявлятися з 2017 р., коли фінансовий результат до оподаткування став позитивним

і чистий прибуток досяг 76 млн грн. У 2018–2020 роках спостерігалося різке зростання доходів і прибутковості, зокрема у 2020 р. валовий дохід перевищив 18,9 млрд грн, а чистий прибуток склав понад 2,7 млрд грн. У 2021 р. показники залишалися високими, проте у 2022–2023 роках підприємства знову зазнали збитків, знизивши фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток до значень мінус 0,94 млрд грн у 2022 р. та мінус 2,24 млрд грн у 2023 р.. Така динаміка відображає коливання ефективності діяльності та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансові результати підприємств.

Таблиця 1

Показники доходів та фінансових результатів підприємств за КВЕД 42.11 «Будівництво доріг і автострад», млн грн

Рік	Валовий операційний дохід, тис. грн	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	Чистий прибуток (збиток), тис. грн
2014	1 287 571,2	-439 346,7	-462 257,9
2015	3 393 018,8	-448 741,7	-502 619,7
2016	4 781 059,7	-235 843,0	-383 573,2
2017	2 408 174,4	240 766,9	76 000,8
2018	3 792 901,0	727 282,3	498 385,6
2019	9 570 222,1	697 945,0	447 281,7
2020	18 979 782,6	3 434 114,0	2 773 276,7
2021	23 354 932,4	1 062 884,8	740 861,0
2022	9 495 447,3	-722 307,1	-942 292,9
2023	16 424 432,3	-1 847 376,9	-2 244 983,1

Джерело: [5]

Для оцінки фінансового стану підприємств у 2014–2023 роках важливо розглянути динаміку чистого фінансового результату, отриманого окремо прибутковими та збитковими підприємствами. У 2014 р. підприємства, що отримали прибуток, показали чистий фінансовий результат у розмірі 111,6 млн грн, тоді як збиткові підприємства мали втрати понад 573,8 млн грн, у результаті загальний чистий фінансовий результат був від'ємним – мінус 462,3 млн грн. У наступні кілька років прибуткові підприємства демонстрували стабільне зростання. Пік позитивного результату спостерігався у 2020 р., коли загальна величина чистого фінансового результату становила понад 2,77 млрд грн. У 2022–2023 роках відбулося значне погіршення показників: збитки збиткових підприємств зросли до 1,71 млрд грн у 2022 р. та 4,26 млрд грн у 2023 р., що призвело до від'ємного загального фінансового результату – збитку в сумі 0,94 млрд грн у 2022 р. та 2,24 млрд грн у 2023 р. [5].

Отже, сучасний стан галузі будівництва доріг і автострад є ключовим показником розвитку інфраструктури та економічної стабільності країни. Галузь відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного транспортного сполучення, зниженні логістичних витрат та підвищенні мобільності населення й підприємств. Її розвиток сприяє створенню робочих місць, активізації суміжних галузей, таких як машинобудування та будівельні матеріали, а також залученню інвестицій у регіони. Одночасно галузь стикається з викликами щодо модернізації технологій, підвищення якості матеріалів і контролю за виконанням робіт, що безпосередньо впливає на безпеку і довговічність дорожньої інфраструктури. Ефективний розвиток будівництва доріг і автострад є стратегічно важливим для економічного зростання, інтеграції в міжнародні транспортні коридори та підвищення конкурентоспроможності країни.

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

Література: 1. Деділова Т. В., Марченко І. Ю. Проблеми фінансування розвитку та утримання мережі автомобільних доріг загального користування. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. № 8. URL: http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/31.pdf. **2.** Печончик Т. І. Методичні основи фінансового забезпечення підприємств дорожньо-транспортного комплексу // *Фінансове та обліково-аналітичне забезпечення підприємств дорожньо-транспортного комплексу* : монографія / за ред. А. В. Базилюк та ін. Київ : Кондор, 2016. С. 147–153.

3. Печончик Т. І. Організаційно-економічний механізм формування джерел фінансування підприємств дорожнього господарства. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2020. № 1 (21). С. 293–300. **4.** Хоменко І. О., Концева В. В., Безуглий А. О. Сучасний стан та особливості фінансування дорожньої галузі. *Науковий вісник Полісся.* 2017. № 4 (12). Ч. 2. С. 201–205. **5.** Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ НА УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ БАНКУ

УДК 336.71:004

Скринька В. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто вплив цифровізації та автоматизації на управління прибутковістю банків у сучасному фінансовому середовищі. Досліджено напрями скорочення операційних витрат, підвищення доходів за рахунок упровадження цифрових сервісів, удосконалення системи ризик-менеджменту, а також окреслено ключові аспекти цифрової трансформації банківського сектора, зокрема інвестиційну складову, забезпечення кібербезпеки та розвиток цифрової грамотності.*

Ключові слова: *цифровізація, автоматизація, прибутковість банку, ризик-менеджмент, банківські технології.*

Annotation. *The article examines the impact of digitalization and automation on the management of bank profitability in the modern financial environment. The study explores ways to reduce operating costs, increase income through the implementation of digital services, and improve the risk management system. It also outlines key aspects of the digital transformation of the banking sector, including the investment component, cybersecurity enhancement, and the development of digital literacy.*

Keywords: *digitalization, automation, bank profitability, risk management, banking technologies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний банківський сектор України функціонує в умовах глибоких технологічних змін, що обумовлені глобальною цифровою трансформацією економіки. Конкуренція з боку фінансово-технологічних компаній, зростаючі потреби клієнтів у дистанційному доступі до послуг, необхідність забезпечення стійкості до кризових явищ стимулюють банки до активного впровадження цифрових рішень та автоматизації бізнес-процесів.

Питання впливу цифровізації на управління прибутковістю банку набуває особливого значення, оскільки саме прибутковість виступає ключовим інтегральним показником ефективності діяльності фінансової установи. У світовому масштабі цифровізація є одним з основних чинників, що визначають життєздатність банків, а в українських реаліях – додатково пов'язана з викликами післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського фінансового простору.

© Скринька В. О., 2026

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі вже здійснено значну кількість досліджень, присвячених впливу фінансових технологій на банківську сферу. Серед українських учених варто відзначити науковий доробок Г. Азаренкової [1], Л. Дудинець [2], Д. Кретова [3], О. Наконечної, О. Михайлик [4], Н. Пантелєєвої [5], М. Тарасюка, О. Кощеєва [6], які зробили вагомий внесок у дослідження проблематики фінансових інновацій у банківській сфері. У своїх працях особливу увагу науковці приділяли проблемам управління ризиками, оптимізації бізнес-моделей банків, формуванню інноваційних продуктів та сервісів, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності фінансових установ на внутрішньому та міжнародному ринках. Такий науковий доробок створює підґрунтя для подальших досліджень щодо практичної реалізації фінансових інновацій, оцінки їхнього впливу на прибутковість банків і визначення перспектив розвитку цифрових технологій у вітчизняному фінансовому секторі.

Метою статті є з'ясування ролі цифровізації та автоматизації у формуванні прибутковості банків України, виявлення основних переваг і загроз, а також формування практичних рекомендацій щодо оптимізації цифрової трансформації у фінансовому секторі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток банківської системи України характеризується активною інтеграцією цифрових технологій у всі функціональні аспекти фінансових установ, включно з внутрішніми операційними процесами та клієнтським обслуговуванням. Цифровізація стала ключовим фактором конкурентоспроможності банків, визначаючи їхню здатність адаптуватися до динамічних ринкових умов, знижувати витрати та підвищувати якість фінансових послуг.

Вплив цифровізації та автоматизації на прибутковість банків України базується на трьох ключових напрямах. Перший напрям пов'язаний зі зниженням операційних витрат. Автоматизація бек-офісних функцій, впровадження роботизованих процесів (RPA), електронного документообігу дозволяють зменшити витрати на персонал і пришвидшити обробку транзакцій. Наприклад, за даними НБУ, частка адміністративних витрат у деяких цифрово орієнтованих банків, таких як АТ КБ «ПриватБанк», АТ «УНІВЕСАЛ БАНК», АТ «Райффайзен Банк» тощо, знизилася на 10-12% за останні роки [7]. Такі зміни призвели до суттєвої трансформації загальної структури видатків банківської системи України. Зниження частки адміністративних витрат дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами та спрямувати частину коштів на інвестиції у технології та розвиток клієнтських сервісів. Відображення цих процесів демонструє рис. 1, де видно зменшення питомої ваги адміністративних витрат у структурі сукупних витрат банківської системи України, що свідчить про поступову оптимізацію витрат та підвищення фінансової стійкості сектора.

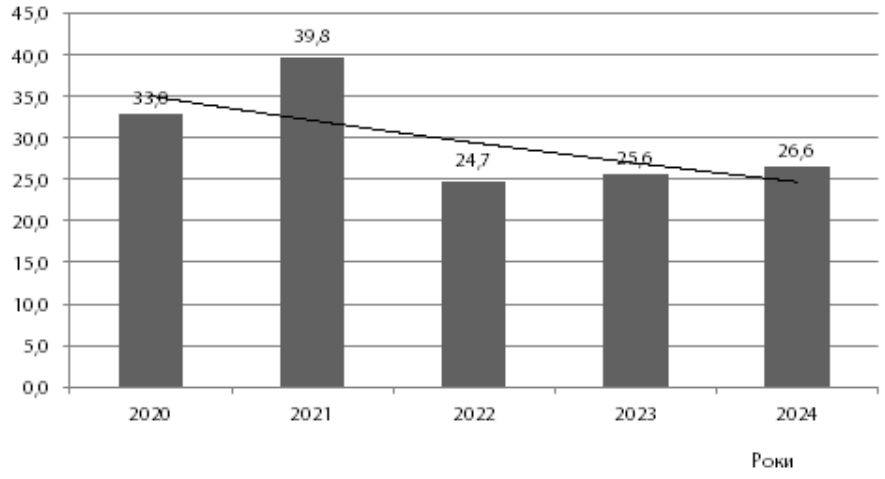


Рис. 1. **Загальні адміністративні витрати банківської системи України у структурі сукупних витрат протягом 2020–2024 рр., %**

Джерело: [7]

Така тенденція безпосередньо впливає на рентабельність активів (ROA), а також дозволяє банкам більш ефективно масштабувати операції без пропорційного збільшення персоналу та інфраструктури.

Другий напрям пов'язаний зі збільшенням доходів від нових цифрових продуктів і сервісів. Мобільні банківські застосунки, системи P2P-переказів, електронні гаманці, сервіси еквайрингу та електронної комерції забезпечують зростання комісійних доходів, що у структурі прибутку стають усе більш вагомими. Так, дослідження Д. Кретова [3] показує, що у банків з високим рівнем цифрових сервісів частка комісійних доходів перевищує 35% від загального доходу, тоді як у банків із традиційною моделлю вона не перевищує 20%. Крім того, нові цифрові продукти сприяють підвищенню лояльності клієнтів, зменшуючи відтік та забезпечуючи стабільний потік доходів у довгостроковій перспективі. Загальна тенденція свідчить про стрімке зростання популярності цифрових сервісів серед клієнтів банків, що підтверджується збільшенням кількості користувачів онлайн-банкінгу, мобільних застосунків та частки безготівкових операцій (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка розвитку цифрових банківських послуг в Україні протягом 2020–2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Частка клієнтів, що користуються онлайн-банкінгом, %	45	57	65	71	78
Кількість активних мобільних банківських додатків, млн шт.	5,8	7,1	8,3	9,6	10,9
Частка безготівкових платежів, %	55	61	67	72	76

Джерело: [7]

Третій шлях полягає у підвищенні якості управління ризиками. Використання алгоритмів машинного навчання у скорингу, систем виявлення шахрайства та аналізу великих даних сприяє зменшенню рівня непрацюючих кредитів (NPL), що дозволяє банкам скорочувати обсяги резервування і збільшувати чистий фінансовий результат. Це також відкриває можливість для більш персоналізованих кредитних продуктів, що підвищує привабливість банку для різних сегментів клієнтів.

У результаті підвищення ефективності систем управління ризиками банки отримують змогу не лише зменшити втрати, пов'язані з кредитними та операційними ризиками, а й оптимізувати структуру свого кредитного портфеля. Завдяки автоматизованим аналітичним інструментам відбувається точніше прогнозування платоспроможності клієнтів, що знижує частку проблемних активів і підвищує загальну фінансову стійкість банку. Крім того, цифрові рішення у сфері ризик-менеджменту сприяють швидшому ухваленню рішень, підвищенню прозорості внутрішніх процесів і зростанню довіри як з боку клієнтів, так і з боку регуляторних органів.

Однак вплив цифровізації не можна вважати однозначно позитивним. Існують виклики, що знижують ефективність цифрових перетворень (табл. 2).

Таблиця 2

Основні ризики цифровізації банківської діяльності в Україні

Вид ризику	Зміст ризику	Потенційні наслідки для банків
1	**2**	**3**
Інвестиційний ризик	Високі витрати на впровадження та обслуговування IT-інфраструктури, навчання персоналу	Уповільнення окупності проєктів, зниження короткострокової рентабельності
Кіберризик	Зростання вразливості до кібератак, витоку даних і шахрайства, особливо в умовах війни	Репутаційні втрати, фінансові збитки, порушення стабільності роботи систем
Ризик низької цифрової грамотності клієнтів	Нерівномірний доступ користувачів до цифрових сервісів, складність у використанні нових технологій	Втрата частини клієнтів
Технологічний ризик	Несумісність нових цифрових рішень із застарілими системами, технічні збої при інтеграції	Тимчасові перебої у роботі, підвищення операційних витрат

Закінчення табл. 2

1	2	3
Регуляторний ризик	Недостатня адаптація законодавства до нових цифрових продуктів і процесів	Обмеження у впровадженні інновацій, юридичні ризики
Операційний ризик	Помилки персоналу, збої в автоматизованих процесах	Порушення безперервності роботи, збільшення витрат на усунення наслідків
Репутаційний ризик	Негативна реакція клієнтів на технічні помилки, витік даних або недоступність сервісів	Зниження довіри клієнтів, відтік користувачів до конкурентів
Репутаційний ризик	Негативна реакція клієнтів на технічні помилки, витік даних або недоступність сервісів	Зниження довіри клієнтів, відтік користувачів до конкурентів

По-перше, високі інвестиційні витрати на створення ІТ-інфраструктури та навчання персоналу уповільнюють окупність проєктів. По-друге, зростає вразливість банків до кіберзагроз, що в умовах війни й активізації кібератак набуває особливої ваги [8]. Тому інвестування у сучасні системи кібербезпеки та регулярне навчання персоналу стає критично важливим елементом стратегії цифрової трансформації. По-третє, неоднорідність цифрової грамотності клієнтів створює нерівномірність попиту на електронні послуги, що обмежує ефект від цифрових інвестицій.

Нарешті, інтеграція нових цифрових рішень у старі ІТ-системи часто супроводжується технічними проблемами, що може спричиняти збої у роботі банківських сервісів. Вирішення таких проблем вимагає комплексного підходу, який включає модернізацію систем, тестування нових модулів та постійний моніторинг стабільності сервісів.

Таким чином, цифровізація банківської діяльності в Україні є не лише інструментом оптимізації операційних процесів, а й стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності фінансових установ. Її ефективне впровадження сприяє формуванню нових джерел доходів, покращенню клієнтського досвіду, підвищенню рівня фінансової безпеки та зниженню ризиків. Водночас цифрова трансформація потребує системного підходу до управління інвестиційними, технологічними та кіберризиками, а також узгодження цифрової стратегії банків з національними та європейськими нормативними вимогами. Успішне подолання цих викликів стане основою для формування стійкої, інноваційно орієнтованої банківської системи, здатної забезпечити стабільну прибутковість у довгостроковій перспективі.

Важливо зазначити, що для банків України цифровізація стає не лише інструментом підвищення прибутковості, але й засобом стратегічної адаптації до європейського фінансового простору. У перспективі інтеграції до ЄС питання прозорості, цифрової доступності та безпеки банківських послуг будуть ключовими для зміцнення позицій українських банків на міжнародному ринку.

Висновок. Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що цифровізація та автоматизація мають потужний позитивний вплив на управління прибутковістю банків, створюючи нові джерела доходів, оптимізуючи витрати та знижуючи ризики. Проте реальний ефект залежить від якості впровадження, супутніх інвестицій у безпеку та навчання, а також від готовності клієнтської бази використовувати електронні сервіси.

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

Література: 1. Азаренкова Г. М. Фінансові інновації: напрямки застосування та досвід впровадження. *Вісник Української академії банківської справи.* 2005. № 2 (19). С. 28–32. **2.** Дудинець Л. А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2020. Вип. 9. С. 95–101. **3.** Кретов Д. Вплив цифровізації на доходи банківського сектору України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. № 21. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.8. **4.** Наконечна О. С., Михайлик О. М. Fintech в банківському бізнесі: особливості розвитку та потенційні можливості. *Підприємництво та інновації.* 2022. № 23. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.19. **5.** Пантєлєєва Н. М. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. *Приазовський економічний вісник.* 2017. № 3. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/3_03_uk/17.pdf. **6.** Тарасюк М. В., Кощєєв О. О. Інновації в глобальній цифровій сфері: оцінка трансформацій. *Актуальні проблеми міжнародних відносин.* 2017. Вип. 131. С. 94–101.

URL: http://apir.iir.edu.ua/index.php/apmv/article/download/3167/2842. **7.** Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua. **8.** Реверчук С., Творидло О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-45.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

УДК 658:331.1

Скудна А. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті визначено взаємозв'язок між культурними цінностями організації, її здатністю адаптуватися до міжнародного бізнес-середовища та ефективністю діяльності на зовнішніх ринках. Окреслено ключові елементи корпоративної культури, які забезпечують підприємству стратегічні переваги. Показано, що корпоративна культура виступає важливим нематеріальним активом, який сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, розвитку міжнародних партнерських відносин та зміцненню іміджу компанії на глобальному ринку.*

Ключові слова: *корпоративна культура, конкурентоспроможність, глобалізація, міжнародний ринок, стратегія розвитку.*

Annotation. *The article identifies the relationship between the cultural values of an organization, its ability to adapt to the international business environment and the effectiveness of its activities in foreign markets. The key elements of corporate culture that provide the enterprise with strategic advantages are outlined. It is shown that corporate culture is an important intangible asset that contributes to increasing the effectiveness of personnel management, developing international partnerships and strengthening the company's image in the global market.*

Keywords: *corporate culture, competitiveness, globalization, international market, development strategy.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. У сучасних умовах глобалізації міжнародні ринки характеризуються високою динамічністю, посиленням конкуренції, прискоренням інноваційних циклів і зростанням ролі нематеріальних активів у формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємств. За таких обставин корпоративна культура дедалі частіше розглядається не лише як внутрішня соціально-поведінкова система, а як стратегічний ресурс, що визначає здатність організації адаптуватися до змін, розвивати інновації та забезпечувати стабільність ділових процесів у глобальному середовищі.

© Скудна А. С., 2026

Міжнародні компанії, що успішно конкурують на світових ринках, демонструють чітку залежність між якістю корпоративної культури та результативністю бізнес-моделі: узгодженість цінностей і норм поведінки сприяє покращенню комунікації, підвищенню лояльності персоналу, формуванню сильної репутації та ефективній інтеграції в міжкультурні бізнес-мережі. Водночас слабка або несформована корпоративна культура здатна обмежувати потенціал інтернаціоналізації, ускладнювати управління транснаціональними командами та знижувати здатність підприємства швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування корпоративної культури підприємства та оцінювання її впливу на результативність організаційної діяльності посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях. Значний теоретичний і методологічний внесок у розвиток цієї тематики зробили зарубіжні дослідники, серед яких Дж. Коттер, Дж. Хескет, Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Г. Віаль, Дж. Вестерман, Д. Бонне, Е. Макафі. У їхніх працях корпоративна культура трактується як складна багатовимірна система, що формує поведінкові моделі працівників, визначає організаційну динаміку та створює основу для інноваційного розвитку.

Суттєвий внесок у дослідження корпоративної культури здійснили також українські науковці, зокрема О. М. Криворучко, Ю. О. Ставицька, Л. Б. Іванова, Г. Є. Бєляєва, Л. О. Гончар, які розглядають її як один з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті цифровізації економіки. Водночас, попри наявність значної кількості публікацій, аспект взаємозв'язку між розвитком корпоративної культури, інституційною готовністю підприємства до змін та результативністю процесів цифрової трансформації залишається недостатньо комплексно дослідженим, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у зазначеному напрямі.

Метою статті є дослідження впливу корпоративної культури на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації та визначення напрямів її розвитку для успішної інтеграції у міжнародний ринок.

Викладення основного матеріалу. Поглиблення процесів глобалізації та стрімка цифровізація бізнесу актуалізують проблему пошуку нематеріальних факторів, здатних забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку. Одним із таких факторів є корпоративна культура, яка з інструмента внутрішнього управління перетворюється на стратегічний актив, що визначає швидкість адаптації компанії до зовнішніх змін, рівень інноваційності та здатність інтегруватися у глобальні бізнес-мережі.

У сучасній науковій літературі все більше уваги приділяється взаємозв'язку між корпоративною культурою та цифровою трансформацією [2]. Згідно з аналітичними оглядами, саме культура інновацій, взаємної довіри та відкритості є ключовим чинником успіху цифрових організацій, особливо у сфері інформаційних технологій [4]. Понад 70 % невдалих трансформацій у великих міжнародних компаніях спричинені не технологічними, а культурними бар'єрами – насамперед низькою гнучкістю, слабкою внутрішньою комунікацією та опором персоналу [5].

Підприємства, які працюють у глобальному IT-секторі, демонструють позитивну кореляцію між культурою відкритих інновацій і здатністю залучати висококваліфіковані кадри незалежно від країни походження. Таким чином, корпоративна культура стає важливою умовою формування міжнародної конкурентоспроможності в умовах глобального ринку талантів, коли найкращі фахівці мають змогу обирати роботодавця у будь-якій країні [6].

Водночас аналіз міжнародних публікацій дозволяє виявити недостатній обсяг досліджень щодо ролі корпоративної культури у формуванні конкурентоспроможності підприємств на стику двох тенденцій – глобалізації та цифровізації. Більшість учених розглядає ці явища окремо, хоча практика провідних IT-компаній свідчить про їхній тісний взаємозв'язок. Саме це дозволяє сформулювати твердження: корпоративна культура, яка підтримує цифрову грамотність, експериментування, мультикультурність і технологічну відкритість, є передумовою цифрової зрілості компанії та підвищення її міжнародної конкурентоспроможності.

У контексті міжнародного ринку корпоративна культура впливає і на здатність підприємства швидко інтегруватися у зовнішнє бізнес-середовище. В IT-секторі, де проєктні команди можуть налічувати представників

десяти і більше країн, ключовим стає розвиток культури взаємоповаги, крос-культурної комунікації та спільних підходів до вирішення проблем. Компанії, які впроваджують крос-культурні практики управління, на 31 % частіше запускають успішні міжнародні проєкти та демонструють вищу продуктивність команд [7].

Проте корпоративна культура може стати бар'єром для виходу на міжнародний ринок. Особливо це стосується компаній, культура яких ґрунтується на жорсткій ієрархії, формалізованих процедурах та униканні ризиків. Такі моделі є неефективними у високотехнологічних галузях, де швидкість прийняття рішень і здатність до інновацій є ключовими конкурентними параметрами.

Сучасна міжнародна практика формує нові вимоги до корпоративної культури. Вона має:

- забезпечувати швидку адаптацію до технологічних змін;
- інтегрувати мультикультурне середовище;
- стимулювати інновації через автономію персоналу;
- підтримувати цифрові компетентності працівників;
- формувати репутаційну стійкість компанії.

Отже, корпоративна культура, яка орієнтована на інноваційність, цифрову грамотність і глобальну взаємодію, перетворюється на ключовий чинник підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, особливо у сфері ІТ та цифрових послуг.

Висновки. Корпоративна культура є ключовим нематеріальним активом, що формує стійкі конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку. Вона визначає здатність організації до інновацій, адаптації до технологічних змін, ефективної крос-культурної взаємодії та залучення висококваліфікованих фахівців у глобальному середовищі.

Культура цифрової відкритості підвищує цифрову зрілість компанії та сприяє її інтеграції у міжнародні ринки, а інноваційна та мультикультурна культура позитивно впливають на результативність міжнародних проєктів і розвиток команд. У підсумку корпоративна культура постає визначальним чинником стратегічного успіху підприємства в умовах цифрової глобалізації.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Дибач І. Л.

Література: 1. Бєляєва Г. Є. Корпоративна культура та конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку. Одеса : ОНУ, 2024. 52 с. **2.** Гончар Л. О. Корпоративна культура як фактор інноваційного розвитку підприємства. Київ : КНЕУ, 2022. 48 с. **3.** Ставицька Ю. О. Управління корпоративною культурою в умовах цифровізації. Харків : ХНЕУ, 2023. 50 с. **4.** Global Human Capital Trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world // Deloitte Insights. 2023. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/insights/. **5.** Gartner Insights on Digital Transformation and Culture // Gartner. 2022. URL: https://www.gartner.com/en/insights/digital-transformation. **6.** The Enterprise Guide to Closing the Skills Gap // IBM Institute for Business Value. 2021. URL: https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value. **7.** The State of Organizations 2022: Ten shifts transforming organizations // McKinsey & Company. 2022. URL: https://www.mckinsey.com.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2025 р.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРОГНОЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАПІТАЛУ БАНКУ

УДК 336.711

Снопик Ю. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті запропоновано дворівневий методичний підхід до прогнозування ефективності формування (ROE) та використання (ROA) капіталу банку. Методика базується на модифікації моделі CAPM та розрахунку β-коефіцієнта для оцінки чутливості до систематичного ризику.*

Ключові слова: *капітал банку, прогнозування, β-коефіцієнт, моделі CAPM, систематичний ризик, рентабельність.*

Annotation. *The article proposes a two-level methodological approach to forecasting the efficiency of bank capital formation (ROE) and utilization (ROA). The methodology is based on modifying the CAPM model and calculating the β-coefficient to assess sensitivity to systematic risk.*

Keywords: *bank capital, forecasting, β-coefficient, CAPM model, systematic risk, return.*

В умовах стрімких змін у зовнішньому середовищі, посилення регуляторних вимог та зростання конкуренції на фінансовому ринку банки стикаються з необхідністю постійної адаптації до такої мінливості.

Особливої актуальності набуває проблема прогнозування ефективності формування та використання капіталу банку, адже недостатня капіталізація є причиною гальмування прогресу банку та неможливості виконання встановлених нормативних вимог через недостатність ресурсів, необхідних для нормального функціонування фінансової установи. Водночас надмірна капіталізація є ознакою неефективного використання капіталу та призводить до зниження результативності діяльності. Саме тому постає потреба у розробці методичного підходу до прогнозування ефективності формування та використання капіталу банку.

Питання аналізу, формування та ефективного використання капіталу банківських установ є актуальним і привертає увагу вчених. Гордієнко Т. М. та Сидоренко В. А. розглядають теоретичні аспекти управління банківським капіталом, здійснюють оцінку основних показників, порівнюють альтернативні стратегії управління банківським капіталом та обґрунтовують принципи вибору [1]. Пушак Я. Я. та Шевченко Н. В. акцентують увагу на особливостях формування та управління ресурсами банку, в тому числі капіталом, та визначають основні фактори, що негативно впливають на дані процеси [2]. У напрацюваннях Мойсеєнко І. П. та Козій І. С. детального розглядається поняття капіталу банку та пропонується методичний підхід до аналізу його формування та використання [3]. Однак, беручи до уваги постійні зміни та зовнішні ризики, постає необхідність вдосконалення та забезпечення можливості прогнозування ефективності формування та використання капіталу банку, як основи його ресурсного потенціалу.

Метою статті є розроблення методичного підходу до прогнозування ефективності формування та використання капіталу банку, що ґрунтується на модифікації моделі CAPM та розрахунку β-коефіцієнта для оцінки чутливості до систематичного ризику, що сприятиме вдосконаленню фінансового менеджменту.

Ефективний менеджмент діяльності банку залежить від багатьох факторів. З позиції керованості, фактори внутрішнього середовища є більш гнучкими до впливу інструментів попередження чи усунення їх негативних наслідків. Ефективність управління кредитною політикою та активами банку формують підстави для збіль-

© Снопик Ю. В., 2026

шення його капіталу. Здавалося б, варто банку ухвалити рішення про співпрацю лише з цільовими сегментами клієнтів із високою плато- та кредитоспроможністю, і це мало б мінімізувати ризики та усунути проблеми ефективної кредитної політики. Використати потенціал інвестиційних можливостей банку і формувати не високий, низько ризиковий, але постійний притік доходів, забезпечуючи стабільність функціонування банку. Всі ці рішення, хоча і залежать від багатьох внутрішніх факторів діяльності банку, вони лише визначають здатність банку реагувати на зовнішні зміни. Саме зовнішні фактори створюють умови, у яких банк здійснює свою діяльність. При цьому ступінь внутрішнього потенціалу ефективного управління банку визначає спроможності подолання впливу зовнішніх ризиків.

У банківській системі визначальними є систематичні (ринкові) ризики, які впливають на весь ринок або на широкий спектр активів. Вони відрізняються від індивідуальних ризиків окремих банків, оскільки їхній вплив поширюється на всю систему. Ринкові ризики, такі як політична нестабільність, економічна рецесія, можуть позначитись на зростанні кількість неплатоспроможних позичальників, що призводить до збільшення непрацюючих кредитів. Це зменшує вартість кредитних портфелів банків, що безпосередньо впливає на їхній капітал. Можуть спричинити різкі коливання на фінансових ринках, що призводить до знецінення цінних паперів, якими володіють банки. Цей фактор також негативно впливає на капітал банку. В умовах кризи може виникнути паніка, яка призведе до масового відтоку депозитів з банків. В результаті банки будуть змушені продавати активи за зниженими цінами, що зменшує їхній капітал.

Такі ризики можуть призвести до значних втрат і навіть до краху банків. Тому важливо, щоб банки та регулятори вживали заходів для запобігання систематичним ризикам та пом'якшення їхнього впливу. В цьому контексті важливо розуміти силу впливу ризиків, а отже, мати інструменти до їх вимірювання.

У фінансах показником вимірювання рівня впливу ринкових змін на дохідність/ціну цінного паперу є β-коефіцієнт. Інвестори використовують β-коефіцієнт для оцінки ризику інвестицій. Він допомагає у формуванні портфеля з бажаним рівнем ризику. Бета-коефіцієнт є складовою моделі оцінки капітальних активів (CAPM), яка використовується для розрахунку очікуваної прибутковості інвестицій [4]. Шляхом модифікації β-коефіцієнт може застосовуватись і в інших сферах прояву систематичних ризиків, зокрема і банківській [5; 6; 7].

Запропонований підхід передбачає можливість через розрахунок модифікованого β-коефіцієнта оцінити чутливість змін доходності активів чи капіталу банку (показники ROA/ROE) до змін цих показників, що відбивають дохідність всього банківського сектора. Значення β-коефіцієнта дозволяють спрогнозувати дохідність активів/капіталу банку в короткостроковій перспективі з урахуванням впливу систематичних ризиків. Наявність такої інформації дозволить приймати більш обґрунтовані рішення щодо визначення заходів із забезпечення стабільності функціонування банку.

Автори статті [8] оцінювання ефективності стратегічних рішень топ-менеджменту банку окремо за рентабельністю активів та за рентабельністю капіталу назвали дворівневим підходом. Вважаємо за доцільне скористатись таким тлумаченням підходу до обґрунтування методики прогнозування ефективності формування (рентабельність власного капіталу) та використання (рентабельність активів) капіталу банку.

Таким чином, визначення рівня β-коефіцієнта дасть нам підстави окремо за рентабельністю активів та власного капіталу банку оцінити, наскільки його дохідність чутлива до змін дохідності банківської системи, а отже дасть підстави визначити впливовість систематичного ризику на діяльність банку. В результаті маємо можливість спрогнозувати рівень дохідності активів/власного капіталу банку на основі врахування впливу систематичного ризику та середніх показників рентабельності діяльності окремого банку і банківської системи загалом. Для цього скористаємось традиційним підходом до визначення очікуваного рівня дохідності цінного паперу за моделлю CAPM, саме вона дозволяє враховувати рівень впливу систематичного ризику на дохідність. Однак для цілей прогнозування рівня рентабельності діяльності банку модифікуємо її.

Складову в моделі CAPM, що відповідає за визначення розміру «премії за ризик», пропонуємо відтворювати як різницю між середнім досягнутим рівнем дохідності банківської системи і дохідності банку, тим самим демонструючи рівень ризику, який бере на себе банк, якщо дохідність банку вища або менша за середню по системі. Відповідно, в цілях прогнозування рівня дохідності банку будемо відштовхуватись

від середнього його значення за досліджуваний період. Тобто ключову складову моделі САРМ «Безризикова ставка» замінимо на середній рівень дохідності активів/власного капіталу банку. Оскільки, безризикова ставка в моделі САРМ є свого роду «фундаментом», від якого відштовхується оцінка дохідності ризикових активів, то в нашому випадку, середній рівень дохідності банку є величиною досяжності результативності його діяльності за визначений період часу.

Таким чином, представимо формалізований вид методики дворівневого підходу до прогнозування ефективності формування та використання капіталу банку (табл. 1). Запропонована методика може бути використана для оцінювання очікуваної дохідності активів/власного капіталу конкретного банку з урахуванням його систематичного ризику відносно банківської системи в цілому. Бета-коефіцієнт (β) – показник систематичного ризику активів/власного капіталу банку відносно активів/власного капіталу банківської системи. Він показує, наскільки чутлива дохідність активів/власний капітал банку до змін дохідності активів/власного капіталу банківської системи.

Отже, формула очікуваної дохідності банку показує, що очікувана дохідність банку залежить від його власної дохідності, а також від систематичного ризику (β) та різниці між дохідністю банківської системи та дохідністю банку.

Таблиця 1

Методика дворівневого підходу до прогнозування ефективності формування та використання капіталу банку

Етап	Формули прогнозування ефективності формування капіталу банку (за показником ROE)	Формули прогнозування ефективності використання капіталу банку (за показником ROA)
1. Визначення параметра β-коефіцієнта окремо за показниками формування та використання капіталу	$\beta = \frac{COV(Y_{ROE_{банк.\,сист.}} / Y_{ROE_{банку}})}{VAR(Y_{ROE_{\,банк.\,сист.}})}$ де COV – означає коваріацію темпів приросту ROA банківської системи і темпів приросту ROA окремого банку; VAR – дисперсія (міра відхилення показника) ROA банківської системи; $Y_{ROE_{банк.\,сист.}}$ – ROA банківської системи; $Y_{ROE_{банку}}$ – ROA окремого банку	$\beta = \frac{COV(Y_{ROA_{банк.\,сист.}} / Y_{ROA_{банку}})}{VAR(Y_{ROA_{\,банк.\,сист.}})}$ де COV – означає коваріацію темпів приросту ROE банківської системи і темпів приросту ROE окремого банку; VAR – дисперсія (міра відхилення показника) ROE банківської системи; $Y_{ROA_{банк.\,сист.}}$ – ROE банківської системи; $Y_{ROA_{банку}}$ –ROE окремого банку
2. Визначення очікуваної дохідності банку окремо за показниками формування та використання капіталу банку	$E(ROE) = \overline{ROE_{банк}} + \beta \times$ $\times (\overline{ROE_{банк.сист.}} - \overline{ROE_{банк}})$ де $\overline{ROE_{банк}}$ – середній рівень ROA окремого банку за аналізований період; $\overline{ROE_{банк.\,сист}}$ – середній рівень ROA банківської системи за аналізований період	$E(ROA) = \overline{ROA_{банк}} + \beta \times$ $\times (\overline{ROA_{банк.сист.}} - \overline{ROA_{банк}})$ де $\overline{ROA_{банк}}$ – середній рівень ROA окремого банку за аналізований період; $\overline{ROA_{банк.\,сист}}$ – середній рівень ROA банківської системи за аналізований період

Якщо $\beta > 1$, то дохідність активів/власного капіталу банку буде більш чутливою до змін дохідності банківської системи.

Якщо $\beta < 1$, то дохідність активів/власного капіталу банку буде менш чутливою до змін дохідності банківської системи.

Опробування запропонованої методики дворівневого підходу до прогнозування ефективності формування та використання капіталу банку було досліджено діяльність шістьох банків у порівнянні із банківською системою України. Серед обраної сукупності банків є системно важливі установи банківської системи країни – АТ «Ощадбанк», АТ КБ «Приватбанк», АТ «ОТП БАНК» та банки, що не є системно важливими та які відрізняються різними обсягами активів, що визначають масштаби їх діяльності. До їх нього складу увійшли: ПАТ «БАНК ВОСТОК», АТ «КБ «ГЛОБУС» та АТ «БАНК «ГРАНТ».

Таким підхід до формування інформаційної бази аналізу обґрунтований можливістю дослідження ступеня впливовості окремих банків на загальний рівень дохідності банківської системи і рівень вияву в їх діяльності систематичних ризиків. Серед представленої сукупності банків за даними таблиці можемо спостерігати різні рівні дохідності як активів, так і власного капіталу банку. Додатково треба вказати на існу-

ючу тенденцію про перевищення рентабельності власного капіталу банку над ефективністю використання активів, що притаманне і кожному окремому банку і банківській системі в цілому. Перевищення рентабельності власного капіталу над ефективністю використання активів є типовою тенденцією для банківського сектору. Основна причина цієї тенденції – використання банками значного фінансового левериджу, тобто залучення боргового капіталу для фінансування активів.

Результати визначення параметру β-коефіцієнту та очікуваної дохідності банку окремо за показниками формування та використання капіталу банку представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Результати визначення параметру β-коефіцієнту та очікуваної дохідності банку окремо за показниками формування та використання капіталу банку

Назва банків	β-коефіцієнт за		Очікувана дохідність за	
	ROA	ROE	ROA	ROE
АТ «Ощадбанк»	0,26	0,55	1,35	20,31
АТ КБ «Приватбанк»	1,09	0,57	2,81	33,49
АТ «ОТП БАНК»	0,41	0,12	3,57	24,33
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	0,05	0,05	1,29	16,24
АТ «КБ «ГЛОБУС»	0,18	0,24	1,38	13,86
АТ «БАНК «ГРАНТ»	-0,20	0,01	0,99	2,64

Графічно порівняльний аналіз прогнозних показників доходності власного капіталу банків із даними 2024 р. представлено на рис. 1.

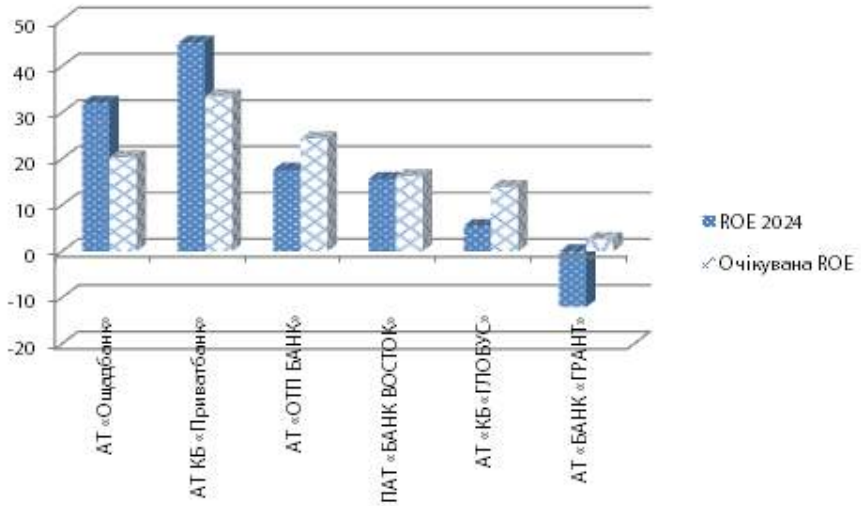


Рис. 1. **Порівняльний аналіз прогнозних показників доходності власного капіталу банків із даними 2024 р.**

Бета-коефіцієнт показує, наскільки чутливий актив до ринкових коливань. За даними табл. 2 бачимо, що державні банки АТ «Ощадбанк» мають відносно високий бета-коефіцієнт (0,55) порівняно з приватними банками. Це означає, що вони більш схильні до ринкових ризиків. В умовах нестабільності очікується, що державні банки можуть зазнати більших збитків, що призведе до зниження ROE. Приватні банки, як правило, більш орієнтовані на прибуток і можуть швидше адаптуватися до змін ринкових умов. Вони можуть мати більш гнучку кредитну політику та ефективніше управління ризиками.

Таким чином, розроблений методичний підхід надає надійний інструментарій для прогнозування очікуваної дохідності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) конкретного банку в короткостроковій перспективі. Цей підхід, модифікуючи класичну модель CAPM, адаптує її для цілей прогнозування фінансової результативності банківської діяльності. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на комплексну

інтеграцію отриманих прогнозних даних із внутрішніми факторами, такими як ефективність управління кредитною політикою та активами банку, для розробки стратегій пом'якшення впливу зовнішніх ризиків.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Алексєєнко І. І.

Література: 1. Гордієнко Т. М., Сидоренко В. А. Стратегії управління власним капіталом банку. *Фінансовий простір.* 2018. № 3 (31). С. 101–107. URL: http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/619. **2.** Пушак Я. Я., Шевченко Н. В. Особливості формування та управління ресурсами банків в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу.* 2022. № 3 (69). DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-36-40. **3.** Мойсеєнко І. П., Козій І. С. Аналіз формування та використання банківського капіталу. *Соціально-правові студії.* 2020. № 3 (9). С. 154–161. DOI: 10.32518/2617-4162-2020-3-154-161. **4.** Beta Coefficient: WACC and Beta: Measuring Systematic Risk // FasterCapital. URL: https://fastercapital.com/content/Beta-Coefficient--WACC-and-Beta--Measuring-SystematicRisk.html. **5.** Bisceglia M., Scigliuto I. The Beta Coefficient of an Unlisted Bank. *Procedia – Social and Behavioral Sciences.* 2016. № 235. P. 638–647. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.087. **6.** Lamers M., Present T., Vander Vennet R. European bank profitability: The great convergence? *Finance Research Letters.* 2022. № 49. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103088. **7.** Pronoza P., Chernyshov Ye., Malyshko A., Aleksieieinko I. Optimization of business processes in investment using automation technology, financial calculations, and risk assessment methods. *Transfer of Technologies: Industry, Energy, Nanotechnology.* 2023. Vol. 2. № 13 (122). P. 102–113. **8.** Петюх В. М., Волобоєва І. О. Дослідження проблем оцінювання ефективності стратегічних рішень топ менеджменту банку. *Економічний простір.* 2019. № 144. С. 97–115.

Стаття надійшла до редакції 23.12.2025 р.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ

УДК 336.71:004

Содатенко Г. Ю.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено сутність цифрової трансформації у банківській сфері та розглянуто ключові концепції її реалізації. Визначено основні драйвери, вигоди та ризики трансформаційних процесів. Особливу увагу приділено парадигмам технологічного, клієнтоорієнтованого та організаційного підходів.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, банківська діяльність, фінтех, інновації, клієнтоорієнтованість.*

Annotation. *The article examines the essence of digital transformation in the banking sector and analyzes key concepts of its implementation. The main drivers, benefits, and risks of transformation are identified. Special attention is given to technological, customer-oriented, and organizational paradigms.*

© Содатенко Г. Ю., 2026

Keywords: *digital transformation, banking sector, fintech, innovations, customer orientation.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація стала одним із провідних чинників розвитку банківської сфери. Глобалізація, поширення фінтех-рішень і зростання клієнтських очікувань стимулюють банки активно впроваджувати інноваційні технології. Водночас цифровізація не обмежується технічною модернізацією: вона вимагає перегляду бізнес-моделей, процесів управління та організаційної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях Ali Alqararah E. Та ін. [1], Калач Г. М. [2], Jia K., Liu X. [3] цифрова трансформація трактується як комплексний процес, що поєднує використання цифрових технологій із трансформацією бізнес-процесів. Наукові огляди виокремлюють три основні парадигми: технологічну, клієнтоорієнтовану та організаційну. Дослідження ЄЦБ (2020) акцентують на регуляторних вимогах і стандартах (наприклад, PSD2, цифрове євро) [4–6].

Мета статті – дослідити сутність цифрової трансформації у банківській сфері та розкрити основні концепції її реалізації в умовах глобалізації, конкуренції та цифрових викликів.

Викладення основного матеріалу. Цифрова трансформація банківської сфери є багатовимірним процесом, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські зміни. Для міжнародних банків вона виступає не лише засобом оптимізації внутрішніх процесів, але й ключовим чинником зміцнення конкурентоспроможності на глобальному фінансовому ринку.

Сутність цифрової трансформації полягає у впровадженні новітніх технологій – штучного інтелекту, блокчейну, хмарних сервісів, аналітики великих даних, мобільних платформ, які радикально змінюють взаємодію банку з клієнтами та підвищують ефективність бізнес-моделі. Основний акцент зміщується з продуктоорієнтованого підходу до клієнтоцентричного, що відповідає сучасним тенденціям глобалізації фінансових ринків.

Для міжнародних банківських груп, таких як Crédit Agricole, цифровізація виступає основою стратегії розвитку. Банк інтегрує передові технології у кілька ключових напрямів. Насамперед це електронні платежі та мобільний банкінг, які забезпечують клієнтам зручний доступ до послуг у будь-якій точці світу. Важливим напрямом є також автоматизація ризик-менеджменту із використанням систем штучного інтелекту, що дозволяє підвищити точність оцінки кредитоспроможності клієнтів і якість прогнозування ринкових коливань. Значну увагу приділено цифровій безпеці, яка передбачає впровадження багаторівневих систем захисту даних для протидії кібератакам та шахрайству. Крім того, банк розвиває відкрите банківництво (open banking), що дає можливість інтеграції з фінтех-компаніями та створення нових партнерських екосистем.

Особливого значення цифрова трансформація набуває у контексті міжнародної діяльності банку. Завдяки глобальним цифровим платформам стає можливим уніфікований доступ до фінансових послуг, незалежно від країни перебування клієнта. Це сприяє формуванню єдиних стандартів обслуговування, підвищенню прозорості операцій та скороченню транзакційних витрат.

Цифрова трансформація докорінно змінює підходи до організації банківської діяльності, зумовлюючи перехід від традиційної моделі до інноваційної цифрової. Для більш наочного розуміння відмінностей доцільно порівняти ключові характеристики обох підходів.

Таблиця 1

Порівняння традиційної та цифрової трансформованої моделі банківської діяльності

Критерій	Традиційна банківська модель	Цифрової трансформована модель
1	2	3
Доступ до послуг	Переважно через фізичні відділення, обмежений час роботи	Онлайн 24/7, мобільні застосунки, дистанційний доступ
Клієнтоорієнтованість	Стандартизовані продукти для масового ринку	Персоналізовані послуги на основі big data та AI
Технології	Паперові документи, базові IT-системи	Штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення, аналітика великих даних
Ризик-менеджмент	Традиційні фінансові коефіцієнти та експертна оцінка	Автоматизовані системи оцінки, прогнозна аналітика, моделі машинного навчання

Закінчення табл. 1

1	2	3
Безпека	Охорона відділень, класичні паролі	Багаторівневі цифрові захисні системи, біометрія, кібербезпека
Взаємодія з партнерами	Обмежена співпраця з іншими банками та організаціями	Відкрите банківництво (Open Banking), інтеграція з фінтех-компаніями
Швидкість операцій	Тривалі процедури, час на обробку запитів	Миттєві транзакції, автоматизація процесів
Масштабування діяльності	Залежність від фізичної інфраструктури	Глобальні цифрові платформи, швидке масштабування послуг
Конкурентоспроможність	Ґрунтується на репутації та фінансовій стабільності	Ґрунтується на інноваційності, клієнтському досвіді та гнучкості

Джерела: складена за [2; 4; 5]

Як видно з табл. 1, цифрові технології забезпечують банкам не лише підвищення ефективності та гнучкості, але й створюють нові можливості для персоналізації послуг, розширення клієнтської бази та інтеграції у фінансові екосистеми.

Водночас процес цифрової трансформації у банківській сфері супроводжується низкою серйозних викликів. По-перше, він потребує значних фінансових інвестицій у впровадження сучасних технологій, модернізацію ІТ-інфраструктури та підтримку інноваційних рішень. По-друге, зростає важливість ефективного управління кіберризиками, адже розширення цифрових каналів обслуговування підвищує ймовірність кіберзагроз та шахрайських дій. По-третє, актуальним є питання розвитку цифрової грамотності як персоналу банків, так і клієнтів, що забезпечує ефективне використання нових сервісів та формує довіру до них. Не менш значущим аспектом є гармонізація національних та міжнародних регуляторних стандартів, оскільки банки мають функціонувати у глобальному фінансовому середовищі та водночас відповідати специфічним вимогам локальних ринків. Додатковими факторами, що ускладнюють процес трансформації, виступають нестабільність зовнішнього середовища, геополітичні виклики та необхідність швидкої адаптації бізнес-моделей до змін у поведінці споживачів.

Таким чином, цифрова трансформація міжнародної банківської діяльності є не лише інноваційним трендом, але й стратегічним інструментом зміцнення позицій банків на світовому фінансовому ринку. Вона поєднує технології, управління ризиками та клієнтоцентричну модель, що формує основу сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Висновок. Цифрова трансформація банків є багатогранним явищем, що поєднує технологічні, клієнтоорієнтовані та організаційні зміни. Вона створює умови для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, але вимагає комплексного підходу до управління ризиками. Успіх цифрової трансформації визначається не стільки наявністю сучасних технологій, скільки здатністю банку адаптувати бізнес-модель, культуру та стратегію до викликів глобальної фінансової системи.

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

Література: 1. Ali Alqararah E., Shehadeh M., Yaseen H. The role of digital transformation capabilities in improving banking performance in Jordanian commercial banks. *Journal of Risk and Financial Management.* 2025. Vol. 18. № 4. Article 196. URL: https://www.mdpi.com/1911-8074/18/4/196. **2.** Калач Г. М. Цифрова трансформація фондового ринку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка».* 2018. № 2 (52). С. 171–177. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2(52).171-177. **3.** Jia K., Liu X. Bank digital transformation, bank competitiveness and systemic risk. *Frontiers in Physics (Social Physics section).* 2023 (online Jan 2024). DOI: 10.3389/fphy.2023.1297912. URL: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fphy.2023.1297912/full. **4.** Гарбар Ж., Гарбар В. Цифрова трансформація ринку фінансових послуг. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi).* 2024. № 10 (52). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-448-461. **5.** Kitsios F., Giatsidis I., Kamariotou M. Digital transformation and strategy in the banking sector: evaluating the acceptance rate of e services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.* 2021. Vol. 7. № 3. Article 204. DOI: 10.3390/joitmc7030204. **6.** How does digital transformation impact bank performance? // *Cogent Business*

& *Management.* 2023. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2023.2217582. **7.** Волкова В. В., Волкова Н. І., Криворучко А. С. Цифрова трансформація банківської інфраструктури України. *Efektyvna ekonomika.* 2024. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.81.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.

STRATEGIC DEVELOPMENT OF A CREATIVE MICROBUSINESS: TOOLS AND APPROACHES FOR SMALL ENTERPRISES

UDC 005.95:005.334

Soroka Ye.

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

Annotation. *This article examines strategic development methods for small creative enterprises, with a focus on how classical and modern tools can be effectively applied to ensure long-term growth. Instruments such as SWOT, Competitive Profile Matrix (CPM), Business Model Canvas and Porter's Generic Strategies are reviewed in the context of small business management. The article emphasizes the importance of emotional branding, community engagement, and service flexibility in maintaining competitiveness and ensuring sustainability.*

Keywords: *development strategy, small business, niche market, SWOT analysis, Focused Differentiation Strategy, strategic tools for small enterprises.*

Анотація. *Статтю присвячено вивченню стратегічного розвитку малих креативних підприємств із використанням класичних і сучасних управлінських інструментів. Зокрема, розглянуто можливості застосування SWOT-аналізу, матриці конкурентного профілю (CPM), Бізнес-моделі Canvas та моделі Портера в управлінні малим бізнесом. Особливу увагу приділено емоційному брендингу, залученню спільноти та гнучкості надання послуг як ключовим чинникам конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.*

Ключові слова: *стратегія розвитку, малий бізнес, нішевий ринок, SWOT-аналіз, стратегія сфокусованої диференціації, стратегічні інструменти для малого бізнесу.*

Formulation of the problem. The sustainability of small service-based enterprises is increasingly challenged by rising costs, shifting consumer behavior, and intense market competition. Creative microbusinesses, such as boutique wellness studios, artistic services, and freelance collectives, often face operational constraints and lack well-defined development strategies. Despite their important cultural and social role, these enterprises are rarely the focus of structured strategic planning in academic or professional settings.

© Soroka Ye., 2026

Strategic management has been extensively studied, with foundational contributions from Chandler, Ansoff, Mintzberg, and Porter, but rarely used for small businesses.

The purpose of the article is to explore how strategic development tools can be effectively utilized by small businesses in the creative and service sectors.

Basic material. Small creative businesses are emerging as important contributors to local economies, community life, and emotional well-being. However, they often face challenges that differ significantly from those of larger corporations. Limited financial resources, reliance on personal branding, and fluctuating client demand mean that these enterprises must be especially strategic in planning their growth. Strategic development, therefore, is not merely a theoretical concept but a practical necessity for survival and sustainable success.

The academic study of business strategy traditionally focuses on medium and large enterprises. Chandler (1962) highlighted the connection between structure and strategy [3], while Ansoff (1968) and Porter (1980) developed models that remain dominant in business education [1; 6]. More recently, Mintzberg and others have emphasized the adaptive, emergent nature of strategy. [5] While these models offer valuable insight, their application to microbusinesses – especially those built around personal service, emotional connection, and creative expression – requires reinterpretation. Emotional branding, customer community involvement, and niche positioning are key variables that must be incorporated into the strategic development of such businesses.

This study integrates both qualitative and strategic modeling approaches. Such strategic research typically follows a series of structured steps that guide a small business from diagnosis to action (fig. 1).

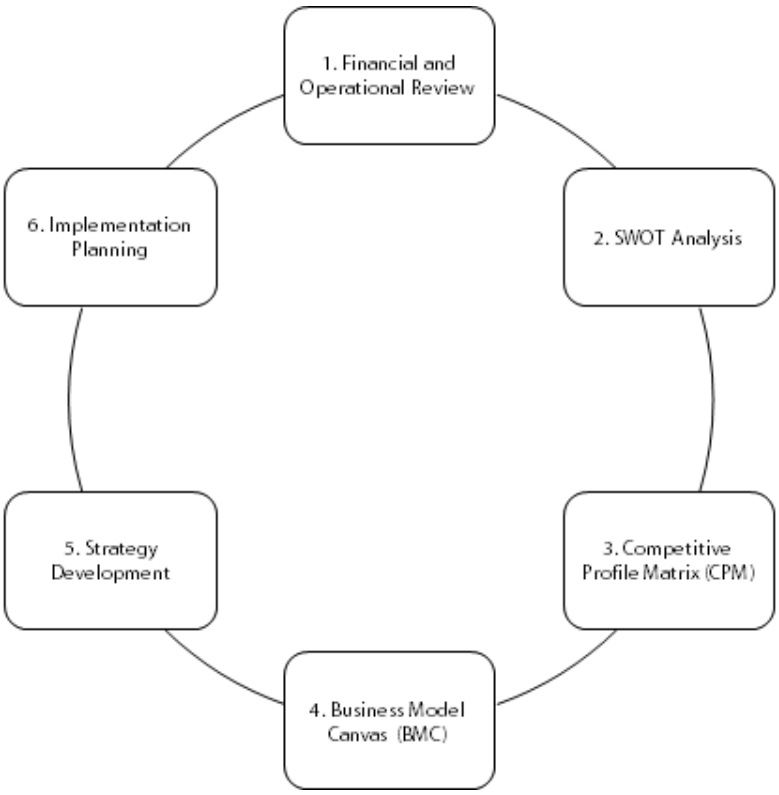


Fig. 1. **Strategic analysis and planning for small businesses**

The first stage involves taking a close look at how the business operates financially and logistically. This includes evaluating revenue streams (where money comes from and how much), identifying fixed and variable costs, and examining how the business generates income – whether through memberships, class packages, workshops, or merchandise. It also involves assessing available assets such as equipment, studio space, or cash reserves. This kind of financial «health check» helps identify where money is being spent most heavily and whether the business is operating efficiently or could improve in certain areas [2].

Once the internal workings are understood, the next step is to use SWOT analysis to assess the business environment. This includes identifying internal strengths (such as qualified staff, a strong brand image, or loyal clients) and weaknesses (such as high rent, limited liquidity, or a narrow service offering). At the same time, external opportunities like growing demand for wellness services or potential partnerships and threats such as rising competition or economic uncertainty are mapped out. This creates a clearer picture of where the business currently stands and what strategic risks or advantages should be considered [7].

To understand how the business performs compared to others in the local market, a Competitive Profile Matrix is created. This involves evaluating key success factors – such as service quality, price flexibility, digital presence, location convenience, and customer satisfaction – and scoring both the business and its main competitors. This comparative approach highlights the areas in which the business holds an edge and the areas where improvement is needed to compete more effectively [4].

The next step is to map out the full business model using the BMC framework. This includes nine core components: customer segments, value propositions, communication channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure. Visualizing these elements together makes it easier to see how the business functions as a whole – and where potential changes could increase value or efficiency [8].

With these insights, specific strategic directions can be proposed. For small creative enterprises, a Focused Differentiation Strategy is often the most suitable – targeting a niche market with a distinctive, value-rich offering that clients cannot easily find elsewhere. Alternative or complementary strategies might include introducing new services (product development), reaching new customer segments (market development), or improving cost management. These decisions are always rooted in the data and insights gained through earlier steps [6].

Finally, the strategy must be turned into an actionable plan. This involves creating a Work Breakdown Structure (WBS) to divide strategic goals into smaller, concrete tasks. These are then scheduled using a Gantt chart, which helps visualize the timeline, set priorities, and assign responsibilities. This planning process makes it possible to move from abstract strategy to real-world execution – and ensures the business can monitor progress, adapt as needed, and stay on track toward its development goals [9].

Strategic planning also supports psychological aspects of entrepreneurship: it builds confidence, direction, and team alignment. Importantly, strategy is not a rigid plan – it is an adaptable toolset for navigating uncertainty. Microbusinesses in creative sectors that integrate such tools into their regular review process are better equipped to anticipate challenges, pivot during crisis, and seize unique market moments.

Conclusions. Strategic planning for small creative enterprises is both essential and achievable. The use of classical tools – when adapted thoughtfully – provides clarity and guidance for sustainable growth. Rather than viewing these frameworks as theoretical or only for large corporations, this article shows their direct relevance to emotionally driven, people-centered ventures.

Policymakers and business mentors supporting local entrepreneurship should consider incorporating simplified versions of SWOT, Ansoff Matrix, and Blue Ocean Strategy into training programs for freelancers and micro-entrepreneurs. Future research could focus on digital strategy integration, customer journey design, and the emotional metrics of brand loyalty in small enterprises.

Scientific supervisor – D.Sc. in Economics, Professor T. Lepeyko

References: **1.** Ansoff H. I. Corporate Strategy. London : Penguin Books, 1968. 236 p. **2.** Business Financial Health Check: How to Assess and Improve // Napolitano Consulting. URL: https://www.napolitanoaccounting.com/financial-health-check/. **3.** Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962. 463 p. **4.** Competitive Profile Matrix (CPM): Guide // Strategic Management Insight. URL: https://strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-profile-matrix-cpm/. **5.** Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari. Pearson Education, 2005. **6.** Porter M. E. Porter's Generic Strategies // Business to you.com. URL: https://www.business-to-you.com/porter-generic-strategies-differentiation-cost-leadership-focus/. **7.** SWOT Analysis // MindTools. URL: https://www.mindtools.com/amtbj63/swot-analysis. **8.** What is a Business Model Canvas? // The Interaction Design Foundation. URL: https://www.interaction-design.org/literature/topics/business-model-

canvas. **9.** Work Breakdown Structure (WBS) in Project Management // Atlassian. URL: https://www.atlassian.com/work-management/project-management/work-breakdown-structure.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

ОЦІНЮВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ РЕЙТИНГІВ РОБОТОДАВЦІВ

УДК 658.012.8

Сорока В. Б.

Здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті обґрунтовано використання рейтингу ІТ-роботодавців України для оцінювання антикризового управління компаній. Запропоновано нечітко-множинний підхід до визначення рівня антикризової активності підприємств на основі коефіцієнтів відновлення рейтингу за ключовими критеріями рейтингу ІТ-роботодавців.*

Ключові слова: *антикризове управління, ІТ-компанія, нечітко-множинний підхід, коефіцієнт відновлення рейтингу.*

Annotation. *The article substantiates the use of the rating of IT employers in Ukraine to assess the anti-crisis management of companies. A fuzzy-multiple approach is proposed to determine the level of anti-crisis activity of enterprises based on rating recovery coefficients according to key criteria of the IT employer rating.*

Keywords: *crisis management, IT company, fuzzy-multiple approach, rating recovery coefficient.*

Кризові явища в діяльності підприємства зумовлюються як чинниками, пов'язаними зі зміною його макро- та мікросередовища, так і його неготовністю до змін або проведенням змін, які не відповідають зовнішнім викликам. Слабка антикризова система збільшує масштаб і негативні наслідки кризи для підприємства, отже, оцінювання адекватності його дій у відповідь на зовнішні загрози є важливим практичним завданням антикризового управління. Така оцінка дозволяє не тільки зробити висновок про ефективність запроваджених антикризових заходів, а й визначити, наскільки система антикризового управління загалом відповідає вимогам щодо подолання кризових явищ, які постали перед компанією.

Аналіз досліджень і публікацій щодо оцінювання антикризової політики підприємства свідчить про різні підходи, що використовують дослідники залежно від об'єкта та цілей аналізу. У наукових працях для оцінювання антикризової політики підприємства та системи, що її забезпечує, використовують як традиційні економічні підходи, які включають аналіз фінансових коефіцієнтів, діагностику платоспроможності, моніторинг ризиків, так і сучасні методи кількісного та якісного аналізу, а саме використання експертного методу, інтегральних

© Сорока В. Б., 2026

показників, багатокритеріальної оцінки [1–3]. Різноманітність підходів до оцінювання антикризової діяльності підприємства пояснюється численністю аспектів цієї діяльності та концепцій, із використанням яких воно здійснюється.

Окрім об'єкта й цілей аналізу, під час оцінювання антикризової системи та політики управління підприємства необхідно враховувати також його галузеву приналежність, оскільки саме галузеві особливості визначають склад ризиків і специфіку антикризових інструментів. У різних секторах економіки джерела ризиків, склад і структура витрат на заходи з подолання кризи та роль ресурсного забезпечення в реалізації таких заходів відрізняються. Для ІТ-компанії це, насамперед, ризики, пов'язані з її персоналом; отже, ефективність антикризової діяльності залежатиме передусім від здатності компанії зберегти, підтримати й мотивувати працівників. Ураховуючи сказане, в ІТ-сфері важливого значення набуває оцінювання організаційно-соціальної складової антикризової політики підприємства.

Метою статті є визначення показників для оцінювання антикризового управління ІТ-компаній на основі їх рейтингів як роботодавців.

Організаційні та соціальні аспекти діяльності компанії становлять інтерес для дослідників і консалтингових агенцій, які, ураховуючи результати анкетування та опитування, визначають їхні репутаційні показники й формують рейтинги роботодавців. На рівні світової економіки зазначимо щорічний звіт Global RepTrak 100, який формується консалтинговою компанією Reputation Institute та включає 100 компаній із найкращою репутацією у світі, яка оцінюється, враховуючи якість товару/послуги, управління, умови праці, корпоративне громадянство, результативність, інновації [4], а також рейтинг найбільш шанованих компаній світу за версією бізнес-журналу Fortune [5]. В Україні організаційні та соціальні результати діяльності компаній відображаються в рейтингах «Найкращі роботодавці України» від Forbes Ukraine та robota.ua,«ТОП-10 найбільших роботодавців в Україні», сформованому на ресурсі Opendatabot, «Найкращий роботодавець» від компанії UGEN. Рейтинг ІТ-роботодавців оприлюднюється DOU (Developers.Org.UA), що є найбільшою українською онлайн-платформою спільноти, яка об'єднує фахівців у галузі інформаційних технологій [6].

Згідно з підходом, що використовується DOU, рейтинг ІТ-роботодавців України визначається за шістьма напрямами (компенсація, умови праці, кар'єра, проєкт, культура, відповідальність), кожен з яких оцінюється за 100-бальною шкалою [6]. Рейтингування ІТ-роботодавців України здійснюється DOU з 2012 р., що дає можливість порівняти профілі ІТ-компаній України як роботодавців у роки формування їх бренду (2012–2019 рр.) та кризовий період (2020–2024 рр.). Інформативним є також розрахунок коефіцієнта, що відображає відновлення рейтингу компанії. Для цього слід використати формулу для стандартизації значень показників у багатокритеріальному аналізі [7, с. 425]:

$$z_{ij} = \frac{x_{max} - x_{ij}}{x_{max} - x_{min}}$$

де z_{ij} – коефіцієнт відновлення рейтингу компанії, стандартизоване (нормоване) значення *i*-го показника для *j*-го об'єкта;

x_{ij} – фактичне значення *i*-го показника для *j*-го об'єкта;

x_{max} – найбільше (найгірше) значення *i*-го показника для *j*-го об'єкта;

x_{min} – найменше (найкраще) значення *i*-го показника для *j*-го об'єкта.

Такі коефіцієнти слід розрахувати за всіма елементами, включеними до рейтингу ІТ-роботодавця, та використати їх у подальшому для визначення рівня антикризової активності підприємства. Для цього передбачене використання нечітко-множинного підходу до оцінювання ризику, що реалізується через формування системи лінгвістичних змінних і функцій належності, які відображають ступінь відповідності розрахованих коефіцієнтів відновлення рейтингу компанії певним рівням ризику. Такий підхід дає змогу використати рейтингову оцінку ІТ-роботодавців за напрямами: компенсація, умови праці, кар'єра, проєкт, культура, відповідальність – для визначення інтегрального індексу антикризової активності ІТ-компанії та її відповідності зовнішнім викликам.

Проведене дослідження підтвердило доцільність використання рейтингу ІТ-роботодавців як інформаційного джерела для оцінювання антикризового управління підприємствами галузі. Розрахунок коефіцієнта відновлення рейтингу компанії відображає ефективність управлінських рішень під час кризи порівняно з докризовим періодом. Використання нечітко-множинного підходу забезпечує визначення інтегрального показника

антикризової активності ІТ-компанії та її відповідності зовнішнім викликам. Подальші наукові пошуки будуть спрямовані на розвиток методичних підходів до оцінювання антикризової політики підприємств ІТ-сфери.

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

Література: **1.** Намлієв Є., Копеч А. Стратегії антикризової політики як засіб забезпечення економічної безпеки підприємств. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. № 4. С. 157–163. **2.** Боковець В., Григорук І. Антикризова стійкість підприємств та її оцінка в нестабільних сучасних умовах. *Development Service Industry Management.* 2024. № 3. С. 296–300. **3.** Джерелюк Ю. Методичний підхід до оцінювання адаптаційного потенціалу забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2024. Вип. 2 (89). С. 259–264. **4.** 2025 Global RepTrack. URL: https://www.reptrak.com/globalreptrak. **5.** List of «Fortune 500» companies. URL: https://www.50pros.com/fortune500. **6.** Рейтинг ІТ-роботодавців. URL: https://jobs.dou.ua/ratings/. **7.** Лепетюха Н. В., Рудська І. О. Інтегральна оцінка ефективності функціонування підприємства. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського.* 2016. Вип. 14. С. 424–429.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2026 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ВІДНОВЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ Й ІНСТРУМЕНТИ

УДК 338.2

Терлецька Н. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено економічні підходи до відновлення виробничої бази підприємства в сучасних умовах нестабільності та післявоєнного відновлення. Узагальнено сутність виробничої бази; виокремлено ключові проблеми її відтворення; запропоновано інструменти вдосконалення економічного механізму управління відновлювальними процесами.*

Ключові слова: *виробнича база, відновлення, економічний механізм, інвестиції, діагностика, ефективність.*

Annotation. *The article examines economic approaches to restoring the production base of an enterprise under modern conditions of instability and post-war recovery. The essence of the production base is summarized, key problems of its reproduction are identified, and tools for improving the economic mechanism of managing recovery processes are proposed.*

Keywords: *production base, recovery, economic mechanism, investments, diagnostics, efficiency .*

© Терлецька Н. О., 2026

Актуальність теми дослідження. Сучасні українські підприємства функціонують в умовах глибокої структурної трансформації економіки, викликаної повномасштабною війною, руйнуванням виробничих потужностей, логістичної інфраструктури та зміною ринкових умов. Одним із ключових викликів є відновлення виробничої бази – сукупності основних засобів, технологічного обладнання, виробничих приміщень, інженерної інфраструктури, що забезпечують можливість безперервного та ефективного ведення господарської діяльності.

Таким чином, актуальним є питання удосконалення процесів відновлення виробничої бази підприємства на основі сучасних економічних підходів та інструментів, що дозволяють забезпечити їхню результативність і відповідність стратегічним цілям розвитку.

Метою статті є обґрунтування економічних підходів та інструментів удосконалення процесів відновлення виробничої бази підприємства на основі системної діагностики її стану, оцінювання ефективності використання ресурсів та формування пропозицій щодо підвищення результативності відновлювальних заходів у сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу. Виробнича база підприємства є матеріальною основою його функціонування і включає сукупність основних засобів, виробничої інфраструктури, технологічного обладнання, будівель та споруд, інженерних мереж, транспортних засобів, а також нематеріальні елементи, що забезпечують функціонування виробничих процесів (технології, ноу-хау, програмне забезпечення тощо).

В умовах війни та післявоєнної відбудови значна частина підприємств стикається з руйнуванням або частковою втратою зазначених елементів, що потребує не лише простого відтворення, а й модернізації виробничої бази з урахуванням нових технологічних, енергетичних та екологічних вимог.

Основні проблеми, з якими стикаються підприємства під час відновлення виробничої бази, можна згрупувати таким чином.

Фінансові обмеження. Брак власних коштів, ускладнений доступ до кредитних ресурсів, високі відсоткові ставки, невизначеність щодо довгострокового попиту стримують реалізацію інвестиційних проєктів.

Підвищені ризики та невизначеність. Військові загрози, зміна логістичних маршрутів, зростання витрат на страхування та безпеку призводять до зменшення інвестиційної активності.

Технологічне відставання. Часто пошкоджені виробничі потужності спершу відновлюються «як було», без урахування можливостей переходу на більш енергоефективні, автоматизовані та цифрові рішення, що в перспективі знижує конкурентоспроможність.

Кадрові виклики. Міграція працівників, мобілізація, втрата ключових фахівців ускладнюють запуск та освоєння нових виробничих потужностей.

Організаційні та управлінські проблеми. Вирішення зазначених проблем неможливе без удосконалення економічного механізму управління процесами відновлення, який має базуватися на поєднанні системної діагностики, планування, інвестиційного аналізу та контролю результативності.

Системна оцінка ефективності відновлення виробничої бази передбачає використання комплексу показників, що відображають як фінансові результати, так і технологічний рівень та ресурсну ефективність. Серед основних підходів варто виокремити:

Класичний інвестиційний підхід, що базується на розрахунку чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), періоду окупності інвестицій. Ці показники дозволяють визначити доцільність реалізації проєктів модернізації та відновлення виробничих потужностей [3].

Підхід на основі аналізу ефективності використання основних засобів, що передбачає розрахунок фондовіддачі, фондоємності, коефіцієнтів оновлення, вибуття та придатності основних засобів. Порівняння динаміки цих показників до та після реалізації відновлювальних заходів дає змогу оцінити результативність прийнятих рішень [4].

Застосування зазначених підходів у комплексі дозволяє сформувати систему діагностики відновлювальних процесів, яка є основою для управлінських рішень щодо пріоритетів інвестування, вибору технологій, послідовності модернізації окремих ділянок виробництва.

На основі проведеного узагальнення доцільно виокремити такі ключові інструменти удосконалення процесів відновлення виробничої бази підприємства:

Стратегічне планування відновлювальних процесів. Формування середньо- та довгострокових планів відновлення з урахуванням можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, доступності фінансових ресур-

сів, змін попиту. Важливо визначити етапність відновлення: першочергові критичні потужності, підтримувальні підрозділи, розширення та модернізація.

Інвестиційне програмування. Розроблення портфеля інвестиційних проєктів з різним рівнем ризику та очікуваної дохідності. Оцінка проєктів має здійснюватися за уніфікованими критеріями, що включають як фінансові показники, так і вплив на стратегічні цілі підприємства (розширення ринків збуту, підвищення якості продукції, зниження собівартості).

Використання державних і міжнародних програм підтримки відновлення. У сучасних умовах важливе значення мають грантові програми, пільгове кредитування, гарантійні інструменти. Інтеграція таких ресурсів у фінансовий механізм підприємства дозволяє зменшити боргове навантаження та прискорити відновлення [1; 2].

Запровадження системи внутрішньої економічної діагностики. Регулярне проведення економічного аудиту стану виробничої бази, аналіз відхилень фактичних показників від планових, виявлення причин зниження ефективності використання основних засобів, формування рекомендацій щодо коригування планів відновлення.

Висновок. У статті узагальнено теоретичні підходи до розуміння виробничої бази підприємства як системи взаємопов'язаних матеріально-технічних, інфраструктурних та інформаційних елементів, що забезпечують здійснення виробничих процесів.

Показано, що в умовах післявоєнного відновлення проблема відтворення виробничої бази набуває особливої актуальності та потребує системного підходу.

Визначено основні проблеми відновлення виробничої бази: фінансові обмеження, підвищені ризики, технологічне відставання, кадрові та організаційні виклики. Обґрунтовано необхідність поєднання різних економічних підходів до оцінювання ефективності відновлювальних процесів – інвестиційного, ресурсного, вартісно-орієнтованого, процесного.

Запропоновано комплекс інструментів удосконалення економічного механізму відновлення виробничої бази підприємства, до яких віднесено стратегічне планування відновлювальних процесів, інвестиційне програмування, використання державних та міжнародних програм підтримки, цифровізацію управління, упровадження системи внутрішньої економічної діагностики, формування мотиваційних механізмів для персоналу, орієнтацію на принципи сталого розвитку.

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

Література: 1. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2019. 230 p. **2.** Амоша О. І., Новікова О. Ф. Промисловість України: стратегія післявоєнного відновлення. Київ : Інститут економіки промисловості НАН України, 2022. 116 с. **3.** Геєць В. М. Економічне відновлення України: виклики та пріоритети розвитку. Київ : НАН України, 2023. С. 114–118. **4.** Ткаченко Н. М. Аналіз основних засобів підприємства: методичні підходи та практичні аспекти. *Економіка та держава.* 2020. № 5. С. 45–49. **5.** Шинкарук Л. В. Інституційні засади структурної модернізації економіки. Київ : КНЕУ, 2019. С. 113–119.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

УДК 005.8:004.4

Ткаченко Є. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Розглянуто сучасні інструменти управління проєктами та комунікації в умовах дистанційної роботи команд; проведено їх порівняльний аналіз за ключовими критеріями; запропоновано практичні сценарії вибору для організацій різного масштабу.*

Ключові слова: *управління проєктами, дистанційна робота, проджект-менеджер, інструменти співпраці, порівняльний аналіз.*

Annotation. *A comparative analysis of modern project management and communication tools for remote teams is conducted based on key criteria, and practical selection scenarios for organisations of various sizes are proposed.*

Keywords: *project management, remote work, project manager, collaboration tools, comparative analysis.*

Сучасні тенденції цифровізації та переходу до віддаленого формату роботи зумовлюють нові виклики для організації проєктної діяльності. У цих умовах ключовим завданням проджект-менеджера стає не лише планування та контроль виконання завдань, а й забезпечення ефективної комунікації між учасниками команди, підтримка високого рівня взаємодії та продуктивності. Від правильного вибору інструментів управління проєктами й комунікаційних платформ безпосередньо залежить якість координації, швидкість прийняття рішень та загальна результативність роботи, що робить цю проблему актуальною як з наукового, так і з практичного боку.

Питаннями використання цифрових інструментів у проєктному менеджменті займались такі вчені, як С. Ю. Кондуров, Ю. П. Харченко, О. В. Пуляк, Н. В. Мироненко, Ю. В. Триус та інші. Водночас комплексного підходу, що поєднував би порівняльний аналіз інструментів управління та комунікації у віддаленому середовищі й пропонував практичні сценарії їх використання для різних типів організацій, наразі бракує.

Мета цієї роботи – проведення порівняльного аналізу ключових цифрових інструментів для управління проєктами (Jira, Asana, Monday.com, Trello) та комунікації й співпраці (Microsoft Teams, Slack, Miro) в умовах дистанційної роботи. Завданням дослідження є виявлення їхніх сильних і слабких сторін, оцінка за визначеними критеріями та розробка практичних рекомендацій щодо вибору оптимальних комбінацій інструментів для організацій різного масштабу й спеціалізації.

В умовах дистанційної роботи та зростаючої складності проєктів інструменти комплексного управління завданнями й командами стають основою ефективної діяльності менеджера. Серед найпоширеніших рішень, які активно використовуються у сфері IT та бізнесу, можна виділити Jira, Asana, Monday.com та Trello. Хоча всі ці платформи спрямовані на організацію проєктних процесів, їхні можливості, рівень складності та цільова аудиторія суттєво відрізняються.

Jira традиційно вважається «золотим стандартом» для команд, що працюють за методологіями Agile та Scrum. Її головна перевага полягає у гнучких механізмах налаштування робочих процесів, широких можливостях інтеграції з системами контролю версій коду та розвинутій системі звітності. Також цей інструмент забезпечує прозорість задач та допомагає в дотриманні дедлайнів [1]. Проте це має й зворотний бік: для нових користувачів Jira може здаватися складною та вимагати тривалого періоду адаптації. Таким чином, вона підходить насамперед для технічних команд середнього та великого масштабу, де глибина інструменту виправдовує витрати часу на навчання.

Asana також використовується для Agile методологій, але, на відміну від Jira, позиціонує себе як інтуїтивно зрозумілий інструмент для широкого кола користувачів [2]. Її сильна сторона полягає у зрозумілому

© Ткаченко Є. О., 2026

дизайні та зручності у відстеженні дедлайнів, що робить її привабливою для команд, орієнтованих на чітке планування без надмірної технічної деталізації. Водночас Asana має менше можливостей для роботи зі складними DevOps-процесами, що робить її менш зручною для високотехнологічних команд.

Monday.com позиціонується як універсальна платформа для управління роботою. Цей інструмент вирізняється широкими можливостями та високим рівнем автоматизації рутинних завдань, що суттєво полегшує управління бізнес-процесами різного типу [3]. Гнучкість налаштувань дозволяє адаптувати систему під конкретні потреби, однак надмірна варіативність може стати бар'єром для команд, які потребують швидкого старту й не готові витрачати час на розробку індивідуальних конфігурацій.

Trello, своєю чергою, є прикладом максимальної простоти та наочності. Його основа – методологія «Канбан», що дозволяє швидко організовувати завдання у вигляді карток і переміщувати їх між етапами виконання [4]. Ця модель є надзвичайно ефективною для невеликих команд, стартапів або окремих проєктів, де потрібна швидка візуалізація прогресу. Однак для великих структур із розгалуженими процесами Trello часто виявляється недостатнім через обмежені можливості масштабування та відсутність глибоких аналітичних інструментів.

Отже, кожна платформа підходить для різних типів команд. Jira краще працює зі складними технічними проєктами, Asana й Trello – зі зрозумілими та простими задачами, а Monday.com намагається поєднати обидва підходи. Вибір конкретного інструмента визначається не стільки його функціональністю, скільки специфікою команди, масштабом завдань та рівнем готовності інвестувати час у налаштування чи навчання.

Також фундаментом успішної дистанційної роботи є ефективна комунікація та можливість швидкої взаємодії між членами команди. Якщо інструменти управління проєктами забезпечують структуру та контроль над завданнями, то засоби комунікації створюють основу для щоденної координації, обміну інформацією та формування командної культури. Серед найпоширеніших рішень сьогодні можна назвати Microsoft Teams, Slack і Miro, які мають різне призначення, але разом утворюють зручне середовище для цифрової співпраці.

Microsoft Teams є типовим представником корпоративного середовища для великих організацій, насамперед тих, які вже інтегровані у екосистему Microsoft 365. Його сильна сторона – тісна інтеграція з Word, Excel, PowerPoint та SharePoint, що дозволяє не лише вести комунікацію, але й централізовано працювати з документами. Завдяки цьому Teams виступає радше як платформа для спільної роботи, ніж як простий месенджер. Однак такий підхід має і слабкі сторони: інтерфейс системи здається перевантаженим, а швидкість взаємодії часто нижча, ніж у більш «легких» комунікаційних сервісів [5]. Це робить Teams ефективним у контексті великих корпорацій, проте менш зручним для невеликих гнучких команд.

На противагу цьому, Slack зарекомендував себе як більш «живий» та динамічний інструмент. Його популярність серед стартапів і креативних команд пояснюється передусім величезною кількістю сторонніх інтеграцій та можливістю гнучкого налаштування робочого простору під конкретні потреби. Slack – це не стільки платформа для документообігу, скільки центр оперативної комунікації: швидкі обміни повідомленнями, тематичні канали, інтеграції з Jira, GitHub чи Google Drive роблять його ідеальним середовищем для команд, які працюють у швидкому темпі. Водночас за великої кількості каналів інструмент може бути перенавантаженим, що обмежує його використання у великих корпораціях, де потрібна чітка структурованість процесів [5].

Окремо варто розглянути Miro як унікальний інструмент, який розширює можливості командної взаємодії у площині візуального мислення. Його головна перевага полягає у створенні спільних інтерактивних дошок, де учасники можуть одночасно працювати над майнд-картами, діаграмами чи прототипами. Це робить Miro незамінним під час брейнштормінгів, стратегічних сесій та освітніх воркшопів. На відміну від Teams чи Slack, Miro не є засобом щоденної комунікації, проте воно ефективно доповнює їх, дозволяючи переносити колективну роботу у візуальний простір [6].

Таким чином, розглянуті інструменти виконують різні, але доповнювальні один одного функції. Microsoft Teams підходить для корпоративної роботи з документами, Slack – для швидкої та гнучкої комунікації, а Miro – для креативної та візуальної співпраці. Вибір конкретного набору залежить від типу команди.

Аналіз інструментів управління проєктами та засобів комунікації демонструє, що універсального рішення для всіх типів команд не існує. Кожна з розглянутих платформ орієнтована на власний сегмент користувачів

і вирішує різні завдання – від суворого контролю складних ІТ-проєктів до забезпечення креативної взаємодії у невеликих групах [7]. Для систематизації результатів проведено зведену оцінку інструментів за ключовими критеріями: функціональність, можливості комунікації, зручність використання, інтеграції та ціноутворення (табл. 1).

Таблиця 1

Зведена таблиця оцінювання інструментів (за 5-бальною шкалою)

Інструмент	Функціональність	Комунікація	Зручність	Інтеграції	Ціна / доступність
Jira	5	3	3	5	4
Asana	4	3	5	4	4
Monday.com	4	3	4	5	3
Trello	3	2	5	3	5
Microsoft Teams	4	5	3	5	4
Slack	3	5	5	5	3
Miro	4	4	5	4	4

Важливою частиною дослідження є побудова практичних сценаріїв вибору інструментів залежно від типу організації та характеру діяльності [8]. Для великих корпорацій, які вже працюють у середовищі Microsoft, логічним вибором є поєднання Teams для комунікації та Jira чи Monday.com для управління проєктами, із обов'язковим використанням Miro для планування. Тех-стартапам або Agile-командам більшою мірою відповідає зв'язка Slack із Jira та Miro. Для маркетингових чи дизайн-команд доцільно застосовувати Asana або Monday.com у поєднанні зі Slack чи Teams та Miro для креативних сесій. Нарешті, для невеликих груп або команд на початкових етапах розвитку оптимальною буде комбінація Trello, Slack і Miro, яка забезпечить простоту, швидкість та мінімальні витрати.

Таким чином, вибір цифрових інструментів для дистанційної роботи є комплексним завданням, що залежить від масштабу організації, характеру проєктів та стилю командної взаємодії. Найефективніші результати досягаються не через використання одного універсального рішення, а шляхом створення гнучкого набору платформ, які взаємодоповнюють одна одну та забезпечують комплексну підтримку процесів. Це відображає сучасну тенденцію переходу від окремих монолітних систем до інтегрованих екосистем інструментів, що підвищують продуктивність у різних робочих контекстах.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що жоден із розглянутих інструментів не може повністю замінити інші, а їхня ефективність залежить від конкретних умов використання та потреб команди. Оптимальна комбінація платформ дозволяє поєднувати структуру й контроль за завданнями, оперативну комунікацію та креативну візуальну співпрацю, що дає змогу менеджерам обґрунтовано обирати інструменти та підвищувати продуктивність дистанційної роботи.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Дехтяр Н. А.

Література: **1.** Мілованов П. В., Харченко Ю. П. Управління продуктивністю команд ІТ-компаній в умовах повної розподіленості. *Science in the Modern World: Innovations and Challenges.* Canada, 2025. С. 164–175. URL: https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-in-the-modern-world-innovations-and-challenges-10-12-07-2025-toronto-kanada-arhiv/. **2.** Пуляк О. В., Мироненко Н. В. Перспективи використання сучасних таск-менеджерів для управління проєктами. *Наукові записки. Серія : Педагогічні науки.* 2023. № 208. С. 213–218. DOI: 10.36550/2415-7988-2023-1-208-213-218. **3.** Кондуров С. Ю. Автоматизація управління ІТ-проєктами за допомогою сучасних інструментів (Jira, Trello, Monday). *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/549/506. **4.** Oliveira Gomes (de) F. D., [et al.]. Optimization of software team processes: mitigating the lack of communication. *Procedia Computer Science.* 2025. No. 256. P. 1717–1724. DOI: 10.1016/j.procs.2025.02.310. **5.** Триус Ю. В., Ткаченко Є. В. Особливості управління командою ІТ-проєкту в умовах віддаленої роботи. *Управління розвитком складних систем.* 2024. № 60. С. 105–112. DOI: 10.32347/2412-9933.2024.60.105-112. **6.** Jackson V., Hoek (van der) A. Collaboration tool choices and use in remote software teams: emerging results from an ongoing study. *15th International Conference on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering.* 2022. P. 76–80. DOI: 10.1145/3528579.3529171. **7.** Kerzner A. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.* 2017. URL: http://surl.li/gyjor. **8.** Balu N. Ilag. Tools

and technology for effective remote work. *International Journal of Computer Applications.* 2021. № 21. P. 13–16. DOI: 10.5120/ijca2021921109.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

УДК 658.5:004.738.5

Тонкошкур Ю. М.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено ключові особливості управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Охарактеризовано сучасні інноваційні підходи до управління, що базуються на цифрових технологіях. Здійснено аналітичний огляд етапів трансформації, визначено основні труднощі та перспективи.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, інноваційний менеджмент, управління підприємством, цифрові технології, гнучкі методології.*

Annotation. *The article examines the key features of enterprise management in the context of digital transformation. Modern innovative approaches to management based on digital technologies are characterized. An analytical review of the stages of transformation is made, the main difficulties and prospects are identified.*

Keywords: *digital transformation, innovation management, enterprise management, digital technologies, flexible methodologies.*

У сучасному світі стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює підходи до управління підприємствами. Застосування штучного інтелекту, великих даних, хмарних платформ змушує компанії адаптувати свої процеси до нових умов. Традиційні методи втрачають ефективність в умовах швидких змін, а цифрова трансформація стає стратегічно необхідною. Успішне впровадження цифрових рішень здатне підвищити ефективність і гнучкість підприємств, водночас недооцінка цієї потреби може призвести до втрати конкурентних позицій.

Питання цифрової трансформації широко висвітлено в науковій літературі. Нікітін Ю. О. та Кульчицький О. І. розглядають її як перехід до нових форм діяльності через цифрові сервіси [1, с. 77–87]. Струтинська І. В. підкреслює її значення як необхідної адаптації до вимог цифрової економіки [2, с. 91–96]. Бречко О. визначає цифровізацію як шлях до конкурентної переваги [3, с. 7–24].

У контексті управлінських змін Дергачова В. В. і Колешня Я. У. акцентують увагу на необхідності переосмислення бізнес-моделей [4, с. 280–290]. Лісова Р. М. розглядає цифрову трансформацію як стратегічний інструмент управління змінами [5, с. 88–90]. Новак І. М. звертає увагу на трансформацію мислення персоналу [6, с. 218–220], а Хлебинська О. І. – на еволюцію управлінських інструментів [7, с. 114–115].

Метою статті є аналіз особливостей управління підприємством у цифрову добу та обґрунтування управлінських рішень, що відповідають новим технологічним викликам.

Цифрова трансформація охоплює модернізацію технічної інфраструктури, автоматизацію процесів, розвиток цифрових компетентностей персоналу та адаптацію організаційної структури.

Підприємства дедалі активніше впроваджують гнучкі методології, зокрема Agile і Scrum, для покращення управління проєктами [8]. Вони сприяють швидшому прийняттю рішень у динамічному середовищі. Застосування RPA (роботизованої автоматизації процесів) дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність [9, с. 10–17].

Іншим прикладом є дизайн-мислення – методика, орієнтована на клієнта, що дозволяє глибше зрозуміти його потреби. За словами Ситник Н. І., цей підхід створює умови для креативних рішень та гнучкого реагування на зміни [10, с. 43–48].

Цифрове лідерство та розвиток культури змін є ключовими для стійкості компанії. Наприклад, Лісова Р. М. акцентує увагу на необхідності стратегічного бачення, яке охоплює не тільки технічні аспекти, а й людський капітал, цінності та поведінкові моделі [5, с. 88–90]. Вона підкреслює, що без глибоких змін у корпоративній культурі цифрова трансформація залишатиметься поверхневою та нестійкою.

Хлебинська О. І. також зазначає, що організаційна адаптивність залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на зміни середовища, впроваджуючи нові структури управління, зокрема, створення цифрових офісів, хабів інновацій або центрів трансформації, які виступають координаторами цифрових ініціатив [7, с. 114–115]. Успішні компанії вдаються до створення окремих підрозділів або команд трансформації, що координують усі процеси цифрового оновлення, забезпечують навчання персоналу та впроваджують адаптивні управлінські моделі. Такий підхід дозволяє ефективніше впроваджувати інновації, постійно адаптуючись до динамічних змін ринку.

Крім цього, важливим є питання кібербезпеки. Згідно з останніми звітами, зростає кількість атак на бізнес-системи, що використовують цифрові технології. Це вимагає активного впровадження засобів кіберзахисту та створення політик безпечного обігу даних. Системи моніторингу та реагування на інциденти стають обов'язковими елементами сучасного управлінського середовища.

Було проаналізовано досвід цифрової трансформації на українських підприємствах. Виявлено, що більшість організацій перебувають на етапі цифровізації, а не повноцінної трансформації [1, с. 77–87; 6, с. 218–220]. Головними перешкодами залишаються нестача фінансів, слабка цифрова культура і технічна відсталість [4, с. 280–290; 7, с. 114–115].

Також було запропоновано оцінювати рівень цифрової зрілості підприємства за такими параметрами, як технологічна інфраструктура, організаційна адаптивність, інноваційна культура та рівень цифрових компетентностей персоналу. Ця модель дозволяє формувати індивідуальні плани розвитку й краще адаптуватися до динаміки ринку.

Отже, управління в умовах цифрової трансформації вимагає не лише технологічних змін, але й перебудови управлінських підходів, культури та цінностей. Необхідною умовою успіху є стратегічне бачення, залучення персоналу до змін та впровадження гнучких моделей управління. Перспективним напрямом дослідження є оцінка цифрової зрілості підприємств та побудова індивідуальних стратегій трансформації.

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

Література: **1.** Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології.* 2019. Т. 3. № 4. С. 77–87. **2.** Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48 (2). С. 91–96. **3.** Бречко О. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник економіки.* 2020. № 4. С. 7–24. **4.** Дергачова В. М., Колешня Я. У. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2020. С. 280–290. **5.** Лісова Р. М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. *Сучасний менеджмент.* 2020. С. 88–90. **6.** Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Київ: КНЕУ, 2021. С. 218–220. **7.** Хлебинська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. *Бізнес, інновації, менеджмент.* 2021. С. 114–115. **8.** Гнучка методологія розробки ПЗ – Agile. URL: https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/flexible-software-development-methodology-agile/. **9.** Обіход С. В. Імплементація ІКТ у систему управління бізнес-процесами. *Економіка, управління та адміністрування.* 2021. № 4 (98). С. 10–17.

10. Ситник Н. І. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2021. Вип. 44. С. 43–48.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2025 р.

ВИЗНАЧЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 339.378

Федоряка О. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено сутність і складові маркетингової діяльності в торговельній сфері, з'ясовано особливості діяльності торговельних підприємств; обґрунтовано стратегічні тренди розвитку товарної політики торговельних підприємств.*

Ключові слова: *товарна політика, розвиток, торговельні підприємства, тенденції і складові розвитку товарної політики.*

Annotation. *The article examines the essence and components of marketing activities in the trade sector, clarifies the peculiarities of the activities of trading enterprises, and substantiates the strategic trends in the development of the commodity policy of trading enterprises.*

Keywords: *commodity policy, development, trading enterprises, trends and components of commodity policy development.*

Ефективне функціонування торгівельних підприємств у довгостроковій перспективі значною мірою зумовлене його маркетинговою діяльністю та виваженою товарною політикою, а обсяги продажів товарів і послуг є індикатором результативності маркетингу і визначальним критерієм рентабельності торгівельного підприємства.

Протягом останнього періоду вагомий внесок у розроблення проблематики, пов'язаної з особливостями організації і управління товарною політикою торговельних підприємств, зробили українські вчені Л. Балабанова, Ю. Головчук, С. Ілляшенко, Є. Крикавський, Н. Кубишина, В. Кардаш, П. Митрохіна, М. Окландер, Л. Середницька, Н. Чухрай та інші.

Основні положення маркетингу у сфері торгівлі базуються на класичній теорії та практиці маркетингу. Сучасна торгівля вже давно перестала бути лише посередником між виробниками та споживачами. Вона трансформувалася у впливову ринкову силу завдяки безпосередній зацікавленості виробників у продажах, централізації мереж збуту споживчих товарів, створенню масштабних закупівельних центрів та іншим чинникам.

© Федоряка О. О., 2026

Основним суб'єктом маркетингової діяльності в торговельній сфері виступає торговельне підприємство. Це є базова одиниця галузі торгівлі, що діє як самостійний господарюючий суб'єкт із правами юридичної особи. Його основна мета полягає у закупівлі, зберіганні, реалізації товарів, а також наданні супровідних послуг, спрямованих на задоволення потреб ринку і отримання прибутку

Об'єктом торговельного підприємництва виступає торговельна діяльність. Відповідно до ст. 263 Господарського кодексу України від 16 січня 2003 року № 436-IV господарсько-торговельною є діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг [7].

До найпоширеніших об'єктів торговельного підприємництва належать товари та послуги, які реалізуються в процесі торгівлі з метою отримання прибутку. Це можуть бути матеріальні цінності, тобто продукти, які або виробляються самим підприємством, або закуповуються спеціально для здійснення торгової діяльності. Додатковими об'єктами торгівлі виступають супутні товари й послуги, такі як пакування, фасування, надання післяпродажного сервісу, технічного обслуговування тощо.

На основі аналізу статистичних показників оптово-роздрібного товарообороту в Україні за період 2022–2025 років [6] можна зробити аналітичні висновки щодо позитивної динаміки розвитку вітчизняної торговельної галузі (табл. 1).

Функціонування та комерційна діяльність торговельних підприємств має ряд характерних особливостей:

асортимент товарів і послуг у сфері торгівлі значною мірою визначається характером споживчого попиту, особливостями настроїв покупців, а також професійним, національним, віковим складом, умовами праці й побуту цільової аудиторії;

торговельні підприємства здебільшого орієнтовані на максимальну близькість до споживачів, що разом із їхньою значною диференціацією за розмірами та форматами дозволяє оперативно адаптуватися до змін ринкових умов;

попит на товари та послуги торговельних підприємств має тенденцію до істотних коливань у часі, зокрема через зміну структури споживчих переваг;

торговельні підприємства мають широкий асортимент додаткових послуг, які надаються до, під час або після придбання товарів (доставка, упаковка, кредит, консультації, гарантійне обслуговування), підвищуючи цінність товарної пропозиції для споживача.

Таблиця 1

Оптово-роздрібний товарооборот вітчизняних підприємств торгівлі за 2015 рік та 2022–2025 роки

Показник	Значення за роками				
	2015	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 (6 міс.)
Обсяги товарообороту, млрд грн	1 731	1 200	1 320	1 450	1 380
Зростання/спад, %	–	–	+10 %	+9,8 %	+4,8 % (до аналогічного періоду 2024 року)
Частка продовольчих товарів, %	43	60	58	55	56
Непродовольчі товари, %	57	40	42	45	44

Джерело: [6]

Розробка маркетингової товарної політики торговельних підприємств зазвичай спрямована на досягнення стратегічних цілей. Це передбачає формування найкращого набору товарів і супутніх послуг, які максимально відповідають потребам споживачів цільового сегмента, а також забезпечення необхідного рівня прибутковості діяльності. Особливостями сучасного маркетингу в частині реалізації товарної політики торговельних підприємств є інтегроване сполучення найбільш вагомих інструментів оперативного маркетингу.

Проведені дослідження характерних особливостей торговельних підприємств і вітчизняної сфери торгівлі, управління процесом реалізації маркетингової діяльності [2; 3; 4; 5; 8; 10] дозволяють обґрунтувати сучасні тенденцій розвитку товарної політики торговельних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Сучасні тенденції розвитку товарної політики торговельних підприємств

Напрями тенденцій	Особливості	Можливості, які створює тренд
Якість та марочність продукції, яка реалізується	Мінливі вподобання та ставлення споживачів до соціальної відповідальності, суспільної свідомості, якості продукції привели до того, що продукція повинна позиціонувати себе як «індивідуальна марочна пропозиція», бути носієм зовнішньої культури та корпоративної цінності	Виробники, торговельні компанії та дистриб'ютори повинні приділяти увагу тому, який імідж їхній бренд формує у світі, і активно працювати над розвитком культур, що відповідають постійно змінюваним цінностям і світоглядам споживачів. Однак ці тенденції мають доволі об'єктивну природу
Якість обслуговування, індивідуалізація сервісних програм, різноманіття і комплексність сервісних послуг	Сьогодні споживачі намагаються одержати максимум сервісу за мінімальний час. Компаніям сфери торгівлі необхідно підлаштовуватися під вимоги клієнтів і намагатися оперативно формувати та виконувати замовлення відповідно до запитів покупця	Розглядається питання мережевої онлайн-присутності торговельних підприємств, розвитку онлайн-доставки (скорочення часу доставки стає ключовим напрямком у розвитку сервісної інфраструктури для оптово-роздрібної торгівлі)
Інноваційні технології	Розвиток інноваційних технологій, в умовах ускладнення та суттєвого розширення спектру торговельно-збутових операцій, різноманіття форм, форматів, видів торговельного підприємництва	Впровадження інноваційних технологій стимулює розвиток конкурентних переваг у сфері торгівлі, роблячи бізнес більш адаптивним та ефективним, потребує досить швидких темпів інфраструктурних змін

Основними складовими сучасних тенденцій товарної політики торговельних підприємств виступають омніканальність форм, форматів, видів торговельних підприємств торговельного підприємництва, сучасний сервісний супровід продукції та інформаційне забезпечення.

При виборі можливих варіантів побудови ефективної маркетингової товарної політики торговельні підприємства повинні враховувати ряд ключових особливостей сучасної галузі торгівлі, які мають суттєвий факторний вплив (рис. 1).

Рис. 1. **Фактори впливу на тенденції розвитку товарної політики торговельних підприємств**

Найбільш вагомий вплив на процес управління розвитком товарної політики мають інноваційні процеси, пов'язані з розвитком технологій, техніки, матеріалів, продукції та послуг [1]. Основними складовими інноваційного потенціалу розвитку товарної політики є потенціал ресурсів, які можна використовувати в системі товароруху, здатність ефективно ними розпоряджатися, потенціал нових знань та інноваційних технологій.

Інноваційний вектор розвитку товарної політики торговельних підприємств визначає основи системно-орієнтованого інноваційного розвитку в ланцюгу цінностей торговельного підприємства (інноваційна модель ведення торговельного бізнесу в межах цифрової трансформації, зменшення використання ресурсів і впровадження інновацій, що відповідають очікуванням споживачів і новим законодавчим вимогам).

Інноваційний потенціал у розвитку товарної політики може досягти успіху лише за умови наявності базових ключових компонентів потенціалу та забезпечення їх гармонійної взаємодії. Це можливо шляхом узгодження внутрішніх можливостей торговельного підприємства з вимогами зовнішнього середовища.

Таким чином, дослідження та врахування тенденцій розвитку товарної політики дозволить торговельним підприємствам використовувати специфічні особливості поведінки споживачів, сучасних інноваційних техно-

логій в товарній пропозиції з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності та рівня прибутковості торговельного підприємства загалом.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Холодний Г. О.

Література: 1. Братусь Г. А., Каліна І. І., Мазур Ю. В. Удосконалення інноваційного механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 22. С. 13–17. **2.** Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2020. № 27. С. 46–51. **3.** Крикавський Є., Дейнега О., Дейнега І., Косар Н. Маркетингова товарна політика : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2022. 376 с. **4.** Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 2022. № 4. С. 94–102. **5.** Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с. **6.** Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua. **7.** Асоціація ритейлерів України RAU. URL: https://rau.ua. **8.** Райко Д. В., Шипуліна Ю. С. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Суми : Триторія, 2022. 158 с. **9.** Сігаєва Т. Є. Сучасні тенденції в товарознавстві в умовах війни. *Бізнес Навігатор.* 2025. № 2 (79). С. 354–357. **10.** Лисиця Н. М., Холодний Г. О., Ус М. І. [та ін.]. Сучасний маркетинг у цифровому просторі : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 204 с. Електронні текстові дані (3,43 МБ).

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.

FEATURES OF MODERN BUSINESS STRATEGIES OF RETAIL ENTERPRISES

UDC 005.21:339.37

Khyzhna K.

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

Annotation. *The article explores key business strategies of retail enterprises, particularly M. Porter's competitive advantage models. It assesses the impact of digital transformation, innovation, sustainability, and changing consumer expectations. The role of strategic planning, efficient logistics, technology, and customer-oriented approaches in ensuring competitiveness and long-term success in the modern market is highlighted.*

Keywords: *strategy, business strategy, retailers, trends, competition, development.*

Анотація. *У статті досліджено ключові бізнес-стратегії роздрібних підприємств, зокрема моделі конкурентних переваг М. Портера. Оцінено вплив цифрової трансформації, інновацій, сталого розвитку та змін у споживчих очікуваннях. Визначено роль стратегічного планування, ефективної логістики, технологій і клієнтоорієнтованих підходів у забезпеченні конкурентоспроможності та довгострокового успіху ритейлу в умовах сучасного ринку.*

Ключові слова: *стратегія, бізнес-стратегія, роздрібні підприємства, тренди, конкуренція, розвиток.*

© Khyzhna K., 2026

Formulation of the problem. In today's dynamic market, retail enterprises face numerous challenges, including technological disruption, changing consumer expectations, and intense competition. To stay ahead, businesses must use well-structured strategies that integrate innovation, operational efficiency, and customer-centric approaches. Scientists who made a significant contribution to the development of theoretical and methodological aspects of business strategies include M. Porter [8], I. Ansoff [1], H. Mintzberg [7], D. B. Yoffie [2], R. D'Aveni [3], W. Ch. Kim [5] and others.

The purpose of this article is to analyse the key components and emerging trends in retail business strategies to highlight effective approaches for long-term success.

Basic material. The strategy is created to identify areas of development that should be prioritised and to establish organisational management techniques. It enables managers and staff to organise duties for each company division and comprehend the prospects. In addition to determining financial, time, and other resources, the strategy helps in departmental coordination and risk assessment and prevention [9].

Both major corporations and small startups that wish to become leaders in their industry must have a business plan. Businesses need strategies because they provide a clear direction and a structured plan to achieve long-term success. Here are a few key reasons why strategies are essential (fig. 1).

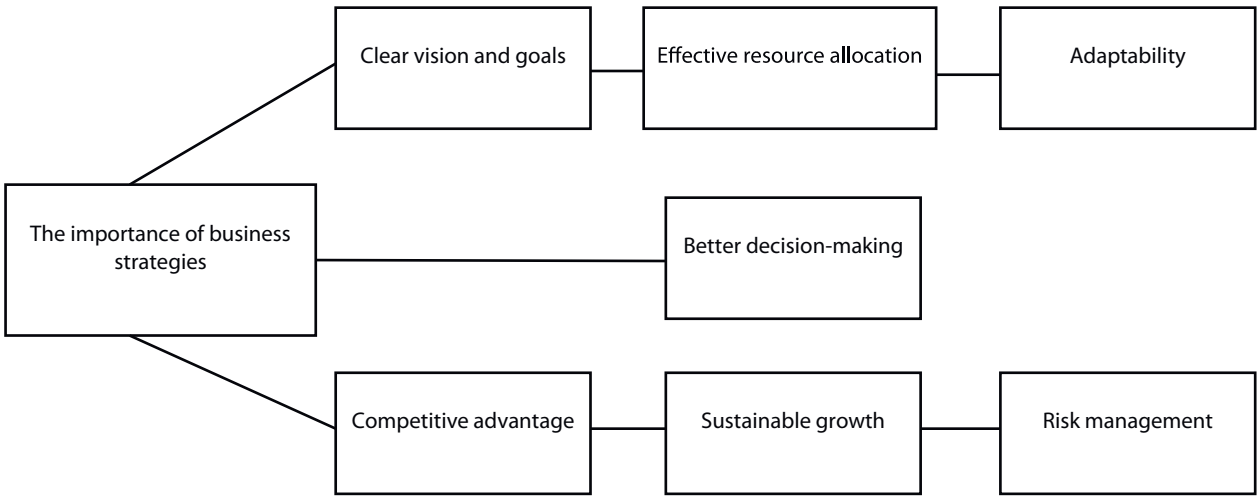


Fig. 1. **The importance of business strategies**

Business strategy outlines an organisation's objectives and plans for reaching them. Companies need to differentiate themselves in fiercely competitive marketplaces. A well-designed strategy can help identify a company's unique selling points, which might include things like pricing, product quality, customer service, or innovation. A strategy helps prioritise where to invest funds and effort in order to maximise efficiency and profits.

An effective plan includes backup plans to address potential risks. By foreseeing risks and developing strategies to lessen their consequences, businesses may offer stability and resilience during uncertain times. Businesses can prevent surprises and maintain their ability to adjust to changes by employing a business strategy.

Leaders that employ a structured approach base their decisions on data, market research, and long-term goals rather than solely on intuition. By providing a framework for sustainable expansion, a plan assists companies in scaling operations without overstretching their resources.

Business strategy begins with vision and ends with action. Without vision, your strategy will be aimless; without action, it will remain just an idea.

A compelling mission statement guides day-to-day decisions by outlining a company's goals, operations, and target market. The vision establishes long-term objectives that guarantee market differentiation, customer attraction, and employee alignment [4].

SWOT analysis helps to assess external opportunities, such as market trends, internal strengths, such as a talented staff and a reputable brand, and outside threats, such as competition and laws. It assists companies in efficiently addressing their flaws and utilising their strengths.

By conducting thorough competitive analysis, businesses can better understand industry trends and customer expectations, allowing them to refine their strategies and position themselves more effectively. A strong competitive

strategy not only helps businesses stand out but also ensures long-term sustainability by aligning operations with market demands.

Building on this idea, M. Porter identified four main business strategies that companies use to gain a competitive advantage: cost leadership, differentiation, cost focus, and differentiation focus. Cost leadership aims to become the lowest-cost producer in the industry, while differentiation focuses on offering unique products or services. Cost focus and differentiation focus apply these same principles but target a specific market segment.

There are 4 main types of strategies developed by M. Porter.

1. Cost leadership strategy (price competition). Through the use of economical materials, economies of scale, and effective operations, this strategy seeks to be the industry's lowest-cost producer. Companies that provide reduced pricing without sacrificing profitability are able to draw in price-conscious clients. Strict cost control and waste reduction are essential for success, but businesses must also avoid pricing wars and quality declines that could erode client confidence [6].

2. Differentiation strategy (competing on uniqueness). Offering distinctive goods or services via quality, innovation, branding, or first-rate customer support is the main goal of this strategy. Building brand loyalty and defending premium pricing are the objectives. Although constant innovation and unambiguous value communication are essential, competitors may copy important aspects, lessening distinctiveness [8].

3. Cost focus strategy (low-cost for a niche market). Like cost leadership, but with a focus on a particular market. In order to attract price-conscious clients, businesses reduce expenses by simplifying processes and reducing the variety of products they offer. Excessive cost-cutting, however, could alienate potential customers and lower perceived value [6].

4. Differentiation focus strategy (unique offer for a niche market). This tactic enables premium pricing by customising distinctive goods or services for a particular market niche. Strong branding, in-depth customer knowledge, and providing unique perks are essential for success. Making sure the speciality stays lucrative and that customer preferences don't move towards more mainstream options is the biggest obstacle [8].

Cost leadership dominates the retail sector since many companies aim to cut expenses and provide competitive pricing to draw in budget-conscious customers. By emphasising economies of scale and efficiency, retailers may provide cheaper products without losing profits. Key trends are shown in the fig. 2.

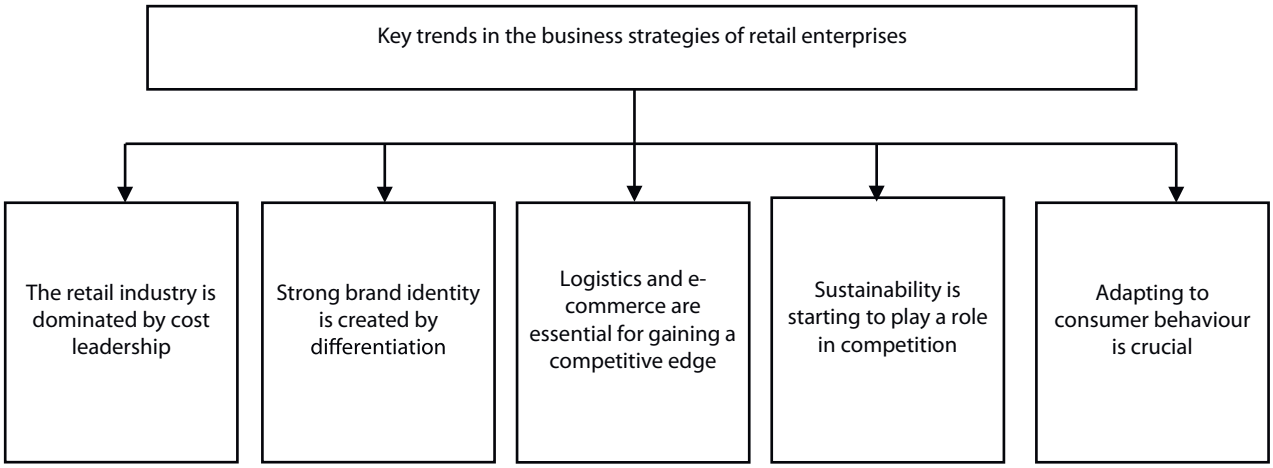


Fig. 2. **Key trends in the business strategies of retail enterprises**

Since many retailers compete by cutting costs to provide customers with more cheap prices, cost leadership is a dominant strategy in the retail industry. Retailers can, however, also use brand difference to bring in loyal customers and defend premium pricing, both of which contribute to a strong brand identity. Businesses must concentrate on effective logistics and e-commerce, utilising efficient supply chains and digital platforms, in order to get a competitive edge in the retail industry of today. Sustainability is also growing more and more significant as businesses try to differentiate themselves from the competition and satisfy customer demands for ecologically friendly operations. Retailers need to keep up with evolving consumer preferences and expectations in order to be relevant and competitive.

So, to stay ahead of the competition, the most prosperous retail businesses integrate sustainability, innovation, cost effectiveness, and digital transformation. In order to stay relevant in a market that is becoming more digital and

environmentally sensitive, businesses must keep developing by making investments in technology, logistics, and consumer-driven initiatives.

Conclusions. In order to be competitive in a market that is changing quickly, modern retail businesses need to implement well-structured business strategies. The basis for well-informed decision-making is a solid goal and vision, together with strategic planning instruments like SWOT and competitor analysis. To draw in and keep consumers, businesses must select the best competitive strategy, whether it be through differentiation, cost leadership, or niche-focused tactics. Furthermore, the future of retail is being shaped by important trends including the growth of e-commerce and sustainability. Retail businesses can improve their market position, innovation, and maintain long-term growth by combining these factors.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economics, Associate Professor I. Pererva

References: **1.** Ansoff H. I. Corporate strategy. New York : Wiley, 1988. 288 p. **2.** Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. The business of platforms: strategy in the age of digital competition, innovation, and power. New York : Harper Business, 2019. 320 p. **3.** D'Aveni R. Hypercompetition. New York : Free Press, 2020. 444 p. **4.** Fred R. D. Strategic management: concepts and cases. Boston : Pearson College Div, 2010. 704 p. **5.** Kim W. Ch., Wayne R., Mauborgne R. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 384 p. **6.** Magretta J. Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy. Boston : Harvard Business Review Press, 2011. 256 p. **7.** Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. New York : The Free Press, 2013. 480 p. **8.** Porter M. E. What is strategy? Boston : Harvard Business School Publishing, 1996. 21 p. **9.** Rumelt R. P. Good strategy/bad strategy: the difference and why it matters. New York : Random House Audio, 2019. 320 p.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

РОЛЬ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ У ГІБРИДНІЙ B2B-СТРАТЕГІЇ: ЯК СТВОРИТИ УНІКАЛЬНИЙ ДОСВІД ДЛЯ КОЖНОГО КЛІЄНТА

УДК 339.138:004.738.5

Хлудєєва Л. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті досліджено роль персоналізації у гібридній B2B-стратегії, що створює унікальний клієнтський досвід завдяки поєднанню онлайн- та офлайн-каналів.*

Ключові слова: *B2B-стратегія, персоналізація, гібридний маркетинг, клієнтський досвід.*

© Хлудєєва Л. В., 2026

Annotation. *The article explores the role of personalization in a hybrid B2B strategy, creating a unique customer experience by combining online and offline channels.*

Keywords: *B2B strategy, personalization, hybrid marketing, customer experience.*

Постановка проблеми: Ринок B2B-продажів насичений якісними продуктами, але в реаліях сьогодення цього вже недостатньо. Усі прагнуть персоналізованого підходу, який відповідає їхнім індивідуальним потребам, що показує необхідності впровадження гібридної B2B-стратегії, яка поєднує онлайн- та офлайн-канали для надання унікального клієнтського досвіду.

Освітня та фахова проблематика: Освітня та фахова література щодо використання персоналізації в гібридній B2B-стратегії українського та світового ринків поки не досить обґрунтована. Однак на сучасному етапі багато вчених займаються дослідженнями в цій галузі, наприклад, вчені консалтингової компанії Forrester Research Джессі Джонсон, Рене Ірон, Стівен Кейсі, Емі Білс, Кейт Ліфорд та інші [1].

Мета дослідження: дослідити роль персоналізації в гібридній B2B-стратегії, показати, як поєднати онлайн- та офлайн-канали, щоб створити унікальний клієнтський досвід для зростання бізнесу.

Викладення основного матеріалу. У сучасному B2B-середовищі ринок більше не тримається на випадковостях чи шаблонах. Конкурентної пропозиції вже недостатньо: у 2025 році клієнти очікують персоналізованого підходу. Це забезпечує гібридна B2B-стратегія, що поєднує традиційні офлайн-методи з інноваційними онлайн-інструментами, формуючи цілісну та ефективну модель взаємодії.

Сучасний клієнт – це власник із завантаженим календарем, у якого немає часу шукати відповідь: він очікує, що компанія вже її знає [3]. Він потребує досвіду, що мінімізує його ризики та надає відчуття контролю.

Побудувавши ефективну B2B-стратегію, компанії мають забезпечити не разові, а тривалі повторні продажі. Для цього потрібні чіткий план, автоматизація, сильна CRM-система та команда, що вміє продавати через цифри, вигоди й вирішення бізнес-завдань. Усе це має спиратися на глибоку персоналізацію, щоб формувати довготривалі стосунки. Доцільно визначити саме змістовий елемент поняття «персоналізація».

Таблиця 1

Аналіз змістовного наповнення поняття « персоналізація»

Автор	Поняття	Ключові слова
О. Гайдак	всебічний підхід, за якого комунікація бренду з окремим клієнтом формується відповідно до його особистих потреб і переваг [2]	комплексний підхід, маркетингова взаємодія, індивідуальні потреби
Ф. Р. Коллінз	сьогодні – це не просто сегментація, а цілісний підхід до формування міцних стосунків, посилення довіри та забезпечення глибшої взаємодії між брендом і споживачем. Із розвитком технологій та зміною очікувань покупців її значення лише зростає, роблячи персоналізований підхід одним із визначальних елементів ефективних маркетингових стратегій [1]	сегментація, побудова відносин, довіра, споживчі очікування, бренди, клієнт, маркетингова стратегія
В. Рикова	стратегія, що дає змогу бізнесам зважати на унікальні потреби кожного споживача та формувати індивідуальний досвід його взаємодії з брендом [6]	стратегія, індивідуальні потреби, персоналізований досвід, взаємодія з брендом

Говорячи, простими словами, персоналізацію слід розглядати як стратегічний комплекс дій та системних рішень. Вона передбачає адаптацію маркетингових взаємодій з клієнтом на основі його індивідуальних потреб, вподобань і попереднього досвіду.

Персоналізація є невід'ємним елементом сучасного маркетингу, що підтверджують статистичні дані за 2023 рік. Так, 60% клієнтів очікують, що компанії задовольнять усі їхні потреби, а 91% віддають перевагу брендам, які пам'ятають їхні вподобання. 75% споживачів очікують, що персоналізація полегшить навігацію в магазинах, а 56% онлайн-покупців частіше повертаються на сайти з рекомендаціями на основі їхніх уподобань. Впровадження персоналізованого підходу дозволяє збільшити продажі в середньому на 20%. Водночас, хоча 85% компаній надають персоналізований досвід, лише 60% споживачів його реально відчувають [5].

Дивлячись на наведені статистичні дані, персоналізований контент є не лише інструментом для підвищення комерційних результатів, але й засобом стратегічного розвитку бізнесу.

У сучасному маркетингу зосереджуються на вдосконаленні всієї клієнтської подорожі – від точного таргетингу та персональних пропозицій до швидкого сервісу й індивідуальних привілеїв [2].

Персоналізація вже активно переходить у B2B: у гібридному середовищі, що поєднує онлайн та офлайн, зростає попит і можливість адаптувати взаємодію під потреби кожного партнера. Гібридна B2B-стратегія дозволяє поєднати обидва канали, компенсуючи їхні недоліки. Для розуміння різниць між ними варто звернутися до табл. 2.

Таблиця 2

Онлайн- vs офлайн-канали

Аспект	Онлайн-канал	Офлайн-канал
Як працює	через мережу інтернет проходить взаємодія з клієнтом, використовуючи різні інструменти, наприклад, електронна пошта, вебінари та CRM-системи	особиста взаємодія з клієнтом, наприклад, під час зустрічей, на конференціях чи виставках, де можна встановити прямий контакт з ним
Ключові інструменти	CRM-системи, платформи маркетингової автоматизації, аналітика, CDP-платформи, соцмережі	Особистий контакт, кваліфіковані менеджери з продажу, записи в CRM-системі, спеціалізовані бізнес-події, телефонні дзвінки
Мета	охопити широку аудиторію клієнта, щоб забезпечити доступ до інформації 24/7 та автоматизувати комунікацію	встановити особистий контакт з клієнтом, зміцнити довіру та створити незабутній досвід взаємодії
Переваги	онлайн-канали забезпечують ефективність завдяки швидкому тестуванню нових ідей, дозволяють легко охоплювати широку аудиторію та значно спрощують збирання й обробку клієнтських даних	Офлайн-канали сприяють формуванню довіри через реальні зустрічі та допомагають будувати стратегічні, довгострокові відносини з клієнтами
Недоліки	онлайн-канали несуть ризик «холодного» підходу, коли спілкування виглядає бездушним, а повідомлення сприймаються як спам. Їхній успіх сильно залежить від якості зібраних даних про клієнта, а відсутність живого контакту знижує емоційний вплив і конверсію	онлайн-канали несуть ризик «холодного» підходу, коли спілкування виглядає бездушним, а повідомлення сприймаються як спам. Їхній успіх сильно залежить від якості зібраних даних про клієнта, а відсутність живого контакту знижує емоційний вплив і конверсію

Таким чином, можна спостерігати, що B2B-стратегія в сучасному розумінні не може мати одного-єдиного універсального каналу, який закриє всі потреби бізнесу. Оскільки онлайн-канали надають ефективність, автоматизацію та широке охоплення, але ризикують бути «холодними» та залежать від якості даних, тоді як офлайн-канали допомагають будувати довіру й довгострокові стосунки, проте є обмеженими в масштабі та вимагають значних фінансових і часових витрат.

Висновки. Сучасне бізнес-середовище персоналізації вже стає ключовим стратегічним рішенням, перетворюючи разові продажі на стабільні довгострокові відносини. Цей підхід ефективно компенсує недоліки як онлайн-, так і офлайн-каналів, дозволяючи компаніям створювати міцні та довговічні партнерські зв'язки, що є запорукою стабільного розвитку бізнесу.

Сьогодні конкурентна перевага досягається не лише завдяки якісному продукту чи шаблонним підходам, а через здатність компанії створити унікальний клієнтський досвід.

Гібридна B2B-стратегія є ключем до успіху в бізнесі завдяки гармонійному поєднанню переваг кожного з підходів, що дозволяє компенсувати їхні недоліки. Завдяки цій інтеграції компанії можуть автоматизувати рутинні процеси, збирати аналітику та водночас створювати унікальний персоналізований досвід для кожного клієнта через особистий контакт. У результаті це дозволяє не лише ефективно залучати нових клієнтів, але й будувати міцні, довготривалі відносини, що є основою для стабільного розвитку бізнесу.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Гриневич Л. В.

Література: **1.** The State of B2B Personalization, 2024 // Forrester Research. URL: https://www.forrester.com/report/the-state-of-b2b-personalization-2024/RES181860?utm_source=chatgpt.com. **2.** Гайдак О. Персоналізація в маркетингу: як покращити взаємодію бізнесу з клієнтом? // Web-Promo. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/

personalizaciya-v-marketingu-yak-pokrashiti-vzayemodiyu-biznesu-z-kliyentom/. **3.** Горбані М. Роль персоналізації в B2B порталах: як продавати з меншими зусиллями // Asabix. URL: https://asabix.com.ua/blog/personalization-in-b2b-portals/. **4.** Секрети персоналізації у B2B інтернет-магазині: як налаштувати ціни і пропозиції для різних категорій клієнтів // Офіційний сайт інтернет-маркетингу «Elit-Web». URL: https://elit-web.ua/ua/blog/sekrety-personalizatsii-v-b2b-internet-magazine. **5.** Персоналізація в маркетингу: закордонні кейси та практичні поради для eCommerce // TurumBurum. URL: https://turumburum.ua/blog/personalizaciya-v-marketingu-zakordonni-keysi-ta-praktichni-poradi-dlya-ecommerce. **6.** Рикова В. Персоналізація маркетингу // MAVR. URL: https://mavr.ua/ua/personalizaciya-marketinga/. **7.** Роуз-Коллинз Ф. Персоналізація в маркетингу: кращі практики // Ranktracker. URL: https://www.ranktracker.com/uk/blog/personalization-in-marketing-best-practices/. **8.** Чабанова К. Ефективні стратегії B2B-продажів для великого бізнесу // S-Rocket. URL: https://s-rocket.com/articles/efektyvni-strategii-b2b-prodaziv-dlia-velykogo-biznesu.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2025 р.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

УДК 005.936.43:005.591.6

Холодний Г. О.

Кандидат економічних наук, професор
кафедри маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Ільченко К. В.

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

Анотація. *У статті досліджено концептуальні основи життєвого циклу інноваційної продукції (ЖЦІП) як базової моделі планування інноваційної політики. Проаналізовано особливості ЖЦІП та вплив інноваційних процесів на продовження та поновлення фаз життєвого циклу.*

Ключові слова: *інноваційна продукція, концепція життєвого циклу товару, життєвий цикл інноваційної продукції, маркетингова стратегія, інноваційна діяльність.*

Annotation. *The article explores the conceptual foundations of the life cycle of innovative products (LCIP) as a basic model for planning innovation policy. The features of the LCIP and the impact of innovation processes on the continuation and renewal of life cycle phases are analyzed.*

Keywords: *innovative products, product life cycle concept, innovative product life cycle, marketing strategy, innovative activity.*

© Холодний Г. О., Ільченко К. В., 2026

В умовах розвитку інноваційної економіки та її цифровізації (digitalization, digital revolution) роль концепції життєвого циклу значно актуалізується через низку причин: має місце стійкий тренд, що піддається прогнозуванню, на скорочення тривалості життєвого циклу інноваційної (високотехнологічної) продукції; ринковий успіх інноваційного продукту, що розробляється, з часом вимагає все більше інвестицій; конкуренція у сфері нових технологій змушує скорочувати час на проктування, розробку інноваційних продуктів та, як наслідок, зростають ризики для інноваційного продукту не бути прийнятим ринком. Ринкова конкурентоспроможність будь-якого підприємства чи компанії значною мірою залежить від здатності ефективно управляти життєвими циклами товарної пропозиції та адаптувати до них свою інноваційну політику. Постановка проблеми полягає в тому, що традиційні моделі управління часто не враховують стрімке скорочення життєвих циклів під впливом цифровізації, що, своєю чергою, вимагає розробки нових підходів до планування інноваційної діяльності.

Проблематику економічного змісту, сутнісних ознак та класифікації інноваційних продуктів та інноваційної продукції у контексті дослідження життєвого циклу інновації досить детально розглянуто в працях таких науковців, як Л. Березовська, О. Бєлікова, Т. Бортник, О. Бурцева, В. Гриньов, Т. Данько, О. Капраль, А. Кириченко, В. Лементовська, Н. Мариненко, А. Мартиненко, В. Москаленко, О. Ніколайчук, О. Пенькова, П. Перерва, І. Рябченко, Л. Сагер, Н. Синоверський, Ю. Сметана, Н. Струк, А. Ткаченко, В. Хороших, Я. Шмунь та ін. Як свідчить публікаційна активність останніх років, концепція життєвого циклу отримала належний розвиток, однак і зараз існують відмінності у підходах до його визначення та структури. Зокрема, залишається недостатньо висвітленим питання диференціації інноваційних підходів залежно від специфічних форм і концептуальних моделей життєвого циклу для різних категорій інноваційних товарів.

Метою дослідження є встановлення сутності, ознак, вимог і особливостей життєвого циклу інноваційної продукції у контексті розвитку інноваційної економіки та її цифровізації.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність поняття «інноваційний продукція», «життєвий цикл інноваційної продукції» його основні ознаки та характерні риси, ідентифікувати і проаналізувати ключові особливості ЖЦІП в сучасних умовах розвитку інноваційної економіки та цифровізації.

Перш за все проведемо дослідження понять «інноваційний продукт (товар)» та «інноваційна продукція». Аналіз наукових досліджень вітчизняних та іноземних науковців дає змогу виокремити кілька підходів до визначення понять «інноваційний товар», «інноваційний продукт» та «інноваційна продукція».

Данько Т. В., Сметана Ю. О. [3] розглядають поняття «інноваційний товар» як результат виконання інноваційного проєкту і науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (в тому числі – інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії.

Пермінова С. О. [5] пропонує таке визначення: «інноваційна продукція – це нові конкурентоздатні товари / послуги, що відповідають вимогам до інноваційної діяльності».

У Наказі Державної служби статистики України «Про затвердження Методологічних положень зі статистики інноваційної діяльності» від 10.01.2013 № 3 наведено таке визначення: «інноваційна продукція – впроваджена на ринку продукція (товари, роботи або послуги), що є новою або значно вдосконаленою в частині її властивостей або способів використання. Продукція (нова або удосконалена) може бути новою для певного підприємства, а не лише новою для певного сектора діяльності або ринку загалом. До обсягу інноваційної продукції відноситься вищезазначена продукція, що впроваджувалась у виробництво протягом звітного періоду та була реалізована на вітчизняному ринку» [12].

Найбільш точно ідентифікує зміст понять «інноваційний продукт» та «інноваційна продукція» Закон України «Про інноваційну діяльність» [9]. В статті 14 цього Закону наводиться таке визначення: «інноваційний продукт є результатом виконання інноваційного проєкту і науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (в тому числі – інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії і відповідає таким вимогам:

а) він є реалізацією (впровадженням) об'єкта інтелектуальної власності, на яку виробник продукту має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії, або реалізацією (впровадженням) відкриттів. При цьому використаний об'єкт інтелектуальної власності має бути визначальним для цього продукту;

б) розробка продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень;

в) в Україні цей продукт вироблено (буде вироблено) вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншим аналогічним продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоздатним і має суттєво вищі техніко-економічні показники.

У статті 15 Закону наводиться визначення інноваційної продукції: нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим Законом; інноваційна продукція може бути результатом тиражування чи застосування інноваційного продукту (нового або вдосконаленого товару або послуги, що суттєво відрізняється від попередніх товарів або послуг фірми, які були представлені на ринку). Інноваційною продукцією може бути визнано інноваційний продукт, якщо він не призначений для тиражування. Рішення про кваліфікування продукції інноваційною приймає центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері інноваційної діяльності, за результатами експертизи».

Як свідчать результати досліджень термінології, різниця між інноваційним продуктом та інноваційною продукцією полягає в тому, що інноваційний продукт – це результат наукових розробок, тоді як інноваційна продукція – це вже готові до продажу нові конкурентоздатні товари, послуги чи технології, що впроваджені на ринок і мають економічний ефект. В подальшому пропонується використовувати термін «інноваційна продукція» в контексті управління її життєвим циклом.

Інноваційна продукція має такі законодавчо та маркетингово визначені особливості:

- є впровадженням об'єкта інтелектуальної власності, на які виробник має патенти, свідоцтва або ліцензії;
- має бути абсолютно новою або значно відрізнятися від наявних аналогів;
- є конкурентоздатнішою і має суттєво вищі техніко-економічні та споживчі показники порівняно з наявними аналогами;
- має споживчий попит і задовольняє ключові вимоги та запити кінцевих споживачів, відповідаючи потребам ринку;
- повинна інтегрувати новітні дослідження, технології та підходи, підвищуючи технологічний потенціал країни, сприяючи прогресу в промисловості, науці та відповідних галузях економіки.

Результати аналізу наявних точок зору на види та структуру життєвого циклу інноваційної продукції дозволяють зробити висновок, що життєвий цикл переважно розглядається як часовий період від зародження ідеї до розробки, створення, поширення, використання та утилізації (занепаду) інноваційної продукції.

Значна частина дослідників взагалі ототожнюють поняття та зміст життєвого циклу товару і життєвого циклу інноваційної продукції, стверджуючи, що ці життєві цикли повністю збігаються. За їхньою точкою зору, будь-який товар в певний період часу є інноваційним і проходить весь шлях, починаючи від стадії розробки і закінчуючи стадією суттєвого зниження ринкового попиту та припинення виробництва.

Більшість учених формулюють концепцію життєвого циклу інноваційної продукції як характерний тимчасовий інтервал розвитку об'єкта інноваційної діяльності, як модель зміни обсягів інвестицій на розробку та впровадження інноваційного продукту, а також динаміки обсягів продажу та одержуваного прибутку від моменту виведення нового товару на ринок до виходу з ринку.

Наприклад, у роботі Гриньова В. Ф. [2] повний життєвий цикл інноваційного продукту представлений послідовною зміною фаз: зародження ідеї нового продукту, його твердження; стабілізація потенціалу нового продукту; початок в'янення; падіння життєвого циклу продукції, його перехід у зону малого бізнесу; спад попиту на продукцію, деструктуризація товару (припинення виробництва). Ця послідовність фаз у їхній смисловій частині охоплює стадії інноваційного процесу та тісно пов'язана з етапами розвитку технологічних, виробничих і бізнес систем. Саме інноваційна діяльність підприємства є своєрідним «двигуном» життєвого циклу інноваційної продукції. На початкових етапах (розробка та вихід на ринок) інновації зазвичай мають радикальний або піонерний характер. Як зазначають Мартиненко А. В. та Перерва П. Г., саме на стадії впровадження формується фундамент конкурентоспроможності через створення унікальної ціннісної пропозиції [14]. Коли ж товар переходить до стадії зрілості, роль інновацій змінюється на підтримуючу або модифікаційну, що дозволяє відтермінувати фазу спаду.

В більшості наукових і аналітичних досліджень [4; 5; 6; 7; 11] зазначається, що початковим етапом життєвого циклу інновації є фундаментальні та прикладні дослідження, а не стратегічний маркетинг.

При цьому аналіз останніх наукових досліджень свідчить, що питання маркетингового супроводу ЖЦІП активно вивчаються українськими вченими. Зокрема, Ніколайчук О. розглядає маркетингову стратегію як ко-

ординуючий механізм, що забезпечує синергію між виробничими можливостями та ринковими запитами [8]. Струк Н. та Капраль О. акцентують увагу на процесі вибору стратегії залежно від динаміки ринку [10], а Бєлікова О. Ю. та Хороших В. В. детально аналізують вплив ЖЦТ на інноваційну активність саме промислових підприємств [1].

В умовах стрімкого розвитку інноваційних технологій, цифровізації економіки та зміни споживчого досвіду найбільш правильним є розгляд моделі життєвого циклу інноваційної продукції з позицій маркетингової концепції. Саме маркетингова складова інноваційної діяльності представляє інновацію як процес створення цінностей, ініційований потребами чи генеруючий потреби у нових товарах, що дозволяє встановити різницю між класичним життєвим циклом товару і життєвим циклом інноваційної продукції.

Варто зауважити, що ігнорування стадії ґрунтовних маркетингових досліджень призводить до стратегічних прорахунків. Яскравим невдалим прикладом є запуск окремих лінійок автомобілів (наприклад, Ford Edsel або Pontiac Aztek), де інновації не відповідали запитам ринку на етапі впровадження, що, своєю чергою, призвело до передчасного переходу у фазу спаду.

Таким чином, маркетингова складова моделі життєвого циклу інноваційної продукції актуалізує необхідність розгляду маркетингових досліджень як окремого виду інноваційної діяльності, що має властиві лише йому особливості та характеристики.

При проведенні фундаментальних досліджень виявлена проблема, для вирішення якої необхідно знайти новий засіб або спосіб, може і не мати орієнтації на задоволення конкретної потреби, яка до того ж може в подальшому суттєво змінитися. Тільки об'єднання результатів маркетингових і фундаментальних досліджень створює передумови для початку інноваційного процесу та життєвого циклу інновації.

Водночас досить важливими складовими життєвого циклу інноваційної продукції є обліково-збутова та функціональна складова. З моменту комерціалізації інноваційної продукції починається експлуатаційний, обліково-збутовий етап життєвого циклу інноваційної продукції, який завершується її зняттям з виробничої програми та утилізацією.

Життєвий цикл інноваційної продукції з точки зору обліково-збутового змісту має такі ж стадії життєвого циклу як і життєвий цикл звичайного товару, тобто 5 етапів: розробка, виведення на ринок, зростання, зрілість, вихід з ринку.

Якщо маркетингова складова ЖЦІП пов'язана з поведінкою певного виду продукції на ринку, який завершується її моральним зносом та зняттям з виробництва, то обліково-збутова складова дозволяє раціонально спланувати діяльність зі створення та обслуговування продукції.

Функціональний життєвий цикл відноситься до функціонального призначення виробу і завершується фізичним зношуванням та утилізацією інноваційної продукції.

Треба зазначити, що з точки зору маркетингового змісту етап розробки інноваційного продукту включає в себе важливі доринкові підетапи (ініціація, аналіз можливостей та загроз; генерація ідей інновації; вибір та оцінка ідей; розробка прототипу інноваційного продукту та його тестування; аналіз ринку та розробка маркетингової стратегії; оцінка інноваційного потенціалу; розробка інноваційної продукції; пробний маркетинг). Ініціація (діяльність, яка полягає у виборі мети інновації; в обґрунтуванні проблеми, розв'язуваної інновацією; у постановці завдання підрозділам, що задіяні в інноваційному процесі) не тільки є відправною точкою інноваційного процесу, але й основою для нормального, ритмічного протікання подальших його етапів.

Варто зауважити, що більшість проаналізованих авторів (зокрема Ніколайчук О., Мартиненко А. В., Перерва П. Г. та ін.) фокусують увагу переважно на ринкових фазах ЖЦІП, залишаючи поза увагою доринкову стадію. На відміну від етапу впровадження, де фіксується первинний попит, доринкова стадія характеризується піковими інвестиційними ризиками та відсутністю комерційного результату.

Специфічною особливістю цієї стадії є «вгасання цікавості» або «долина смерті» інновації, тобто момент, коли початковий науковий ентузіазм стикається з жорсткими фінансовими обмеженнями та технологічними бар'єрами ще до моменту першої транзакції. Виходячи з цього, вважаємо, що саме відсутність ґрунтовних досліджень інвестиційних моментів на цьому етапі в роботах згаданих науковців створює певний інформаційний вакуум у питанні комплексного планування інноваційної політики.

Також маркетингова складова ЖЦІП генерує післязбутову стадію (дифузія інновації, пролонгація репутації бренду, експлуатація лояльності споживачів до бренду тощо). Процес розробки, створення й освоєння випуску інноваційної продукції повинен закінчуватися дифузією інновацій. Дифузія (від лат. «diffusion» – поширення, розтікання) інновації являє собою поширення один раз освоєної інновації в нових регіонах, на нових ринках і у новій фінансово-економічній ситуації. Дифузія може бути пов'язана зі зміною характеру фінансування інновації, умов її просування, із захопленням нових ринків збуту й т. ін.

У реальних інноваційних процесах швидкість дифузії інновації залежить від таких факторів, як спосіб передачі інформації; форма ухвалення рішення; властивості соціальної системи; властивості нового товару. Саме маркетингова складова формує розвиток післязбутової фази ЖЦІП, яка характеризується перманентністю, циклічністю та пролонгацією іміджевої привабливості бренду.

На рис. 1 наведено схематичне зображення життєвого циклу інноваційної продукції, яке відображає всі визначені складові та основні етапи, які відповідають логіці та алгоритму інноваційного процесу.

Кожен етап ЖЦІП має певні закономірності, виконує специфічну роль. Вони відрізняються змістом виконуваних робіт, витратами різноманітних ресурсів, у тому числі часу, результатами та ефектами. Тривалість цих стадій життєвого циклу може лише істотно відрізнятися, що відбивається на ефективності інновацій.

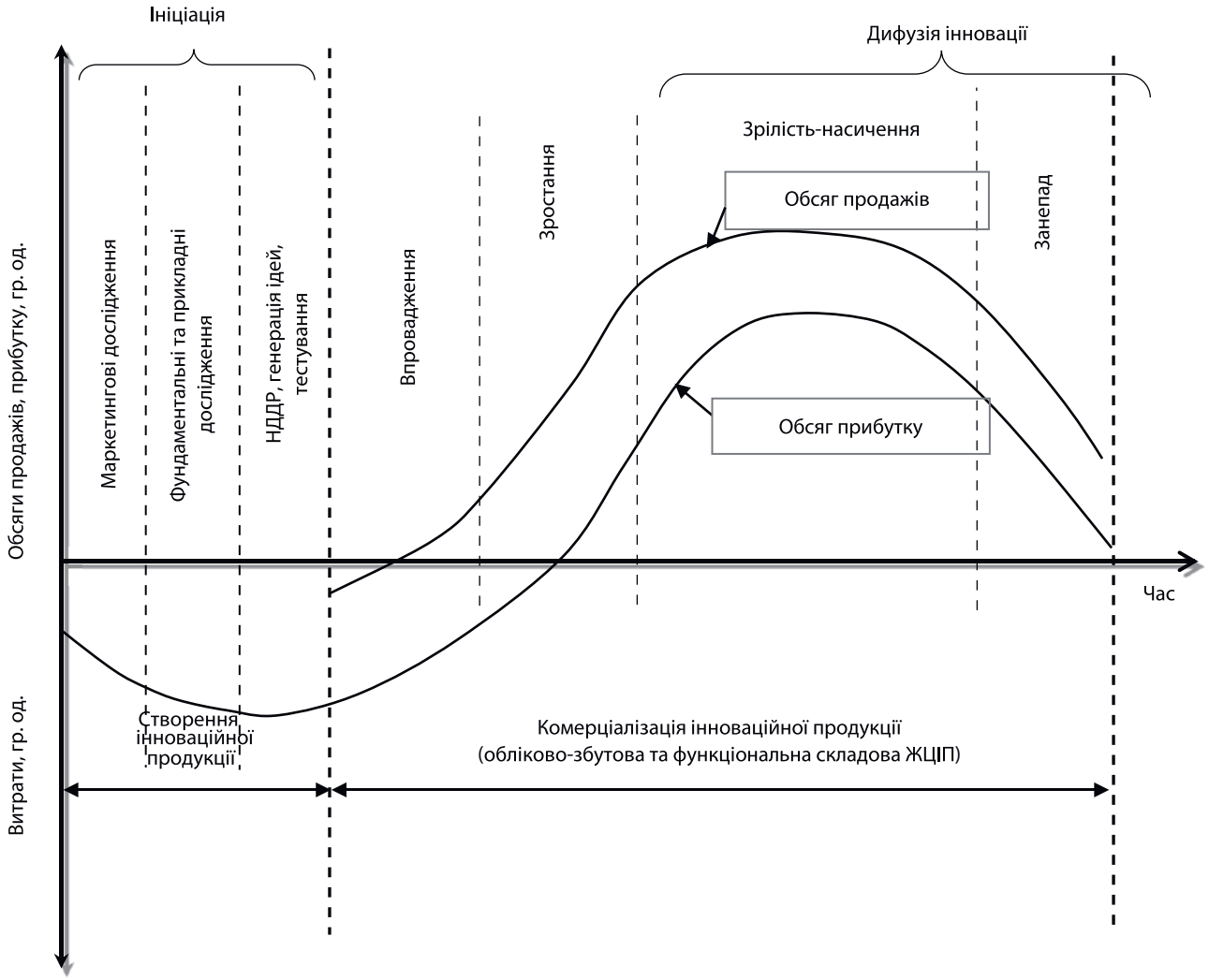


Рис. 1. **Основні стадії життєвого циклу інноваційної продукції**

Окремі корпорації встановлюють конкретні нормативи тривалості життєвого циклу. Наприклад, компанія Procter & Gamble встановила життєвий цикл тривалістю три роки для більшості товарів, після чого на ринок доцільно просувати його модифікований варіант, який починає втрачати популярність у споживачів вже через 15 місяців.

Також важливо враховувати гіпотезу про «тривалість методів». Чим складнішою є технологічна інновація, тим довшою є крива її освоєння та зрілості. Наприклад, в авіабудуванні або енергетиці інновації (як-от перехід на водневе паливо) плануються на десятиліття вперед. У цих галузях життєвий цикл одного покоління двигунів може тривати 20–30 років. Це свідчить про те, що інновації не завжди є синонімом швидкості; вони можуть бути інструментом забезпечення стратегічної стабільності на надтривалих часових інтервалах.

Якщо процес управління ЖЦІП ефективний, бізнес може заздалегідь підготувати наступне покоління інноваційної продукції, запустити розробку нового рішення з урахуванням колишньої інноваційної ідеї. Тобто в сучасних ринкових умовах конкурентоспроможна виробнича одиниця, що спеціалізується на випуску продукції для задоволення певної потреби, повинна максимально ефективно використовувати діалектичний інноваційний механізм (рис. 2). У момент виходу нового товару (А) на етап «зрілість – насичення ринку» необхідно активізувати процес створення інноваційного продукту (В), освоювати його виробництво та виводити на ринок.

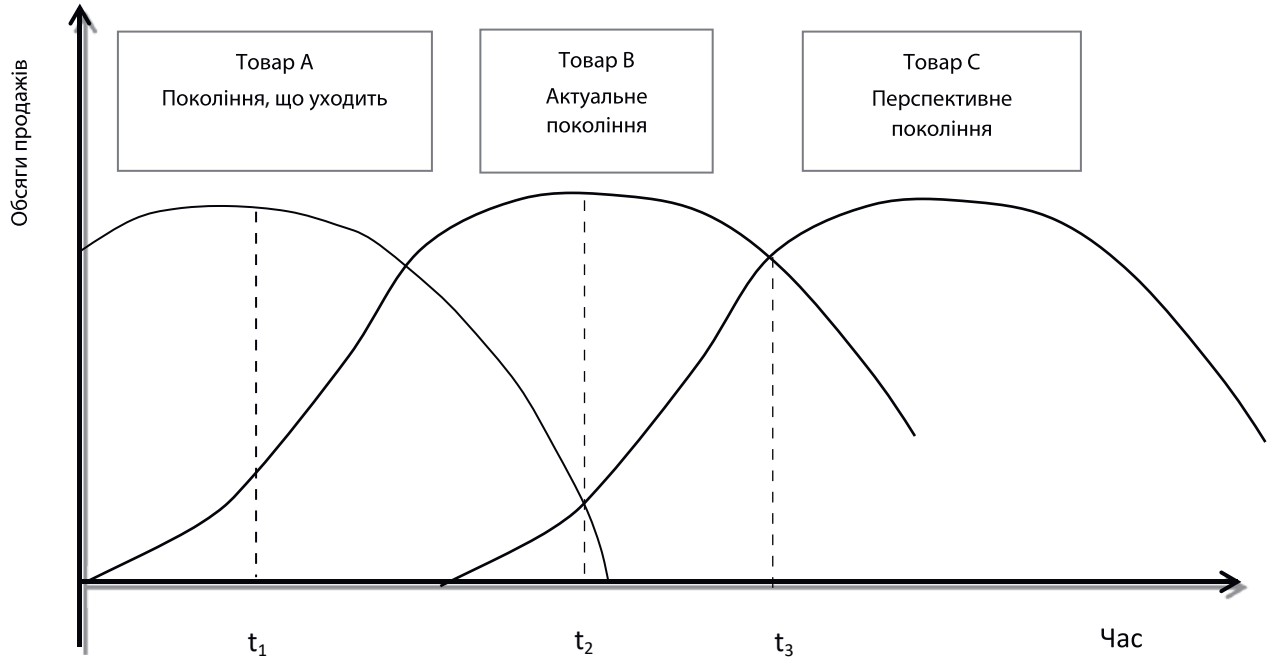


Рис. 2. **Життєві цикли різних поколінь інноваційної продукції**

На етапі спаду і практично припинення виробництва товару А, коли стабілізувалися обсяги випуску товару, необхідно освоювати виробництво більш інноваційного товару С.

Із появою та розвитком нового покоління (товару С), що забезпечує ще ефективніше задоволення потреби, починається падіння попиту на товар В. Стабільна величина сукупного доходу підприємства забезпечується правильним розподілом зусиль між поколіннями продуктів, що змінюють один одного.

Досягнення такого розподілу є метою формування та здійснення інноваційної діяльності. У міру освоєння відповідного виду інноваційної продукції її маркетингові та функціональні характеристики, а також реальна здатність до задоволення певних потреб змінюються, що обумовлює циклічний характер розвитку інноваційного процесу.

Як ілюстрацію потоку життєвих циклів інноваційної продукції на мікроекономічному рівні наведемо динаміку зміни вартості бренду Nokia протягом життєвих циклів основних (та момент впровадження радикально інноваційних) моделей мобільних телефонів [13]. У результаті аналізу емпіричних досліджень було отримано такі висновки про інноваційну стратегію компанії Nokia з управління потоком життєвих циклів основних моделей мобільних телефонів (табл. 1).

Наприкінці 1990-х та початку 2000-х років компанія Nokia виходила на ринок з потужними інноваційними мобільними гаджетами. Більшість з цих моделей стали не лише найбільш впізнаваними, а й найуспішнішими на ринку мобільних телефонів у відповідні періоди часу, залишивши помітний слід в історії мобільного світу.

Таблиця 1

Динаміка зміни вартості бренду Nokia протягом життєвих циклів інноваційної продукції (основних моделей мобільних телефонів)

Рік	Модель мобільного телефону компанії Nokia, коротка характеристика	Місце в рейтингу Interbrand «100 Best Global Brands»	Вартість бренду за методикою розрахунку компанії Interbrand, $ млрд дол.
1999	Nokia 3210 (продано понад 160 млн одиниць)	11	20,694
2000	Nokia 3310 (продано близько 125 млн одиниць)	5	38,528
2001		5	35,035
2002	Nokia 9210 Communicator (є одним з перших смартфонів)	6	29,970
2003		6	29.440
2004	Nokia 7610; Nokia N70 (3,2 Мп тильна камера і VGA фронтальна камера)	8	24,047
2005		6	26,452
2006	Nokia 5300 (2,1-дюймовий дисплей із 256 000 кольорів і підтримка SD-карти) Nokia N90 (2 Мп камера з оптикою Carl Zeiss, великий екран, який можна було повертати на 90°)	6	30,131
2007	Nokia N95 (двосторонній слайдер із 5-МП камерою, GPS)	5	33,696
2008	Nokia E71 («Кращий смартфон 2008 року» від Mobile Choice Consumer Awards)	5	35,942
2009	Nokia N97 (великий екран, складний форм-фактор)	5	34,864
2010		8	29,495
2011	Nokia Lumia 800 та 710 (перші смартфони Nokia на ОС Windows Phone 7)	14	25,071
2012	Nokia Lumia 920 та 820 (використання ОС Windows Phone 8)	19	21,009
2013	Nokia Lumia 1020 (дисплей AMOLED 4,5 дюйма, HD)	57	7,444
2014	Nokia X, X2 (перші смартфони Nokia з ОС Android)	98	4,138
2015	Випуск переважно кнопкових телефонів базових бюджетних моделей Nokia 105, Nokia 515	Бренд Nokia не входив в рейтинг «100 Best Global Brands»	

Сьогодні Nokia є одним з лідерів у розробці мережевого обладнання, провідний розробник технологій 5G, власник величезного портфеля патентів (близько 20 000 патентів). Nokia залишається компанією, яка змінює світ технологій, а життєві цикли інноваційної продукції компанії Nokia не мають «еволюційних хвостів», тобто відбувається перерозподіл ресурсів на користь нових видів продукції за рахунок штучного переривання життєвих циклів продукції, що відноситься до покоління, що уходить.

Таким чином, життєвий цикл інноваційної продукції конкурентоспроможних підприємств та успішних брендів повинен використовувати еволюційний інноваційний механізм – завершення однієї ітерації є початком наступної. Сучасні підприємства та бізнеси, які вміють керувати цими переходами, зберігають позиції на ринку навіть тоді, коли їхні колишні продукти перестають бути актуальними.

Як зазначає Н. Струк і О. Капраль, у сучасних умовах маркетингова стратегія має бути гнучкою, щоб миттєво реагувати на пересичення ринку та впроваджувати модифікації ще до того, як показники продажу почнуть знижуватися [10]. Підтримуючи думку про гнучкість маркетингових підходів, А. Ткаченко наголошує, що маркетингова стратегія не є статичною: вона потребує постійного моніторингу результатів та коригування

відповідно до мінливих вимог ринку, що особливо важливо для запобігання переходу товару у фазу незворотного спаду [11].

Для підвищення ефективності планування інноваційної діяльності, спрямованої на випуск інноваційної продукції, пропонуємо відійти від лінійного графічного відображення життєвого циклу на користь авторської матриці кластерного моделювання життєвого циклу різних видів інноваційної продукції.

Замість однієї кривої лінійного графіку життєвого циклу пропонуємо використовувати кластерну матрицю, де осями виступають:

ось X: «Ступінь технологічної радикальності інновації (від інкрементної до проривної)».

ось Y: «Прогнозована тривалість ринкового попиту (від короткочасного «фетишу» до довгострокової потреби)».

Такий підхід, на нашу думку, дозволяє виділити такі чотири кластери інновацій, як:

• кластер «Спринт»: низька технологічна складність + коротка тривалість, де основна стратегія полягатиме у швидкому виведенні та швидкій заміні (наприклад відеоігри, мода);

• кластер «Марафон»: помірна складність + висока тривалість, де основною стратегією виступають підтримуючі інновації (наприклад побутова техніка);

• кластер «Хайп»: висока радикальність + коротка тривалість (наприклад група товарів FMCG - оновлення пакування + дизайну при стабільному попиті);

• кластер «Прорив»: висока складність + висока тривалість, де ключовою стратегією є формування нового ринку (наприклад електромобілі, ШІ).

Ця матриця є корисною для подальших досліджень, оскільки дозволяє математично розрахувати оптимальний момент інвестування в інноваційну продукцію залежно від її приналежності до кластера.

На рис. 3 наведено схематичне представлення матриці кластерного моделювання життєвого циклу різних видів інноваційної продукції (аналогія з матрицею БКГ).

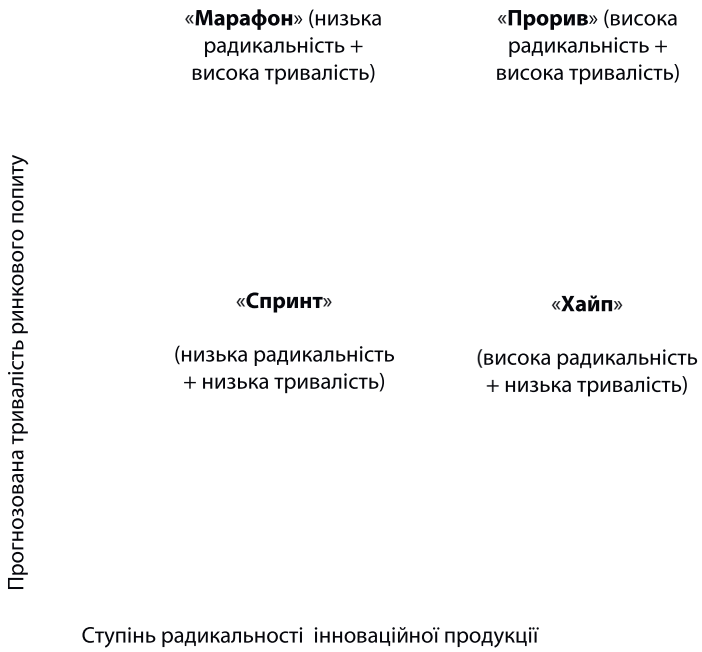


Рис. 3. **Схематичне представлення матриці кластерного моделювання життєвого циклу різних видів інноваційної продукції**

Отже, проведене дослідження підтверджує, що концепція життєвого циклу інноваційної продукції є не статичною моделлю, а динамічним інструментом планування майбутніх інновацій. Вибір типу інновації, від короткотермінових сезонних змін до фундаментальних технологічних проривів, має чітко корелювати з очікуваною формою кривої ЖЦІП. Для підприємств важливо розуміти, що для певних груп товарів

(мода, гаджети) інноваційна стратегія має базуватися на швидкому оновленні, тоді як для базових індустрій – на тривалій експлуатації стадії зрілості через підтримуючі інновації. Вважаємо, що подальші перспективи досліджень полягають у розробці математичних моделей прогнозування моменту впровадження інновації для запобігання переходу товару у фазу незворотного спаду.

Концептуальні основи та особливості ЖЦІП:

- інтеграційне поєднання обліково-збутової, маркетингової та функціональної складової життєвого циклу;
- існування надважливої для інноваційного процесу доринкової стадії (ініціація, маркетингові дослідження) та після ринкової стадії (дифузія інновацій);
- діалектичний інноваційний механізм генерує безперервний потік життєвих циклів інноваційної продукції;
- динамічний інструмент планування випуску різних видів інноваційної продукції.

Таким чином, для організації, планування та оптимального фінансування інноваційної діяльності, ефективного використання її результатів необхідно чітко знати питому вагу витрат на всіх стадіях ЖЦІП з максимально можливою точністю оцінювати тимчасову тривалість кожного етапу; враховувати рівень ризику реалізації кожного з етапів життєвого циклу. Ефективне моделювання життєвого циклу інноваційної продукції та врахування його особливостей стають важливими конкурентними перевагами підприємства.

Література: **1.** Бєлікова О. Ю., Бурцева О. Є., Хороших В. В. Вплив життєвого циклу товару промислового підприємства на формування його інноваційної стратегії. *Економічний вісник Донбасу.* 2020. № 3 (61). URL: http://www.evd-journal.org/download/2020/3(61)/13-Belikova.pdf. **2.** Гриньов В. Ф. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 148 с. **3.** Данько Т. В., Сметана Ю. О. Підприємницький підхід до розробки інноваційного товару. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : Актуальні проблеми управління і фінансово-господарської діяльності підприємств.* Харків : НТУ «ХПІ», 2012. № 11. С. 40–47. **4.** Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчіна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент : навча. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 234 с. **5.** Кириченко А. В., Березовська Л. О. Інноваційні товари як основа інноваційного підприємництва. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/551. **6.** Комерціалізація інновацій в умовах індустрії 4.0 : монографія / за заг. ред. Л. Ю. Сагер. Суми : Сумський державний університет, 2023. 385 с. **7.** Москаленко В. А., Рябченко І. С. Інновації як об'єкт маркетингу. *Ефективна економіка.* 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/98.pdf. **8.** Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник.* 2019. Том 61. № 6. С. 111–118. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/773.pdf. **9.** Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text. **10.** Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка і суспільство.* 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848. **11.** Ткаченко А. М. Поняття, види продуктових інновацій та запровадження їх у підприємство. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2015. № 3. С. 130–133. **12.** Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua. **13.** Пенькова О., Лементовська В., Бортник Т. Стратегії просування бренду на різних етапах життєвого циклу продукції. *Економіка і суспільство.* 2024. № 66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4561/4504. **14.** Мартиненко А. В., Перерва П. Г. Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадіях їх життєвого циклу. *Маркетинг і цифрові технології.* 2021. Т. 5. № 1. С. 6–16.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2026 р.

FEATURES OF USING MODERN MARKETING TOOLS IN CHINA

UDC 339.138

Zhihan Cao

Master's (second) degree 2nd year higher education student
of the Preparatory Faculty for Foreign Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *In this article, the role of modern marketing tools in enterprise management is analyzed. The study examines the importance of digital transformation in marketing, highlighting the use of artificial intelligence (AI), customer relationship management (CRM) systems, and omnichannel strategies in improving marketing efficiency. The research emphasizes how strategic integration of marketing tools can enhance customer engagement, operational efficiency, and overall business growth.*

Keywords: *marketing tools, customer relationship management, omnichannel strategies, digital transformation, AI analytics.*

Анотація. *У статті проаналізовано роль сучасних маркетингових інструментів в управлінні підприємством. Розглянуто важливість цифрової трансформації в маркетингу, підкреслюючи використання штучного інтелекту (ШІ), систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і багатоканальних стратегій для підвищення ефективності маркетингу. Особливу увагу приділено тому, як стратегічна інтеграція маркетингових інструментів може підвищити залучення клієнтів, операційну ефективність і загальне зростання бізнесу.*

Ключові слова: *маркетингові інструменти, управління взаємовідносинами з клієнтами, омніканальні стратегії, цифрова трансформація, аналітика ШІ.*

Formulation of the problem. In an era of rapid digital transformation, enterprises face the challenge of effectively managing their marketing activities to remain competitive. The role of modern marketing tools has become increasingly significant in enhancing customer engagement, optimizing marketing strategies, and driving sustainable business growth. These tools, including CRM systems, AI-driven analytics, and omnichannel integration, have reshaped the way businesses interact with consumers, tailor marketing efforts, and streamline operations.

Numerous scholars and economists have contributed to the theoretical and practical understanding of marketing tools and their role in enterprise management. Kotler P. and Keller K. [4] highlight the transformation of marketing practices through digital technologies, emphasizing customer-centric strategies and AI-driven decision-making. Chaffey D. [5] explores digital marketing platforms and their role in consumer targeting and campaign optimization, while Wang T. [6] examines the importance of omnichannel retailing in providing seamless customer experiences.

The impact of CRM systems on business performance has been extensively studied. Chen Q. and Popovich G. [7] argue that CRM enhances customer loyalty and retention through personalized interactions and data-driven insights. Similarly, Lee M. and Zhang Y. [8] emphasize the role of real-time analytics in enabling companies to make proactive marketing decisions.

Research by McKinsey and Company [2] further supports the effectiveness of AI in improving campaign efficiency, indicating that businesses leveraging AI analytics experience a 20% increase in marketing ROI. Bain and Company [3] demonstrate how omnichannel strategies increase consumer spending, with omnichannel shoppers spending 30% more than single-channel customers.

Despite these advancements, many enterprises struggle with digital adoption due to financial constraints, resistance to change, and fragmented integration of marketing tools. This study aims to bridge the gap by providing a structured analysis of GOME's marketing practices and proposing an implementation plan for optimizing its marketing activities.

The goal of the article is to explore and examine the theoretical foundations and practical application of modern marketing tools in enterprise management, with a focus on their impact on customer engagement, business efficiency, and strategic decision-making.

© Zhihan Cao, 2026

Basic material. In the competitive retail environment, modern marketing tools play a pivotal role in achieving business success.

Modern enterprises rely on a range of marketing tools to enhance operational efficiency and consumer engagement. To understand the diverse applications of modern marketing tools, they can be classified into three main categories based on functionality (table 1).

Table 1

Three main categories of modern marketing tools based on functionality

Tool	Category functionality	Examples
Customer engagement	Builds connections with audiences.	WeChat, Tik-Tok
Data Analytics	Provides insights for decision-making.	Google Analytics, Tableau
Omnichannel Integration	Synchronizes online and offline channels.	Shopify, Salesforce

1. Customer engagement tools are instrumental in fostering direct communication and building long-lasting relationships with customers. These tools enable businesses to interact with their audiences meaningfully, tailoring their approach to meet specific customer preferences and behaviors. They also facilitate real-time communication, which is crucial in today's fast-paced retail environment.

Platforms like WeChat Mini Programs offer a comprehensive ecosystem where businesses can provide personalized services and manage their customer interactions seamlessly. For example, a retailer using WeChat Mini Programs can showcase its product catalog, enable instant purchases, and reward customer loyalty through integrated features – all within one platform. Such localized and customer-centric capabilities make WeChat particularly valuable in markets like China, where mobile commerce dominates.

Similarly, Xiaohongshu (Little Red Book) is a unique platform that blends social media and e-commerce, emphasizing user-generated content (UGC) and community-driven interactions. Brands leverage Xiaohongshu to engage with younger, tech-savvy audiences by showcasing authentic product reviews, partnering with Key Opinion Leaders (KOLs), and fostering organic discussions around their offerings. This creates an environment where customers feel valued and connected to the brand, driving loyalty and word-of-mouth promotion.

A recent Statista study [1] found that 80% of customers are more likely to engage with brands that offer personalized interactions, underscoring the critical role of customer engagement tools in modern marketing strategies. By incorporating these tools, businesses not only improve customer satisfaction but also significantly enhance their brand reputation and market presence.

2. Data analytics tools are essential for translating raw customer data into actionable insights that inform marketing decisions and strategies. These tools enable businesses to understand complex customer behaviors, predict future trends, and measure the effectiveness of campaigns. By doing so, they ensure that marketing efforts are both targeted and efficient, leading to higher returns on investment (ROI).

Tableau, a widely used data visualization tool, empowers businesses to analyze and present their data in a visually intuitive format. For instance, a retailer using Tableau can create interactive dashboards to track the performance of specific marketing campaigns, identify regional sales trends, and monitor key performance indicators (KPIs) such as customer retention rates and conversion ratios. These insights help businesses allocate resources more effectively and adapt strategies to emerging opportunities.

Similarly, Google Analytics provides unparalleled insights into website and app performance by tracking user behavior metrics like session duration, bounce rates, and conversion paths. For example, a retailer might discover that a particular webpage has a high bounce rate, prompting them to optimize the page layout or content to retain visitors. Google Analytics also enables segmentation, allowing businesses to tailor their marketing efforts to distinct customer groups.

According to McKinsey and Company [2], companies using advanced data analytics tools see a 20% improvement in campaign efficiency and a 25% increase in customer retention. This demonstrates the significant value these tools bring to businesses aiming to maintain a competitive edge.

3. Omnichannel integration tools play a critical role in creating a seamless and unified experience across all customer touchpoints. These tools ensure that whether a customer shops online, in-store, or through a mobile app, they receive consistent service and access to synchronized information about products, prices, and promotions.

Shopify, for example, allows businesses to integrate their online and offline operations by synchronizing inventory management, customer data, and marketing campaigns. A retailer using Shopify can track a customer's purchase history across channels, enabling them to deliver personalized recommendations, offer exclusive discounts, and streamline the checkout process.

Another leading platform, Salesforce, combines customer relationship management (CRM) with omnichannel marketing capabilities. With Salesforce, businesses can create targeted email campaigns, manage loyalty programs, and use predictive analytics to anticipate customer needs. For example, a retailer can send automated follow-up messages to customers who have abandoned their shopping carts, encouraging them to complete their purchase with personalized incentives.

Omnichannel integration is increasingly important as customers expect businesses to provide a consistent experience across all channels. Research from Bain and Company [3] shows that omnichannel customers spend 30% more than single-channel customers, underscoring the financial benefits of adopting these tools.

The three categories – customer engagement tools, data analytics tools, and omnichannel integration tools – highlight the diverse applications of modern marketing tools and their significance in driving business success. Customer engagement tools build trust and loyalty, data analytics tools ensure informed decision-making, and omnichannel integration tools deliver consistency and convenience across channels. Together, these tools form a comprehensive framework for effective marketing strategies.

Modern marketing tools have become indispensable for retailers striving to stay competitive in a dynamic and technology-driven environment. These tools encompass a range of technologies and platforms that enable businesses to engage with customers more effectively, enhance operational efficiency, and gain a deeper understanding of consumer behavior.

In conclusion, modern marketing tools and frameworks play a pivotal role in the evolution of retail enterprises by enhancing customer engagement, operational efficiency, and overall competitiveness. The principles of marketing management, including customer orientation, goal alignment, innovation, and integration, provide a solid foundation for leveraging these tools effectively. By adopting advanced technologies such as CRM systems, AI-driven analytics, social media platforms, and omnichannel strategies, retail businesses can address the challenges posed by a rapidly changing market environment. These tools not only support personalized marketing and seamless customer experiences but also empower businesses to adapt to consumer demands and drive sustainable growth.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economics, Associate Professor I. Pererva

References: **1.** Consumer preferences in digital retail. Statista. URL: https://www.statista.com. **2.** Future of retail operations: Winning in a digital era. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/future-of-retail-operations-winning-in-a-digital-era. **3.** Omnichannel strategies. Bain & Company. URL: https://www.bain.com/industry-expertise/retail/omnichannel-strategy/. **4.** Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 15th ed. Pearson, 2016. 832 p. **5.** Chaffey D. Digital marketing: Strategy, implementation, and practice. Pearson, 2020. 560 p. **6.** Wang T. The role of social media influencers in retail marketing. *Journal of Marketing Trends.* 2021. Vol. 29 (4). P. 45–62. **7.** Chen Q., Popovich G. Understanding CRM implementation in retail: A case study approach. *Journal of Marketing.* 2003. Vol. 15 (2). P. 45–62. **8.** Lee M., Zhang Y. Real-time insights and multi-channel marketing systems. *Asia-Pacific Journal of Business Studies.* 2021. Vol. 29 (4). P. 67–81.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

АНАЛІЗ БАНКІВ І ЇХ РОЗПОДІЛ ЗА РІВНЕМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 338.124.4 : 336.71

Чалий А. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У роботі проаналізовано рівень антикризового управління чотирьох провідних банків України – АТ КБ «ПриватБанк»», АТ «Ощадбанк»», АТ «Райффайзен Банк» та АТ «Укрсиббанк». За результатами кластерного аналізу виявлено, що АТ КБ «ПриватБанк»» істотно випереджає інші банки за масштабом та фінансовою стійкістю, тоді як АТ «Ощадбанк»», АТ «Райффайзен Банк» та АТ «Укрсиббанк» демонструють подібні характеристики та формують окремий кластер.*

Ключові слова: *антикризове управління, банківська система України, фінансова стійкість, кластерний аналіз, рентабельність; активи.*

Annotation. *The paper analyzes the level of anti-crisis management of four leading banks in Ukraine – JSC CB «PrivatBank», JSC «Oschadbank», JSC «Raiffeisen Bank» and JSC «Ukrsibbank». The results of the cluster analysis revealed that PrivatBank significantly outperforms other banks in terms of scale and financial stability, while Oschadbank, Raiffeisen Bank and Ukrsibbank demonstrate similar characteristics and form a separate cluster.*

Keywords: *anti-crisis management; banking system of Ukraine; financial stability; cluster analysis; profitability; assets.*

Банківська система України функціонує в умовах безпрецедентних зовнішніх і внутрішніх шоків, спричинених повномасштабною війною, політичною та економічною нестабільністю. Це призводить до зростання ризиків (кредитних, ліквідності, операційних) і вимагає від банків високоякісної антикризової стратегії. Застосування кластерного аналізу для розподілу банків за рівнем антикризового управління надає можливість ідентифікувати кращі практики та встановити резерви підвищення ефективності діяльності. Виявлення окремого кластера та значної переваги лідера над конкурентами вимагає глибокого вивчення його управлінських підходів та механізмів.

Дослідженню окремих питань у сфері антикризового управління банків та його діагностики присвячені роботи вітчизняних дослідників, таких як Камінська Т. Г., Кірієнко І. В., Меньшова А. Ю., Вовчак О. Д. та ін. При цьому в умовах прояву кризових явищ питання діагности кризи в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, зокрема і банку, набувають більшої актуальності, а тому потребують детального розгляду, а теоретичні та практичні інструменти – діагностики, адаптації та удосконалення.

Мета дослідження – оцінити рівень антикризового управління провідних банків України шляхом порівняльного аналізу їх фінансових показників та кластеризації, з метою виявлення сильних і слабких сторін стратегій адаптації до умов економічної нестабільності.

У сучасних умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів антикризове управління набуває особливого значення для банківської системи України. Ефективне антикризове управління дозволяє банкам не лише зберігати фінансову стабільність, але й забезпечувати підтримку економіки країни. У цьому контексті доцільно провести аналіз чотирьох провідних банків України – АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Райффайзен Банк» та АТ «Укрсиббанк» – з метою оцінки їх рівня антикризового управління.

У контексті економічної нестабільності, викликаної повномасштабною війною, глобальними фінансовими викликами та трансформаціями банківського сектора, особливої актуальності набуває питання ефективності антикризового управління банками. Здатність фінансової установи протистояти зовнішнім шокам, швидко

© Чалий А. В., 2026

адаптуватися до нових умов, забезпечувати фінансову стійкість і водночас залишатися прибутковою – ключові критерії ефективного кризового менеджменту.

З метою оцінки рівня антикризового управління було проведено порівняльний аналіз чотирьох найбільших банків України, які відіграють системну роль у функціонуванні фінансові системи та мають публічно доступні звітні дані. До вибірки увійшли: АТ КБ «ПриватБанк»» – найбільший банк країни за обсягом активів і державна установа стратегічного значення; АТ «Ощадбанк»» – другий за значенням державний банк, що забезпечує соціально важливі банківські послуги; АТ «Райффайзен Банк» – найбільший банк з іноземним капіталом в Україні; АТ «Укрсиббанк» – один з лідерів середніх банків із закордонною участю, відрізняється стійкістю та стабільною прибутковістю.

Порівняння здійснювалося за трьома ключовими фінансовими показниками: обсяг активів (як індикатор масштабу діяльності), чистий прибуток (як показник ефективності управління та прибутковості), коефіцієнт адекватності капіталу (Н2) – як основний регулятивний критерій фінансової стійкості. Великий обсяг активів (масштаб діяльності) свідчить про значну частку ринку та потенційний вплив банку на фінансову систему. В кризовий період більший банк, як правило, має вищу диверсифікацію та може розраховувати на більшу підтримку регулятора (НБУ), що є елементом антикризової стійкості. Чистий прибуток є ключовим індикатором ефективності управління та прибутковості. В контексті антикризового управління прибуток є джерелом формування власного капіталу, що дозволяє банку створювати резерви, покривати несподівані збитки та підвищувати свою фінансову стійкість без зовнішньої допомоги. Коефіцієнт Н2 є основним регулятивним критерієм фінансової стійкості. Він показує, наскільки власний капітал банку здатний покрити потенційні ризики, зокрема кредитні (з урахуванням зважених за ризиком активів). Високий Н2 свідчить про значний «запас міцності» банку і його здатність поглинати збитки, що є ключовим елементом антикризового захисту.

На основі узагальнених даних за 2023–2024 роки сформовано аналітичну таблицю, що дозволяє оцінити стан антикризового управління кожного з банків (табл. 1).

АТ КБ «ПриватБанк» як найбільший банк України демонструє високий рівень антикризового управління. У 2023–2024 роках банк забезпечив значні фінансові результати та стійкість, продовжуючи підтримувати економіку. Зокрема, чистий кредитний портфель бізнес-клієнтів зріс удвічі з початку повномасштабного вторгнення, а банк увійшов у топ-50 еквайрів світу. Також АТ КБ «ПриватБанк» активно інвестує в кібербезпеку та модернізує свою ІТ-інфраструктуру, впроваджуючи мультихмарну стратегію для підтримки критично важливих рішень.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця основних показників антикризового управління банків України за 2023–2024 роки

Банк	Активи, млрд грн		Чистий прибуток, млрд грн		Адекватність капіталу (Н2), %		Основні антикризові заходи
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	
АТ «КБ «ПриватБанк»	680,07	761,5	37,86	40,3	20,55	20,81	Збільшення кредитного портфеля, кібербезпека, мультихмарна стратегія
АТ «Ощадбанк»	346,50	428,6	5,98	7,9	14,24	15,13	Оптимізація витрат, зростання прибутковості, підтримка клієнтів
АТ «Райффайзен Банк»	189,00	213,9	6,14	6,2	26,3	16,07	Цифрова трансформація, інновації, управління ризиками
АТ «Укрсиббанк»	141,92	169,1	4,22	4,0	18,85	18,32	Підтримка клієнтів, цифрова трансформація, зміцнення кібербезпеки

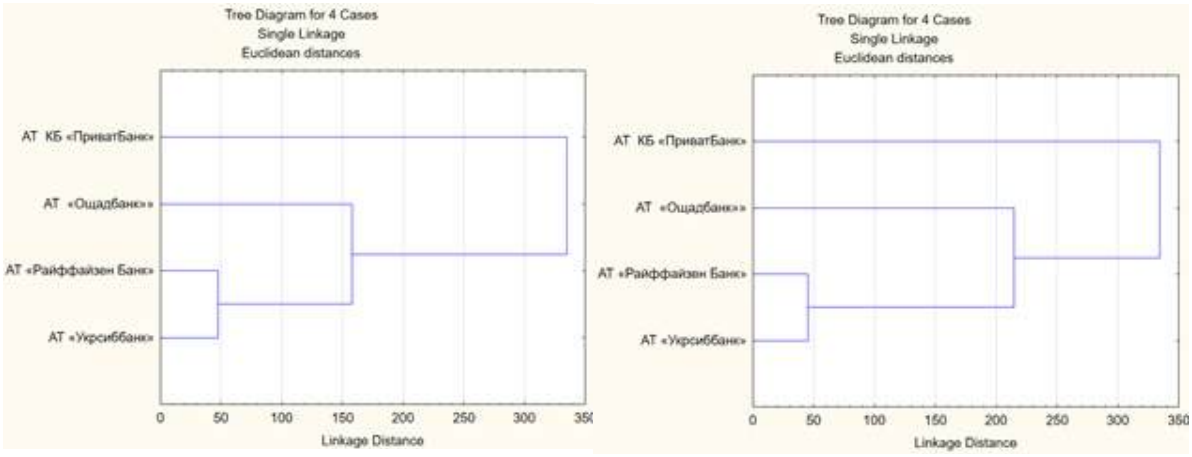
АТ «Ощадбанк» у 2023–2024 роках продемонстрував покращення ефективності бізнес-моделі та успішність реалізації воєнної стратегії. АТ «Ощадбанк» суттєво покращив свою ефективність та стійкість у 2024 році, демонструючи значний прогрес в антикризовій адаптації.

АТ «Райффайзен Банк», як частина міжнародної банківської групи, активно впроваджує антикризові заходи, спрямовані на підтримку клієнтів та забезпечення фінансової стабільності. У 2023–2024 роках банк

зосередився на цифровій трансформації, впровадженні інноваційних продуктів та послуг, а також на посиленні систем управління ризиками. При цьому банк продемонстрував найбільше падіння H2 (з 26,3 % до 16,07 %), що є суттєвою зміною у його запасі міцності, незважаючи на загальне зростання активів та прибутку.

АТ «Укрсиббанк» виявився єдиним серед представлених банків, у якого чистий прибуток у 2024 році скоротився порівняно з 2023 роком, що може свідчити про тиск на ефективність управління. Незважаючи на це, банк активно підтримує клієнтів у всіх бізнес-сегментах, забезпечуючи безперебійне обслуговування понад 2 мільйонів клієнтів. Особливу увагу приділено інноваційним технологіям, цифровій трансформації та посиленню кібербезпеки. Ці заходи свідчать про достатній рівень антикризового управління банку, що відповідає сучасним вимогам функціонування банківського ринку.

Для виявлення специфічних ознак антикризового управління банком здійснено кластерний аналіз. Кластерний аналіз перетворює загальний фінансовий аналіз на потужний інструмент стратегічного управління, який допомагає банку визначити свою позицію щодо фінансової стійкості та ефективності антикризового управління на ринку. Кластерний аналіз проведено на основі ієрархічної класифікації з використанням методу Варда, в результаті якого побудовано горизонтальну дендрограму (рис. 1).



а) 2023 р. б) 2024 р.

Рис. 1. **Дендограма кластеризації банків України**

У 2023 р. спостерігається чітка трирівнева ієрархія, або три кластери, сформовані на основі фінансових показників. АТ «Райффайзен Банк» та АТ «Укрсиббанк» об'єднані на найменшій відстані (близько 30–40), що вказує на найбільшу схожість їхніх фінансових профілів, масштабу та ефективності управління в цей період. До групи «Райффайзен / Укрсиббанк» на більшій відстані (близько 150) приєднується АТ «Ощадбанк». Це формує проміжний кластер з трьох банків. АТ КБ «ПриватБанк» приєднується до інших банків на найбільшій відстані (близько 350). Це підтверджує, що банк суттєво випереджає решту банків за своїми ключовими показниками (активи, прибуток), формуючи окремий, найбільш віддалений кластер лідерства. Кластеризація у 2024 році демонструє збереження основної структури, але зі зміною відстаней між кластерами, що свідчить про фінансові зміни. АТ «Ощадбанк» приєднується до групи «Райффайзен / Укрсиббанк» на більшій відстані (близько 220–250), що істотно більше, ніж у 2023 році. Збільшення відстані означає, що фінансовий профіль АТ «Ощадбанк» став більш відмінним від профілю кластера, що об'єднує АТ «Райффайзен» та АТ «Укрсиббанк» порівняно з минулим роком. Це може бути пов'язано зі значним зростанням активів та чистого прибутку АТ «Ощадбанк». АТ «Райффайзен Банк» та АТ «Укрсиббанк» хоч і залишаються прибутковими та нарощують активи, однак мають певні виклики: падіння H2 у АТ «Райффайзен Банк» та падіння чистого прибутку в АТ «Укрсиббанк» вказують на потенційні зони уваги в їхніх антикризових стратегіях.

Таким чином, кластеризація банків України за рівнем антикризового управління проводиться з метою виявлення спільних ознак та згрупування фінансових установ за подібними характеристиками ефективності діяльності. Такий підхід дозволяє не лише порівняти банки між собою, а й глибше оцінити

рівень їх фінансової стабільності, здатності реагувати на зовнішні виклики, а також якість управлінських рішень у кризових умовах.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Алексєєнко І. І.

Література: **1.** Вахович І., Білошапка В., Івашина О., Івашина С., Корнєєв В., Ходжаян А. Моделювання системи антикризового управління у банківському секторі економіки України для забезпечення його фінансової стабільності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. Вип. 5 (52). С. 52–66. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4185. **2.** Павленко Л. Д. Система державного антикризового управління банківською системою як основа стабільного функціонування вітчизняної економіки. *Інвестиції : практика та досвід.* 2019. № 2. С. 48–55. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2019/10.pdf. **3.** Жуков В. В. Банкрутство банків: економічна суть, види та причини. // Розвиток економіки та управління на світовому, державному та регіональному рівнях : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф., 16–17 бер. 2018 р. : тези доповід. Київ : Таврійський нац. ун-т ім. В. І. Вернадського, 2018. С. 107–112. **4.** Марченко Д., Гадецька З. Управління конкурентоспроможністю банку // Гуманітарний простір науки : досвід та перспективи : зб. матеріалів XI Міжнарод. наук.-практ. Інтернет-конф., 17 травня 2017 р. Переяслав Хмельницький, 2017. Вип. 11. С. 22–25. URL: http://files.humanitarica.webnode.com.ua/200000137-d4029d4fb7/Гуманітарика%2011.pdf. **5.** Москаленко В. М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2012. Вип. 22 (2). С. 297–303. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/884/1/Z22_%d0%86%d0%86_2012.pdf.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

THE ESSENCE OF THE MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS

UDC 005.53

Chaltseva Ye.

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

Annotation. *The article examines the essence of the management decision-making process. The main factors influencing decision-making process are identified. The role of human capital, institutional environment and management culture in ensuring the effectiveness of managerial decisions is analyzed.*

Keywords: *management decision, municipal enterprise, digital transformation.*

Анотація. *У статті розглянуто сутність процесу прийняття управлінських рішень. Визначено основні чинники, що впливають на процес прийняття рішень. Проаналізовано роль людського капіталу, інституційного середовища та культури управління у забезпеченні ефективності управлінських рішень.*

© Chaltseva Ye., 2026

Ключові слова: *управлінське рішення, комунальне підприємство, цифрова трансформація.*

The process of managerial decision-making is a fundamental function of management that determines the effectiveness of organization. In the context of municipal enterprises (ME), which provide public services, decision-making acquires specific characteristics due to the high level of public accountability and the complex institutional environment. The goal of this article is to determine the essence of the management decision-making process at MEs.

Managerial decision-making in MEs is shaped by a range of factors that include social responsibility, regulatory constraints, and financial limitations [2]. Unlike private companies, MEs prioritize social utility, service accessibility, and socio-economic equality. Hence, decision-making at MEs is not solely focused on profitability but also on meeting the community's needs and complying with legal requirements.

In recent years, digital transformation has significantly influenced decision-making processes at MEs. Therefore, a lot of attention has been paid to their study by such scholars as: Fleming D., Grant R. M., Hammer M., Champy J., Harrison D. A., Schumacher J. S. [3–6].

The goal of the article is to study the essence of the managerial decision-making process at ME and to identify ways to improve it.

The integration of modern information and communication technologies (ICTs), including Geographic Information Systems (GIS), customer relationship management (CRM) platforms, and enterprise resource planning (ERP) systems, allows for more precise forecasting and real-time monitoring. These technologies enhance the speed and accuracy of managerial responses, while also fostering transparency and public trust. Digital dashboards enable municipal managers to visualize key performance indicators (KPIs) related to service delivery and citizen satisfaction, facilitating timely decision-making and strategic planning [3].

A growing emphasis on sustainable development also shapes decision-making in MEs. The need to address global environmental challenges drives enterprises to adopt practices such as energy efficiency, carbon reduction, and sustainable resource management. This requires managers to evaluate the environmental impact of decisions and align operations with the Sustainable Development Goals (SDGs), integrating ecological considerations alongside economic and social criteria.

Human capital development is another crucial factor influencing the quality of decisions at MEs. The competence, experience, and motivation of the management team directly affect the decision-making process. Training, professional development, and access to analytical tools are crucial for enhancing decision-making quality [1]. Furthermore, a proactive management culture that encourages innovation and collaboration significantly contributes to the effectiveness of decision-making. However, limited investment in staff development and the absence of performance-based incentives can hinder the adoption of advanced management practices. Managerial decision-making in MEs is hindered by financial constraints, political influences, and the need to comply with regulatory policies. Adopting scenario planning and risk assessment frameworks can help managers better prepare for uncertainties and make more informed decisions [4].

Moreover, the shift towards participatory governance has transformed how decisions are made at MEs. Involving stakeholders, including community organizations and citizens, is becoming a standard practice. Methods such as public hearings and participatory budgeting allow for greater public input, requiring managers to develop skills in communication, negotiation, and conflict resolution. The institutional framework also plays a significant role, as MEs often interact with regional and national authorities. Coordination between various administrative levels requires managers to navigate complex bureaucratic systems and align their decisions with governmental strategies [8].

Data quality is fundamental for objective decision-making, but many MEs face challenges related to fragmented data systems and outdated reporting practices. Ensuring accurate and comprehensive data integration is critical for making well-informed decisions. Legal liability and ethical accountability are crucial considerations, as MEs manage services that directly impact public well-being.

Another important aspect of managerial decision-making in MEs is the assessment of social and economic impacts. Managers must carefully evaluate how decisions affect different social groups, especially vulnerable populations. Conducting social impact assessments helps in identifying potential inequalities and designing mitigation strategies to minimize adverse effects.

To further enhance decision-making efficiency, MEs are increasingly adopting performance management systems that incorporate key performance indicators (KPIs) related to both operational efficiency and social outcomes. This approach allows managers to evaluate the success of implemented strategies, make necessary adjustments, and ensure accountability to the public. Developing transparent reporting mechanisms also helps build public trust and demonstrates the enterprise's commitment to continuous improvement.

The dynamic nature of the municipal environment necessitates the continuous adaptation of decision-making practices. As socio-economic conditions evolve, MEs must develop flexible strategies that allow for rapid adjustments. Scenario analysis and risk management techniques are vital in preparing for sudden changes, such as economic downturns, regulatory shifts, or unexpected social challenges.

The internal organizational culture and decision-making structure of MEs significantly affect how decisions are formulated and implemented. Flexible, decentralized structures tend to promote quicker responses and innovation, while rigid hierarchies may slow down decision-making. Creating a culture that supports initiative and transparency is essential for dynamic management.

Overall, decision-making at MEs is a complex process that involves economic, social, and environmental factors. Unlike private companies, where profitability is a priority, MEs focus on service accessibility, quality, and socio-economic equity. Therefore, decisions are not solely technical but also political and social, requiring a holistic approach that balances efficiency with social responsibility.

Managerial decisions at MEs follow a structured process: problem identification, information collection, analysis of alternatives, evaluation, selection, implementation, and monitoring. In the public sector, each step must emphasize transparency and public accountability. Social responsibility, financial limitations, regulatory compliance, political influence, and long-term strategy are critical factors shaping this process. The challenge lies in making decisions that are both efficient and fair, while also meeting public expectations and legal requirements [9].

Scientific supervisor – D.Sc. in Economics, Associate Professor I. Gruzina

References: **1.** Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління людськими ресурсами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 428 с. **2.** Bryson D. M. Strategic planning for community and nonprofit organizations: a guide to strengthening and preserving organizational achievements. San Francisco : Jossie-Bass, 2011. 624 p. **3.** Fleming D. Digital governance in the public sector. Oxford : University of Oxford, 2015. 358 p. **4.** Grant R. M. Strategic management: concepts and contexts. 8th ed. New York : Williams, 2016. 720 p. **5.** Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York : HarperCollins, 1993. 272 p. **6.** Harrison D. A., Schumacher J. S. Management of public services: strategic approach. London : Routledge, 2018. 320 p. **7.** Kaplan R. S., Norton D. P. Strategically oriented organizations: how companies with balanced indicators succeed in the new business environment. Boston : Harvard Business Press, 2001. 420 p. **8.** OECD. Public administration review: the innovative path of administrations in OECD/OECD countries. Paris : OECD Publishing House, 2015. 272 p. **9.** Simon H. A. Administrative behavior: study of decision-making processes in administrative organizations. New York : World, 1997. 550 p.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

IMPROVING OF LOGISTICS ACTIVITIES AT AN ENTERPRISE: ESSENCE AND METHODS

UDC 658.7

Chen Beini

Master's (second) degree 2nd year higher education student
of the Preparatory Faculty for Foreign Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The article is devoted to the study of theoretical foundations and practical approaches to improving logistics activities at the enterprise level. It explores the essence of logistics processes, identifies key issues in logistics operations, and proposes optimization methods based on innovative technologies. Special attention is given to the implementation of intelligent logistics systems, automation, digitalization, and their impact on enterprise efficiency and competitiveness.*

Keywords: *logistics, logistics system, logistics processes, optimization, logistics efficiency, automation, digital technologies, supply chain management.*

Анотація. *Статтю присвячено вивченню теоретичних засад і практичних підходів до удосконалення логістичної діяльності підприємства. Розглянуто сутність логістичних процесів, виявлено основні проблеми функціонування логістичних систем та запропоновано методи їх оптимізації з урахуванням сучасних інноваційних технологій. Особливу увагу приділено впровадженню інтелектуальних логістичних систем, автоматизації, цифровізації та впливу цих заходів на ефективність і конкурентоспроможність підприємства.*

Ключові слова: *логістика, логістична система, логістичні процеси, оптимізація, ефективність логістики, автоматизація, цифрові технології, управління постачанням.*

Formulation of the problem. In the current landscape of dynamic market development and global economic transformation, logistics activities play a crucial role in ensuring the efficiency, flexibility, and competitiveness of enterprises. Logistics no longer functions solely as a support mechanism but is increasingly recognized as a core strategic function that affects all levels of business performance. Despite this understanding, many enterprises continue to treat logistics management as a narrowly operational task rather than an integrated element of overall business strategy.

As a result, numerous logistical processes remain inefficient, fragmented, or outdated. Common problems include high transportation and storage costs, delays in delivery and order fulfillment, lack of synchronization between supply and production schedules, and insufficient use of digital and automated solutions. These shortcomings lead to reduced customer satisfaction, increased operational expenses, and weakened competitive positioning. The root cause often lies in the lack of strategic planning and innovation in logistics systems, insufficient investment in modern technologies, and the absence of performance monitoring mechanisms [1].

Therefore, there is an urgent need to develop and implement modern methods for improving logistics activities at the enterprise level. This involves not only optimizing existing logistics processes but also introducing integrated approaches that combine technological innovation, data-driven decision-making, and customer-centric planning. Addressing these issues is key to ensuring the sustainable growth and adaptability of enterprises in an increasingly complex and competitive global environment.

The purpose of this article is to investigate the essence and methods of improving logistics activities at the enterprise level in the context of modern economic and technological transformations. The study seeks to analyze the key factors influencing the efficiency of logistics systems, identify the most pressing operational and strategic challenges, and evaluate current tools and practices used in logistics optimization. The article also aims to explore innovative approaches to enhancing logistics performance–such as automation, digitalization, and data analytics–and to propose practical recommendations for integrating these methods into enterprise logistics management for improved competitiveness, cost-effectiveness, and customer satisfaction.

© Chen Beini, 2026

Basic material. In today's competitive and rapidly evolving market environment, the effectiveness of logistics activities is becoming a critical factor in the sustainable development and overall performance of enterprises. With the rise of globalization, e-commerce, and digital transformation, logistics has transformed from a purely operational function into a strategic asset that directly influences customer satisfaction, operational efficiency, and market responsiveness. Despite this shift, many companies continue to treat logistics as a supportive rather than a strategic domain, often lacking a comprehensive approach to its improvement and integration into corporate planning. As a result, logistical inefficiencies manifest in the form of high transportation and warehousing costs, delayed deliveries, inadequate inventory control, and fragmented supply chains, which ultimately reduce a firm's competitiveness [2].

The current logistics landscape is shaped by increased demand for flexibility, speed, and transparency. Enterprises are expected not only to move goods from point A to point B but also to optimize the entire value chain – from procurement and inventory management to order fulfillment and last-mile delivery. This evolution necessitates a clear understanding of the essence of logistics activities and the methods by which they can be continuously improved. The core logistics functions – transportation, warehousing, inventory control, information flow management, and reverse logistics – must be integrated and aligned with enterprise goals to achieve maximum synergy and customer value. Neglecting these interdependencies leads to fragmented processes, resource wastage, and suboptimal service levels.

Improvement of logistics activities involves the systematic application of tools, technologies, and management approaches that enhance the performance of logistics systems. Among the most commonly applied methods are lean logistics, just-in-time inventory systems, total quality management (TQM), and Six Sigma. These methods focus on reducing waste, improving accuracy, and accelerating cycle times. With the advent of Industry 4.0, companies now also rely on digital tools such as artificial intelligence, blockchain, IoT sensors, and predictive analytics to enhance logistics visibility and real-time decision-making. However, the implementation of these innovations is often hindered by legacy systems, resistance to change, and insufficient investments in human capital and digital infrastructure [3].

The role of strategic logistics planning is also paramount. Enterprises that engage in logistics audits, benchmark best practices, and model supply chain scenarios can identify bottlenecks and prioritize areas for improvement. Strategic logistics decisions – such as outsourcing, network redesign, or warehouse automation – require careful evaluation of cost, service level impacts, and long-term implications. Furthermore, the integration of sustainability into logistics practices is becoming increasingly relevant, as environmental regulations and consumer expectations drive the need for greener operations. Companies are exploring eco-efficient packaging, electric delivery fleets, and carbon footprint tracking to align logistics with corporate social responsibility goals.

The importance of organizational alignment in logistics improvement cannot be overstated. A lack of cross-functional coordination between departments such as procurement, sales, production, and distribution often leads to inefficiencies and misaligned priorities. Effective logistics management requires clear governance structures, key performance indicators (KPIs), and a culture of continuous improvement supported by training and leadership engagement. The following comparative table provides an overview of traditional vs. modern logistics methods to illustrate the paradigm shift taking place in enterprise logistics today [4].

Table 1

Comparative analysis of traditional and modern logistics approaches

Aspect	Traditional logistics	Modern logistics
Inventory management	High stock levels, manual control	Real-time tracking, predictive analytics
Transport planning	Static routes, paper-based	Dynamic routing, GPS and AI optimization
Warehouse operations	Manual handling	Automation, robotics, smart shelves
Information flow	Siloed, delayed	Integrated digital platforms
Customer focus	Delivery completion	Service quality, tracking visibility
Sustainability	Low priority	Carbon reduction, green packaging

As the table demonstrates, modern logistics practices rely heavily on technological integration, data-driven decision-making, and a customer-centric mindset. These innovations allow enterprises to respond faster to market fluctuations, reduce operational costs, and improve service reliability. Companies that continue to operate within traditional logistics models risk falling behind due to inefficiencies, rising costs, and reduced agility. In contrast, enterprises that actively invest in logistics improvements gain competitive advantages through higher delivery speed, lower fulfillment errors, and improved customer satisfaction.

It is also important to note that successful logistics improvement initiatives require a balanced approach that includes both structural changes and cultural transformation. While technology can offer powerful tools, the mindset and skills of employees are equally important. Training programs, change management initiatives, and incentive systems must support the adoption of new logistics processes and technologies. Likewise, collaboration with external partners – such as third-party logistics providers (3PLs), carriers, and technology vendors – can accelerate innovation and expand capabilities beyond internal limits [5].

In conclusion, the improvement of logistics activities at the enterprise level is a multidimensional endeavor that encompasses strategic planning, technological innovation, organizational development, and performance monitoring. As logistics becomes an increasingly strategic function, companies must treat its optimization as a continuous process rather than a one-time project. Future research in this field could explore the application of AI and machine learning in real-time logistics control, the impact of decentralized logistics models on regional performance, and the integration of circular economy principles in logistics operations. Ultimately, enterprises that invest in the ongoing improvement of logistics activities position themselves to thrive in a dynamic, customer-driven, and technology-intensive business landscape.

Scientific supervisor – Ph.D. in Economics, Associate Professor K. Barkova

References: **1.** Christopher M. Logistics & supply chain management. 5th ed. London : Pearson Education Limited, 2016. 296 p. **2.** Gattorna J. Dynamic supply chains: delivering value through people. 3rd ed. New York : FT Press, 2015. 448 p. **3.** Harrison A., Van Hoek R. Logistics management and strategy: competing through the supply chain. 5th ed. London : Pearson, 2014. 360 p. **4.** Rodrigue J.-P. The geography of transport systems. 5th ed. London : Routledge, 2020. 456 p. **5.** Rushton A., Croucher P., Baker P. The handbook of logistics and distribution management: understanding the supply chain. 6th ed. London : Kogan Page, 2022. 744 p.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 330.341.1

Черноіванова А. О.

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

Анотація. *У статті розкрито сутність і значення стратегічного планування у сучасних умовах підприємства. Значну увагу зосереджено на взаємозв'язку стратегічного планування з інноваційним процесом Проаналізовано інноваційний процес, що потребує ринково орієнтованого підходу до управління та ретельного стратегічного планування.*

Ключові слова: *розробка стратегії, стратегічне планування, інновації, інноваційний процес.*

© Черноіванова А. О., 2026

Annotation. *The article reveals the essence and significance of strategic planning in modern conditions of the enterprise. Considerable attention is focused on the relationship between strategic planning and the innovation process. The innovation process is analyzed, which requires a market-oriented approach to management and careful strategic planning.*

Keywords: *strategy development, strategic planning, innovation, innovation process.*

Актуальність. У сучасних умовах стратегічне планування набуває особливого значення, зокрема для України, яка стикається з воєнними діями, економічними труднощами та прагне до сталого розвитку в майбутньому. Це не просто створення планів на папері, а важливий інструмент, що дає змогу передбачати майбутнє та визначати напрямок дій, який забезпечить довгострокові результати. Стратегічне планування полягає у формуванні основних цілей на перспективу та визначенні шляхів їх досягнення. Воно включає глибокий аналіз поточного стану, прогнозування можливих змін, визначення пріоритетів, раціональне використання ресурсів і постійне коригування планів відповідно до нових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема стратегічного планування висвітлена у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Армстронга, С. Маджаро, М. Мескона, О. Мазоренка, Т. Ткаченко, А. Томпсона, М. Портера, Г. Іващенка, Т. Лепейко. Проте окремі аспекти, зокрема розробка етапів стратегічного планування інноваційного розвитку, ще потребують додаткового наукового опрацювання. Так, В. В. Коненко та Д. В. Соколов [1] розглядають стратегічне планування як одну з основних функцій стратегічного управління. О. І. Карпіщенко, К. Ілляшенко та О. Карпіщенко [1] акцентують увагу на змісті та характері планової діяльності на підприємствах. Однак формування цілісного підходу до стратегічного планування і чітке визначення його сутності залишаються актуальними завданнями досліджень.

Метою цієї статті є поглиблення теоретичних засад стратегічного планування та розробка практичних рекомендацій щодо його впровадження на підприємствах.

Викладення основного матеріалу. Стратегія дозволяє визначити строки та методи впровадження інновацій, а також основні елементи інноваційного проєкту. Здебільшого, за умови правильного використання, інновації сприяють зростанню прибутків, що є ключовою метою будь-якого комерційного підприємства. Обраний керівником стратегічний план впливає на конкурентоздатність компанії, її стабільність на ринку, збільшення доходів і задоволення потреб споживачів. Розробку стратегії інноваційного розвитку необхідно здійснювати з урахуванням методичних рекомендацій щодо оцінки діяльності підприємства, що сприяє ефективному формуванню стратегічного курсу.

Керівнику слід бути готовим до трансформації окремих підсистем підприємства з метою їх виведення на якісно новий рівень. Водночас варто враховувати можливий спротив колективу нововведенням, що може негативно вплинути на виробничі процеси. Працівники, які відкриті до нових знань і мають творчий підхід, зазвичай швидше адаптуються до змін, ніж ті, хто надає перевагу стабільності та важко сприймає нововведення [2]. Тому керівнику важливо оцінити ставлення персоналу до запланованих змін і вміло мотивувати їх до активної участі в реалізації інновацій.

Часто під час реорганізації виникає проблема нестачі досвіду в працівників, тому їм може знадобитися опанування нових професійних навичок. Це, своєю чергою, може призвести до зміни кадрового складу, скорочення штату або потреби у підвищенні кваліфікації. Вибір нових кадрів або перепідготовка наявного персоналу істотно впливають як на успішність інноваційного проєкту, так і на строки його реалізації.

Успішно сформована стратегія впровадження нововведень передбачає безперервний аналіз зовнішнього середовища та відстеження змін у науково-технічній сфері [2].

Підприємства, які приймають рішення про впровадження нових технологій, стикаються з необхідністю обрати найбільш ефективну й довготривалу стратегію розвитку. Зазвичай стратегічний напрям визначає керівник компанії. Максимального результату від інновацій можна досягти лише за умов ретельного вивчення самого нововведення. Надзвичайно важливо точно оцінити інновацію та чинники, що впливають на її реалізацію. Це дає змогу забезпечити інтеграцію інновацій у всі напрями діяльності підприємства та досягти ефективного їх впровадження [5].

Застосування інноваційних технологій неможливе без належної стратегії, яка повинна відповідати ключовим цілям організації. Для розробки такої стратегії необхідно врахувати потенційні ризики, що можуть виникнути під час реалізації інноваційного проєкту, а також визначити строки впровадження змін. Слід враховувати,

що суспільство не завжди позитивно сприймає новації, що може вплинути на рівень попиту та обсяг прибутку.

Щоб досягти бажаної частки на ринку, підприємству потрібно створити щось нове, актуальне й корисне. Велике значення має саме процес виходу інновації на ринок. Важливо не лише розробити інновацію, а й грамотно її презентувати. Вивести інноваційний продукт або послугу на ринок допоможе ефективна маркетингова стратегія, завдяки якій споживачі зможуть усвідомити цінність і незамінність запропонованого нововведення [5].

Існує велика кількість підходів до класифікації інноваційних стратегій. Одну з таких запропонував К. Фрімен, який виокремив такі типи стратегій: традиційну, опортуністичну, імітаційну, оборонну, залежну, наступальну, захисну, поглинаючу та проміжну. Традиційна стратегія орієнтована на досягнення високої якості, однак її ефективність обмежена в часі, оскільки йдеться про вдосконалення вже наявної продукції, що доцільно лише на початкових етапах. Опортуністична стратегія зосереджується на пошуку товару, виробництво якого супроводжується мінімальними витратами, забезпечуючи компанії тимчасову присутність на ринку. Імітаційна стратегія підходить компаніям із сильними позиціями, які купують інновації в інших підприємств. Оборонна передбачає обмежену науково-дослідну діяльність без прагнення до лідерства на ринку. Залежна стратегія характерна для невеликих фірм, що приймають інновації від більших гравців. Наступальна ж стратегія передбачає прагнення компанії стати першою серед конкурентів [3].

Інновація, подібно товару, має власний життєвий цикл. Кожне нововведення проходить етапи – від задуму і реалізації до повного завершення, і це слід враховувати під час формування стратегічного плану. Важливо також зосередитися на тому, що будь-яка стратегія повинна спиратися на оцінку ефективності підприємства, аналіз його взаємодії з зовнішнім середовищем, внутрішніх процесів та основної діяльності. План упровадження інновацій має охоплювати заходи з просування продукту на ринку, а також містити методи управління ресурсами підприємства.

Держава відіграє важливу роль в інноваційному розвитку бізнесу, зокрема через фінансову підтримку у різних формах. Водночас планування інноваційного розвитку має бути не лише державним завданням, а й відповідальністю самого підприємства [3].

Результати проведеного аналізу стратегічного планування свідчать про необхідність чіткого визначення типу стратегії, її відповідності основній діяльності та цілям організації.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Василик С. К.

Література: **1.** Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf. **2.** Малишко Є. О. Аналіз впливу стратегічних пріоритетів на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2020. Том 3. № 34. С. 322–329. URL: https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/2977/. **3.** Ястремська О. М., Доуртмес П. О. Інноваційна діяльність промислових підприємств: результати оцінювання. *Бізнес Інформ.* 2016. № 4. С. 161–168. **4.** Chernov S. I. Defining the objectives of enterprise strategic management depending on the level of its financial potential. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2019. Том 2. № 29. С. 236–247. URL: http://fkd.org.ua/article/download/172359/173409. **5.** Otenko I. Strategies of business systems development in global environment. *Scientific Annals of Economics and Business.* 2019. Vol. 66. No. 2. P. 153–166.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ІМІДЖУ АТ «УКРПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

УДК 339.138:658.8

Чміленко М. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Ця публікація присвячена дослідженню впливу стратегій бренд-менеджменту та сучасних маркетингових інструментів на зміну сприйняття АТ «Укрпошта» в епоху цифрових технологій. Здійснено розгляд теоретичних концепцій, що лежать в основі термінів «бренд» і «бренд-менеджмент», а також їхньої критичної важливості для підвищення конкурентоспроможності й зміцнення ділової репутації компаній. Доведено, що імплементація цих методик може стати фундаментальною платформою для репозиціонування АТ «Укрпошта» як інноваційної, сфокусованої на споживачах та технологічно розвиненої організації.*

Ключові слова: *бренд, бренд-менеджмент, маркетинг, імідж, цифровізація, послуги.*

Annotation. *This publication is devoted to researching the impact of brand management strategies and modern marketing tools on changing perceptions of Ukrposhta in the digital age. It examines the theoretical concepts underlying the terms «brand» and «brand management», as well as their critical importance for increasing competitiveness and strengthening the business reputation of companies. It has been proven that the implementation of these techniques can become a fundamental platform for repositioning Ukrposhta as an innovative, consumer-focused, and technologically advanced organization.*

Keywords: *brand, brand management, marketing, image, digitalization, services.*

На часі це дослідження стоїть через потребу в докорінній зміні образу АТ «Укрпошта» в умовах стрімкої цифровізації господарства та еволюції вимог клієнтів до поштових та логістичних сервісів. Посилення суперництва з приватними логістичними суб'єктами, розквіт електронної комерції та зростаюча вага цифрових платформ змушують АТ «Укрпошта» переосмислити свої комунікаційні стратегії та підходи до брендингу.

Актуальність наукового пошуку зумовлена нагальними потребами практики щодо покращення результативності роботи державних логістичних компаній та становлення їхньої змагальної переваги у цифровій дійсності.

Сьогоднішній клієнт складає враження про надані послуги не лише завдяки їхній якості, а й через доступність цифрових інструментів, ясність операцій та оперативність зв'язку. З огляду на це, створення сприятливого іміджу перетворюється на одну з першочергових стратегічних цілей компанії.

Метою дослідження є визначення теоретичних і практичних засад формування сучасного іміджу АТ «Укрпошта» та обґрунтування напрямів удосконалення бренд-стратегії в умовах цифровізації.

Завдання наукового пошуку:

- здійснити розбір концептуальних засад визначень «імідж» та «бренд»;
- дослідити трансформації у функціонуванні АТ «Укрпошта» у світлі цифровізаційних процесів;
- визначити значення бренд-менеджменту у конструюванні сприятливого образу компанії;
- сформулювати рекомендації щодо покращення іміджу Акціонерного товариства «Укрпошта».

У цьому дослідженні були застосовані такі методи дослідження: контент-аналіз, метод зіставлення, синтезування інформації, системний підхід, а також аналіз фахової літератури з царини маркетингу й брендингу (зокрема, праць Гаркавенка, Струтинської, Павленка, Марченка).

© Чміленко М. О., 2026

Згідно з працями Гаркавенка, маркетинг являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування ціннісної пропозиції та задоволення споживацьких запитів, що, власне, і закладає фундамент для сучасних брендингових практик [1].

Струтинська ж акцентує увагу на тому, що бренд конструюється на базі сукупності цінностей, сформованих асоціацій та накопиченої репутації, які доносяться через цілеспрямовані комунікаційні зусилля, тоді як імідж виступає як кінцевий продукт інтерпретації цих складових у свідомості споживачів [2].

Павленко та Войчак стверджують, що у сфері стратегічного маркетингу ключовими елементами є ґрунтовний аналіз ринкового середовища, оцінка конкурентних переваг та чітке позиціонування, а також контрольоване оперування інструментами комплексу маркетингу, що детермінує траєкторію еволюції бренду [3].

У навчальному посібнику Марченка і Пушака обґрунтовується думка, що цифрові трансформації кардинально перебудовують парадигму бренд-менеджменту, зміщуючи фокус уваги на активну онлайн-взаємодію та забезпечення якісного цифрового клієнтського досвіду [4].

При цьому проблема формування привабливого іміджу суб'єктів господарювання державної форми власності в умовах розгорнутих цифрових реформ досі залишається на периферії наукових розвідок, що і підтверджує значущість поточного дослідження.

Стаття спрямована на визначення концептуальних підходів до формування сучасного іміджу АТ «Укрпошта» та обґрунтування напрями вдосконалення бренд-стратегії в умовах цифровізації.

Теоретичні основи формування іміджу підприємства. Бренд визначається як система емоційних та раціональних уявлень споживача про компанію [2]. Імідж – це цілісне враження, яке формується на основі комунікацій, сервісу, досвіду та репутації підприємства.

Маркетинг як система управління взаємодією з клієнтами забезпечує інструменти для розвитку бренду, посилюючи його ринкову позицію [1].

Ці теоретичні положення є фундаментом для розуміння того, як АТ «Укрпошта» може змінювати свій імідж у процесі цифровізації.

Діяльність АТ «Укрпошта» в епоху цифровізації. За останні роки АТ «Укрпошта» здійснила низку кроків із впровадження цифрових інструментів, метою яких є оновлення та покращення наданих послуг:

- запровадження системи відстеження поштових відправлень у режимі онлайн;
- подальший розвиток функціоналу мобільного додатка;
- переведення робочих процесів у відділеннях на автоматизовані засади;
- впровадження електронного документообігу;
- оновлення та вдосконалення логістичної бази;
- розширення спектра пропонованих фінансових послуг;
- запуск спеціалізованих цифрових рішень для корпоративних клієнтів.

Завдяки цим трансформаціям створюються сприятливі умови для формування абсолютно нової репутації – такої, що відповідає сучасним стандартам зручності та інноваційності.

Значення управління брендом у створенні іміджу АТ «Укрпошта». Спираючись на академічні концепції, діяльність з брендингу в АТ «Укрпошта» має охоплювати такі ключові сфери:

1. Визначення позиції бренду як:

- актуального, цифровізованого сервісу, що є досяжним для широкого загалу;
- пріоритетне висвітлення аспектів оперативності, гарантованої якості виконання та комфорту для клієнта.

2. Єдність візуального образу та комунікаційного стилю як:

- впровадження оновленого дизайнерського оформлення;
- формування чітко артикульованого стилю спілкування;
- інтенсифікація присутності на платформах соціальних медіа.

3. Підвищення якості взаємодії з клієнтом як:

- суттєве скорочення часу очікування у відділеннях;
- запровадження електронної системи управління чергою;
- спрощення процедур, які виконуються через інтернет;
- забезпечення повної прозорості робочих процесів.

4. Формування цілісності брендових активів як:

- культивування довіри споживачів;
- формування позитивних конотацій щодо компанії;
- утвердження стійкої та позитивної репутації.

Зазначені кроки сприятимуть трансформації образу АТ «Укрпошта», перевівши її сприйняття зі статусу «класичної поштової служби» у категорію сучасного надавача послуг.

Висновок. Створення актуального образу АТ «Укрпошта» у світлі процесу цифровізації спирається на інтеграцію концептуальних основ маркетингу, управління брендом та застосування цифрових інструментів. Для ефективного втілення стратегії бренду необхідно забезпечити:

- коригування його позиціонування;
- нарощування потенціалу цифрових послуг;
- удосконалення взаємодії з клієнтами (сервісного шляху);
- модернізацію каналів комунікації;
- зміцнення довіри з боку користувачів.

Подальший науковий пошук варто зосередити на дослідженні того, як саме споживачі оцінюють цей бренд, здійснити оцінку дієвості запроваджених цифрових рішень, а також провести зіставний аналіз образу АТ «Укрпошта» порівняно з основними конкурентами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бойко Н. О.

Література: 1. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ : Лібра, 2014. 712 с. **2.** Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Тернопіль : Прінт-Офіс, 2015. 268 с. **3.** Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 600 с. **4.** Марченко О. М., Пушак Я. Я. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навч.-метод. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2023. 156 с.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ

УДК 338.4

Шаповалова Д. Д.

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

Анотація. *У статті проаналізовано особливості організації маркетингової діяльності з використанням інтернет-технологій, визначено основні проблеми впровадження цифрових інструментів та окреслено напрями вдосконалення маркетингових процесів підприємства.*

Ключові слова: *інтернет-технології, маркетингова діяльність, цифровий маркетинг, аналітика, автоматизація, конкурентоспроможність, персоналізація, онлайн-канали, інтеграція, клієнтоорієнтованість.*

Annotation. *The article analyzes the features of organizing marketing activities using Internet technologies, identifies key implementation problems of digital tools, and outlines ways to improve the marketing processes of an enterprise.*

Keywords: *internet technologies, marketing activities, digital marketing, analytics, automation, competitiveness, personalization, online channels, integration, customer orientation.*

Постановка проблеми. Сучасний розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність впровадження інтернет-інструментів у маркетингову діяльність підприємств. Це дозволяє ефективніше взаємодіяти з клієнтами, розширювати ринки збуту та підвищувати результативність рекламних кампаній. Однак виникають проблеми, пов'язані з вибором цифрових каналів, інтеграцією онлайн- та офлайн-інструментів, оцінкою ефективності та підготовкою персоналу. Науковий інтерес зосереджений на вивченні моделей організації маркетингової діяльності в цифровому середовищі, тоді як практична значущість полягає у виробленні рекомендацій для підприємств щодо ефективного використання інтернет-технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання інтернет-технологій у маркетинговій діяльності активно розробляється у працях західних і українських науковців. Ф. Котлер, Г. Армстронг, Ж.-Ж. Ламбер, Д. Чаффі, Ф. Райан, Ф. Шмальцль досліджують цифрову трансформацію маркетингу, розкриваючи особливості інтернет-комунікацій, поведінки споживачів та персоналізації пропозицій. Серед українських авторів варто зазначити праці Т. Васильєвої, О. Гуменюк, О. Тютюнник, І. Чумаченко, які аналізують використання digital-інструментів, соціальних мереж, контент- та відеомаркетингу, а також оцінку ефективності цифрових кампаній.

Метою статті є аналіз особливостей організації маркетингової діяльності підприємства з використанням інтернет-технологій, виявлення основних проблем та переваг їх застосування, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингових заходів у цифровому середовищі.

Викладення основного тексту. Маркетингова діяльність у класичному розумінні охоплює систему управлінських дій, спрямованих на вивчення потреб споживачів, формування попиту, просування товарів і послуг, підтримку лояльності клієнтів та забезпечення прибутковості підприємства. У цифровому середовищі ці завдання зберігають свою актуальність, проте змінюються інструменти, методи та принципи їх реалізації. Сутність маркетингової діяльності в умовах цифровізації полягає у застосуванні інтернет-технологій для комунікації з ринком, управління споживчим досвідом, персоналізації пропозицій, автоматизації бізнес-процесів і збору аналітичних даних для ухвалення управлінських рішень. Однією з основних особливостей цифрового маркетингу є його інтерактивний характер: підприємство не просто передає інформацію споживачеві, а вступає з ним у двосторонню комунікацію. Це відображається у використанні таких каналів, як соціальні мережі, месенджери, форуми, платформи для відгуків, що забезпечує безперервний обмін інформацією та формування довготривалих відносин зі споживачами [2].

© Шаповалова Д. Д., 2026

У табл. 1 наведені основні компоненти маркетингової діяльності у цифровому середовищі.

Таблиця 1

Основні компоненти маркетингової діяльності у цифровому середовищі

Компонент	Опис
Аналіз ринку та споживачів	Збір і обробка великих обсягів даних (big data) про поведінку користувачів, уподобання, купівельну спроможність, відвідуваність сайтів; створення портретів споживачів і сегментація ринку
Формування пропозиції	Розробка товарних, цінових і сервісних пропозицій, що відповідають потребам сегментів; персоналізація пропозицій у реальному часі
Вибір каналів просування	Використання SEO, контекстної реклами, SMM, email-маркетингу, маркетингу впливу, мобільних додатків; забезпечення багатоканальної комунікації (omnichannel)
Управління комунікаціями	Підтримка діалогу з клієнтами через соціальні мережі, чат-боти, блоги, опитування, відеотрансляції та обробку зворотного зв'язку
Аналітика та оцінка ефективності	Використання web-аналітики для відстеження охоплення, залучення, конверсій, коефіцієнта утримання, ROI та інших показників
Автоматизація процесів	Застосування CRM, email-платформ, програм управління рекламою та соцмережами для автоматизації рутинних завдань і фокусування на стратегії

Джерело: складено автором на основі [2; 4]

Таким чином, сутність маркетингової діяльності в цифровому середовищі полягає у побудові динамічної, клієнтоорієнтованої системи, яка завдяки інтернет-технологіям забезпечує ефективну взаємодію зі споживачами, гнучкість у прийнятті рішень, швидку адаптацію до змін на ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє не лише задовольняти наявні потреби клієнтів, а й формувати нові, створюючи додану вартість для бізнесу та споживача.

Структура організації маркетингової діяльності в цифровому середовищі визначається як система взаємопов'язаних елементів, яка забезпечує ефективне планування, реалізацію, моніторинг та оцінку результатів маркетингових заходів із використанням інтернет-технологій. Вона ґрунтується на поєднанні стратегічних, тактичних та операційних рівнів управління, що дає змогу підприємствам досягати поставлених цілей у цифровому просторі. Особливість структури полягає в інтеграції класичних маркетингових функцій із цифровими інструментами, такими як SEO, контекстна реклама, соціальні мережі, email-маркетинг, контент-маркетинг, маркетинг впливу та використання big data [1].

З огляду на це, сучасна структура маркетингової діяльності передбачає наявність спеціалізованих функціональних ролей: digital-маркетологів, SMM-менеджерів, спеціалістів із контекстної реклами, SEO-оптимізаторів, аналітиків, CRM-менеджерів, копірайтерів, дизайнерів тощо. Такий розподіл обов'язків дозволяє забезпечити вузькоспеціалізовану експертизу на кожному етапі маркетингового процесу, що, своєю чергою, підвищує ефективність діяльності підприємства. Не менш важливим є використання технологічної інфраструктури, яка забезпечує ефективність роботи маркетингових підрозділів. Це включає CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, CMS для управління контентом, платформи для email-розсилок, інструменти вебаналітики, а також системи автоматизації маркетингових процесів. Застосування таких рішень дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищити якість взаємодії з клієнтами та приймати управлінські рішення на основі даних [3].

Інтернет-технології набувають вирішального значення для забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємств і формування їхніх конкурентних переваг. Вони виступають не лише каналом комунікації з ринком, а й багатофункціональним інструментом, який дозволяє підприємствам підвищувати цінність своїх товарів і послуг в очах споживачів, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та знижувати витрати. Інтернет-технології забезпечують розширення ринкових можливостей підприємства завдяки виходу на нові сегменти споживачів, зокрема через географічну необмеженість електронної комерції та можливість працювати у форматі 24/7. Вони дозволяють оперативно збирати й аналізувати дані про споживачів, зокрема про їхні уподобання, поведінку та відгуки, що створює передумови для розробки персоналізованих пропозицій, більш точного таргетування рекламних кампаній та ефективної сегментації ринку [5].

Однією з важливих переваг використання інтернет-технологій є можливість формування довгострокових відносин зі споживачами через системи лояльності, персоналізовані комунікації, інтерактивні сервіси та високу якість обслуговування. Соціальні мережі, корпоративні сайти, блоги, відеоплатформи стають майданчиками для побудови іміджу бренду, залучення клієнтів та формування спільнот навколо продуктів або послуг. Важливим

аспектом є гнучкість ціноутворення, що стає можливою завдяки постійному моніторингу ринку та конкурентного середовища, а також запровадженню систем динамічного ціноутворення, акційних пропозицій, купонів, кешбеків тощо. Автоматизація маркетингових процесів, зокрема через використання CRM-систем, email-маркетингу, чат-ботів та систем управління контекстною рекламою, дозволяє знизити витрати підприємства, прискорити обслуговування клієнтів та зменшити кількість помилок у взаємодії з ними. Крім того, завдяки інтернет-технологіям підприємства отримують змогу посилювати свої конкурентні позиції через інноваційні рішення, такі як мобільні додатки, доповнена реальність, штучний інтелект, голосові помічники та інші цифрові сервіси. Це створює додану вартість для споживачів та диференціює підприємство на ринку, забезпечуючи йому більш стійке положення серед конкурентів [2].

Розглянемо основні проблеми впровадження інтернет-технологій та напрями вдосконалення маркетингової діяльності в табл. 2.

Таблиця 2

Основні проблеми впровадження інтернет-технологій та напрями вдосконалення маркетингової діяльності

Основні проблеми впровадження інтернет-технологій	Напрями вдосконалення організації маркетингової діяльності
Відсутність чіткої стратегії цифрового маркетингу	Розробка інтегрованих маркетингових стратегій, що поєднують онлайн- та офлайн-канали
Недостатній рівень компетенцій персоналу	Інвестиції у підвищення цифрових компетенцій персоналу
Низький рівень інтеграції онлайн- і офлайн-каналів	Впровадження сучасних систем аналітики для вимірювання результативності кампаній
Складність оцінки ефективності рекламних кампаній у багатоканальному середовищі	Використання автоматизації маркетингових процесів
Ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних	Активна взаємодія з клієнтами через соціальні мережі, маркетинг впливу та персоналізовані розсилки
Швидкоплинність технологічних змін, що вимагає постійного оновлення інструментів та підходів	Розвиток гнучкої організаційної структури, здатної швидко адаптуватися до змін ринкового середовища

Джерело: складено автором на основі [1; 3]

Аналіз основних проблем впровадження інтернет-технологій у маркетингову діяльність показує, що підприємства стикаються як з організаційними, так і з технічними бар'єрами, зокрема недостатньою стратегічною підготовкою, браком компетенцій персоналу, низькою інтеграцією каналів та складністю аналітики. Усе це негативно впливає на ефективність маркетингових заходів і конкурентоспроможність компаній. Запропоновані напрями вдосконалення демонструють, що для досягнення стійкого результату необхідно впроваджувати системний підхід: поєднувати онлайн- і офлайн-інструменти, інвестувати в навчання персоналу, активно використовувати аналітичні й автоматизовані системи та зберігати гнучкість організаційної структури.

Висновок. Дослідження особливостей організації маркетингової діяльності з використанням інтернет-технологій дає змогу зробити висновок, що цифрові інструменти значно розширюють можливості підприємств у взаємодії зі споживачами, підвищенні ефективності комунікацій, автоматизації процесів та формуванні конкурентних переваг. Важливими умовами успішного впровадження інтернет-технологій є розробка інтегрованої маркетингової стратегії, підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу, впровадження сучасних аналітичних систем та забезпечення гнучкості організаційної структури. Використання онлайн-каналів, персоналізованих комунікацій, систем лояльності та інноваційних рішень (зокрема CRM, big data, чат-ботів) сприяє не лише задоволенню актуальних потреб споживачів, а й формуванню нових запитів, що створює додану вартість для бізнесу. Таким чином, впровадження інтернет-технологій у маркетингову діяльність є стратегічним напрямом розвитку підприємств, що забезпечує їхню стійкість на ринку та зростання конкурентоспроможності.

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

Література: 1. Васильєва Т. А., Саєнко В. Г. Маркетинг у цифровій економіці. Київ : Центр учб. літ., 2020. 280 с. **2.** Гуменюк О. В. Digital-маркетинг як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава.*

2019. № 5. С. 39–43. **3.** Тютюнник О. В. Сучасні підходи до формування маркетингових стратегій в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 68. С. 182–188. **4.** Чумаченко І. Ф., Коряк О. В. Розвиток digital-маркетингу в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство.* 2020. № 24. С. 812–817. **5.** Шевченко А. О. Тенденції розвитку інтернет-маркетингу в Україні. *Економічний вісник Донбасу.* 2021. № 4. С. 122–126.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА РОЗВИТОК КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ

УДК 336.77

Швед Д. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто вплив таких макроекономічних факторів, як облікова ставка, інфляція та валютний курс, на розвиток банківського кредитування в Україні. Проаналізовано можливість використання цих факторів для прогнозу темпів розвитку кредитування. Визначено вплив облігацій внутрішньої державної позики в умовах невизначеності економічної ситуації на обсяг кредитування.*

Ключові слова: *облікова ставка, інфляція, валютний курс, кредитування, фактори впливу, прогнозування, державне регулювання.*

Annotation. *The article examines the impact of such macroeconomic factors as the discount rate, inflation and exchange rate on the development of bank lending in Ukraine. The possibility of using these factors to forecast the pace of lending development is analyzed. The impact of the uncertainty of the economic situation on the volume of loan demand is determined and additional factors that can change the growth rate of bank lending operations are identified.*

Keywords: *discount rate, inflation, exchange rate, lending, influencing factors, forecasting, government regulation.*

Постановка проблеми. Банківське кредитування на сьогодні залишається найбільшою складовою кредитного ринку в Україні, а коли економічна ситуація залишається невизначеною через сучасні реалії, важливим є забезпечення розвитку кредитування для підтримки стабільності внутрішньогосподарських відносин. Визначення макроекономічних факторів, як найбільш розвинутих в плані прогнозування, що можуть безпосередньо впливати на тенденції розвитку кредитних операцій, є важливим шляхом для прогнозування ситуації на кредитному ринку, навіть у час невизначеності. Особливо такий підхід є необхідним для банківських установ, які можуть завчасно відслідковувати тенденції в макроекономічних показниках для прийняття ефективних рішень. Також у час невизначеності є важливим оцінити вплив ОВДП на кредитування в банківській сфері.

© Швед Д. А., 2026

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку кредитування є завжди актуальною, незважаючи на внутрішній стан країни, і це зумовлюється великою кількістю наукових робіт. Так, авторами Я. А. Дроботя, С. П. Зоря та А. С. Чернуш розглядався вплив монетарних інструментів НБУ на кредитні операції банків [1], з яких особливо можна виділити вплив облікової ставки НБУ. Окремо науковець Ю. Ю. Вергелюк [2] виділяє такий стан кредитних відносин і процесів, за якого умови кредитування сприяють розвитку кредитного ринку, тим самим доповнюючи поняття фінансової безпеки банківського ринку. Також економісти НБУ А. Вдовиченко, М. Ребрик та Ю. Кузьменко [3] пояснюють вплив таких макроекономічних факторів, як облікова ставка та інфляція, на силу трансмісії міжбанківських ставок у банківські ставки і виділяють, що для НБУ важливим є оцінювати силу трансмісії для формування ефективних рішень в державному регулюванні.

Метою статті є дослідження впливу окремих макроекономічних факторів, таких як облікова ставка, інфляція та валютний курс на кредитування в банківській сфері, і обґрунтування можливості прогнозування тенденцій розвитку кредитування завдяки цим показникам. Також досліджено вплив ОВДП на розвиток кредитних операцій в Україні.

Викладення основного матеріалу дослідження. Вирішення проблематики прогнозування тенденцій розвитку кредитування завжди є актуальним питанням, адже розуміння того, як буде розвиватися кредитний ринок під впливом різних факторів, дає можливість приймати більш ефективні рішення для розвитку цієї сфери в країні.

Виділення макроекономічних факторів як можливих у використанні цього прогнозування обґрунтовується тим, що ці показники мають потужну теоретико-методичну базу щодо їх прогнозування. Зокрема, виділено такі фактори, як облікова ставка, показник інфляції та валютні коливання, що можуть безпосередньо впливати на відсотки та попит на кредити.

Облікова ставка є ключовою ставкою і встановлюється Національним банком України, головним державним органом регулювання грошово-кредитної політики України. Її сутність полягає в тому, що наявна ставка показує, під які відсотки НБУ видає кредити банкам другого рівня і приймає депозити. Отже, цей показник безпосередньо впливає на відсоткову політику банківських установ при наданні кредитних послуг, адже банки не можуть видавати кредити за відсотками нижчими, ніж вони беруть їх від НБУ.

Інфляція як явище знецінення грошової валюти країни також має прямий вплив як на облікову ставку, так і на відсоткові ставки в банківських установах. Зокрема, підвищення інфляції зменшує платоспроможність позичальників і прибуток банків, що змушує банківські установи підвищувати відсоткові ставки за кредит. Також в умовах підвищеної інфляції банківські установи менш охоче видають довгострокові кредити через можливу зміну вартості позичених коштів у майбутньому [4].

Вплив валютних коливань на кредитні операції виражається у тому, що при знеціненні гривні борг в іноземній валюті може зростати для тих позичальників, які отримують свої доходи в гривні, така ситуація може призводити до зменшення платоспроможності позичальників, що негативно впливає на зміну відсоткових ставок.

Таким чином, вищезазначені показники мають суттєвий вплив на відсоткові ставки банківських кредитів, але для того щоб оцінити можливість застосування цих показників для прогнозування тенденцій розвитку кредитних операцій в банківській сфер, необхідно розглянути ступінь їх впливу не тільки на відсоткові ставки за кредитами, але й їх вплив на попит на кредити, тобто як зміна цих показників впливає на загальний обсяг кредитного портфеля банків України.

Використовуючи дані НБУ щодо статистики основних показників діяльності банків України [5] та динаміку облікової ставки [6], рівня інфляції [7] і курсу гривні до долара [8] за період 2021–2025 рр., оцінено вплив цих факторів на обсяг кредитування в Україні. Дані наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка макроекономічних показників та обсягу кредитування в Україні за період 2021–2025 рр.

Показник	Значення			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Облікова ставка, %	9	25	15	13,5
Інфляція, %	110	126,6	105,1	112
Курс грн до долара, грн/дол.	27,2	36,57	37,98	42,04
Обсяг кредитування, млн грн	1 065 347	1 036 213	1 024 678	1 138 032

Отже, використовуючи інформацію з табл. 1, можна побачити, що з початком воєнного стану в країні в 2022 році різке підвищення трьох макроекономічних показників призвело до спаду обсягу кредитування. Також спад продовжується в 2023 році, і тільки після встановлення на кінець року облікової ставки на рівня в 15 % відбулося зменшення інфляції, курс стабілізувався, а попит на кредити зріс, що позитивно вплинуло на результати в 2024 році, підвищивши обсяги кредитування на понад 100 млрд грн. Навіть при погіршенні ситуації з інфляцією та курсом гривні до долара в 2024 році обсяг кредитування в банках зріс, а отже,, можна зауважити, що зменшення облікової ставки до 13,5 % нівелювало негативний вплив інших показників.

Таким чином, проаналізувавши динаміку макроекономічних показників та обсяг кредитного портфеля банків України, визначено, що тільки різке підвищення одночасно трьох показників може призвести до негативної ситуації на кредитному ринку. Облікова ставка є найбільш впливовим фактором як на процентну політику банків, так і на кредитний попит, тобто прогнозування рішення щодо зміни облікової ставки НБУ дозволить банкам більш ефективно підходити до завчасних рішень в кредитній політиці для забезпечення прибутку за мінімального ризику.

Окремо необхідно зазначити вплив на розвиток кредитування збільшення попиту на ОВДП в Україні. Під час воєнного стану, в умовах невизначеності, дохідність гривневих ОВДП різко зросла. Так, у 2022 році середня дохідність склала 18,3 %, у 2023 році – 18,7 %, у 2024 році – 16,2 %, проти показника 2021 року в 11,3 % [8]. Отже, висока ставка дохідності ОВДП порівняно з кредитами призвела до того, що банкам вигідніше вкладати кошти в ОВДП, які є менш ризикованим вкладенням. Таким чином, перевищення темпів зростання ОВДП над темпами зростання кредитних операцій призводить до зменшення фінансування суб'єктів господарювання в країні, а отже, може негативно вплинути як на розвиток кредитування так і на внутрішньо-господарські відносин.

Висновок. Дослідивши вплив макроекономічних факторів на розвиток кредитування в Україні, можна зазначити, що облікова ставка є визначальним чинником, який впливає як на попит, так і на пропозицію кредитних операцій. Тільки різке підвищення одночасно трьох показників може призвести до суттєвого впливу на кредитний ринок. Прогнозування значень цих факторів може дозволити банкам розуміти майбутні тенденції кредитному ринку, що позитивно сприяє встановленню ефективних рішень в кредитній політиці для забезпеченню прибутку і мінімізації ризиків. Також під невизначеністю економічної ситуації, з боку банків, прогнозування дохідності ОВДП дає їм змогу розуміти, коли необхідно зосередитися на нарощуванні кредитного портфеля, а коли – вкладати кошти в цінні папери. З боку держави, розуміння майбутніх значень дохідності ОВДП може дати їм чітке бачення того, які рішення є необхідними для підтримки розвитку кредитного ринку в Україні. Подальші дослідження впливу макроекономічних факторів безпосередньо на обсяг кредитування в країні може забезпечити більш ефективні інструменти підтримки розвитку кредитних операцій.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сабліна Н. В.

Література: 1. Дроботя Я. А., Зоря С. П., Чернуш А. С. Вплив монетарних інструментів НБУ на кредитні операції комерційних банків. *Efektyvna ekonomika.* 2022. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.24. **2.** Вергелюк Ю. Ю. Фінансова безпека кредитного ринку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 11. С. 31–36. **3.** Вдовиченко А., Ребрик М., Кузьменко Ю. Як сильно НБУ впливає на депозитні та кредитні ставки в Україні? // VoxUkraine. URL: https://voxukraine.org/yak-sylno-nbu-vplyvaye-na-depozytni-ta-kredytni-stavky-v-ukrayini. **4.** Боднар О. А., Снідко Є. А. Вплив інфляції на кредитування в умовах воєнного стану. *Modern Economics.* 2023. Т. 41. С. 6–11. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.v41(2023)-01. **5.** Основні показники діяльності банків України // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Banks_2025-06-01.xlsx. **6.** Облікова ставка Національного банку // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish. **7.** Індекс інфляції (2000–2025). Ставки, індекси, тарифи. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/. **8.** Офіційний курс гривні щодо іноземних валют // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates. **9.** Маршалок Т., Маркуц Ю. Чи є ОВДП невичерпним джерелом фінансування бюджетного дефіциту? // VoxUkraine. URL: https://voxukraine.org/chy-ye-ovdp-nevycherpnym-dzherelom-finansuvannya-byudzhetnogo-defitsytu.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.

ЗАСТОСУВАННЯ DIGITAL-ЕКОСИСТЕМ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОСУВАННЯ ІТ-ПОСЛУГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

УДК 339.138:004

Шевченко Д. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто роль digital-екосистем у стратегічному просуванні ІТ-послуг на міжнародному ринку. Проаналізовано ключові платформи, визначено їх вплив на формування конкурентних переваг ІТ-компаній порівняно з традиційними маркетинговими інструментами. Обґрунтовано ефективність використання digital-екосистем для підвищення глобальної присутності ІТ-бізнесу.*

Ключові слова: *Digital-екосистема, ІТ-послуги, міжнародний ринок, стратегічне просування, цифровий маркетинг, маркетингова стратегія.*

Annotation. *The article examines the role of digital ecosystems in the strategic promotion of IT services on the international market. Key platforms are analyzed, their impact on the formation of competitive advantages of IT companies compared to traditional marketing tools is determined. The effectiveness of using digital ecosystems to increase the global presence of IT businesses is substantiated.*

Keywords: *Digital ecosystem, IT services, international market, strategic promotion, digital marketing, marketing strategy.*

Сьогодення демонструє нам різноманітні digital-екосистеми, які так чи інакше спрощують життя як рядових співробітників, так і CEO, адже дають змогу інтегрувати маркетингові, комунікаційні та аналітичні ресурси в єдине цифрове середовище, що дозволяє ефективно формувати бренд, залучати клієнтів і партнерів та створювати стійкі конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Їх застосування демонструє особливу результативність в умовах глобальної конкуренції та швидкоплинних ринкових змін, де традиційні канали просування не забезпечують необхідного стратегічного ефекту.

Питання цифрового маркетингу активно досліджується вітчизняними науковцями. Зокрема, Т. Янковець [2] розглядає теоретичні засади цифрового маркетингу брендів у соціальних медіа, аналізуючи механізми взаємодії з цільовою аудиторією через цифрові канали комунікації. Ю. В. Неміш, Т. В. Архипова, М. Е. Матвеєв [3] акцентують увагу на еволюції цифрових інструментів у контексті зміни споживчої поведінки. Т. Шталь, І. Астахова, В. Козуб [5] у своїх працях формують методологічну основу для розуміння специфіки просування послуг на глобальних ринках. Водночас бракує комплексного дослідження сучасних цифрових інструментів, платформ і сервісів як механізму зміцнення позицій ІТ-компаній на світовому ринку, що зумовлює актуальність обраної теми.

Метою статті є аналіз впливу та оцінка потенціалу digital-платформ, які є критичними індикаторами успішності міжнародної експансії ІТ-компаній.

В основі маркетингової стратегії ІТ-компанії лежить глибоке розуміння потреб клієнта і ринкових тенденцій, що дозволяє компанії не просто продавати продукт, а створювати цінність для користувача [1]. Маркетинг у ІТ будується на поєднанні аналітики, креативу та технологій: аналізуються конкурентні рішення, вивчаються поведінкові патерни цільової аудиторії, формуються унікальні пропозиції, які вигідно відрізняють продукт на ринку.

У цьому аспекті провідне місце посідає інтеграція digital-екосистем у маркетингову діяльність ІТ-підприємств. За своєю сутністю – це набір цифрових платформ та технологій, які компанія використовує для взаємодії зі своїми клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами [2]. Інакше кажучи, це інтегроване цифрове середовище, яке об'єднує різні онлайн-сервіси, платформи та інструменти, що дозволяє компа-

© Шевченко Д. О., 2026

ніям не просто пропонувати свої продукти та послуги, а створювати повноцінний цифровий досвід, де кожна складова підтримує іншу: від комунікації з клієнтами до аналітики і автоматизації бізнес-процесів.

Ключову роль відіграє digital-комунікація: соцмережі, професійні платформи, email-розсилки, SEO та контент-маркетинг стають каналами для точного донесення меседжів до потенційного клієнта. Першочергове призначення digital-екосистем у стратегічному просуванні IT-послуг полягає у привернені уваги потенційних клієнтів до продуктів компанії, наприклад, SaaS-рішень або сервісів автоматизації. Цільова аудиторія включає IT-менеджерів, власників бізнесу, керівників відділів маркетингу та продажів. Ключове повідомлення – демонстрація цінності сервісу для розвитку бізнесу та підвищення ефективності процесів. Основні медіа-майданчики – професійні соціальні мережі, онлайн-спільноти та платформи для B2B-комунікацій, зокрема LinkedIn та Facebook, а інструментами залучення аудиторії є таргетована реклама та контент-маркетинг.

Реалізація стратегії передбачає одночасну присутність компанії у власних і захоплених медіа. Поступове накопичення аудиторії у власних каналах забезпечує довгострокову лояльність, тоді як захоплені медіа дають доступ до більшої аудиторії у короткий термін. Платні канали ефективні для швидкого залучення клієнтів і вирішення конкретних маркетингових завдань, а робота з органічним контентом у професійних спільнотах сприяє формуванню довготривалих партнерських відносин та зміцненню репутації бренду на міжнародному ринку.

Зокрема, LinkedIn забезпечує таргетовану професійну комунікацію без необхідності участі у дорогих офлайн-заходах, конференціях чи бізнес-форумах [3]. Наприклад, компанії SoftServe та Sigma Software використовують LinkedIn для формування бренду роботодавця і пошуку партнерів на міжнародному рівні, тоді як традиційні інструменти – виставки або друковані каталоги – мають обмежене охоплення та високі витрати.

GitHub замінює друковані портфоліо чи презентаційні матеріали, дозволяючи демонструвати код, рішення та технічну експертизу в реальному часі. Upwork спрощує вихід на міжнародний ринок, надаючи доступ до глобальної бази клієнтів без посередників, тоді як традиційні методи – тендери, агентські угоди чи комерційні пропозиції – потребують більше часу та ресурсів.

Clutch трансформує класичну модель «сарафанного радіо» та рекламних відгуків у перевірену систему рейтингів і аналітики, що підвищує довіру до IT-компаній. Натомість Product Hunt замінює традиційні рекламні кампанії та пресрелізи, забезпечуючи миттєвий доступ до глобальної технологічної аудиторії, що дозволяє швидше оцінити реакцію ринку та оптимізувати маркетингову стратегію.

Для більш глибокого розуміння ефективності digital-екосистем у стратегічному просуванні IT-послуг доцільно здійснити порівняльний аналіз із традиційними каналами маркетингу (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння традиційних і digital-каналів просування

Параметр порівняння	Традиційні канали	Digital-екосистеми
Географічне охоплення	Обмежене, потребує фізичної присутності	Глобальне, без кордонів (кампанії SaaS-компаній у LinkedIn дозволяють одночасно охоплювати аудиторію у Європі, США та Азії)
Вартість залучення клієнта (CAC)	Висока (транспорт, оренда, друк, персонал)	Нижча завдяки таргетованій рекламі та автоматизованим воронкам продажів (таргетована реклама в LinkedIn може знизити CAC на 30–50 %, порівняно з офлайн-акціями)
Аналітика ефективності	Відсутня або обмежена, оцінка результатів часто суб'єктивна	Повна: LinkedIn Ads надає дані про CTR, конверсії та ROI; Product Hunt показує кількість запусків, upvotes, коментарів та engagement rate
Швидкість комунікації	Повільна, з часовими затримками	Миттєва: direct messages у LinkedIn, чати на Upwork дозволяють вести переговори та обговорення в реальному часі
Персоналізація	Низька	Висока: LinkedIn використовує AI для рекомендації контактів та вакансій, GitHub демонструє релевантні репозиторії потенційним клієнтам та партнерам

Джерело: створено автором

Отже, digital-екосистеми забезпечують точніше таргетування, нижчі витрати, швидше залучення партнерів і вимірювані результати, що робить їх суттєво ефективнішими порівняно з традиційними каналами просування ІТ-послуг на міжнародному ринку.

Не менш важливим фактом у контексті аналізованої теми є те, що український ІТ-сектор нині переживає нелегкі часи та стикається з певними викликами у зовнішньоекономічній діяльності. За даними дослідження DOU, у першому півріччі 2024 року обсяги експорту ІТ-послуг знизилися приблизно на 5% порівняно з попереднім роком. Незважаючи на збереження позицій сектора як одного з провідних експортоорієнтованих напрямів економіки України, експерти зазначають поступове скорочення темпів розвитку та зниження доходів від зовнішніх контрактів [4].

Як показує структура валютних надходжень (рис. 1), найбільші прибутки українська ІТ-галузь отримує з країн із розвиненою цифровою економікою — США ($2,4 млрд, або 37,2 % усього ІТ-експорту), Великої Британії (8,8 %) та країни, як-от Мальта, Кіпр, Ізраїль, Швейцарія, Німеччина, Польща, Естонія й ОАЕ. Сукупно ці ринки забезпечили майже 80 % усього експортного виторгу ІТ-послуг України [5].

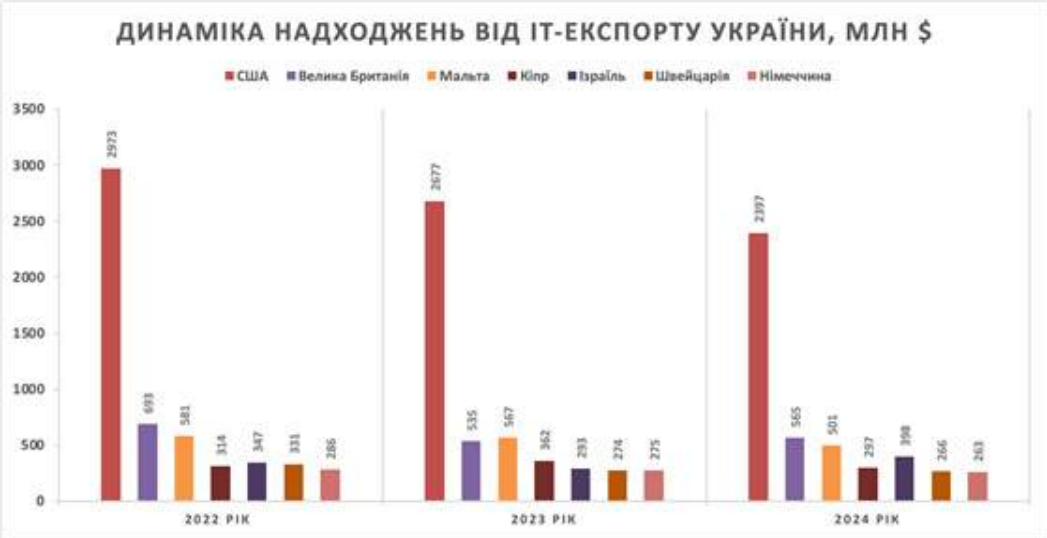


Рис. 1. **Динаміка надходжень від ІТ-експорту України, млн $**

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Продемонстрована діаграма свідчить, що саме ринки з високим рівнем технологічного розвитку найкраще реагують на цифрові маркетингові інструменти та екосистемні моделі просування. Така концентрація доходів на окремих ринках підкреслює стратегічне значення digital-екосистем: вони дозволяють цілеспрямовано залучати клієнтів саме в тих країнах, де формується найбільший виторг, оптимізувати маркетингові ресурси та скоротити час виходу на високоприбуткові ринки. Отже, саме такі платформи, як LinkedIn, GitHub, Upwork, Clutch, Product Hunt та багато інших, створюють можливості для диверсифікації партнерських зв'язків і підвищення конкурентоспроможності українських ІТ-компаній у глобальному середовищі – без необхідності значних інвестицій у традиційні маркетингові інструменти.

Перспективність застосування digital-маркетингу в соціальних мережах визначається його комплексним впливом на діяльність компаній. Він є сучасним інструментом управління репутацією бізнесу, презентації товарів і послуг, ефективної комунікації зі споживачами та підвищення впізнаваності бренду [6]. Крім того, digital-маркетинг виступає потужним засобом просування продукції в умовах переходу комерційної діяльності в онлайн-простір, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринку. Використання соціальних мереж забезпечує економічну ефективність, даючи змогу оптимізувати витрати, підвищувати результативність маркетингових кампаній і персоналізувати пропозиції для споживачів. Завдяки цьому digital-маркетинг сприяє формуванню стабільних взаємозв'язків із клієнтами та підвищенню рівня їхньої лояльності [7].

ІТ-галузь в Україні, залишаючись під тиском зовнішніх обставин, так чи інакше має адаптуватися і приймати виклики реалій сьогодення, трансформуючись та розвиваючись. У контексті сталого зростання та зміцнення

ринку digital-послуг можна стверджувати, що майбутнє бізнесу лежить у застосуванні digital-екосистем. Потенціал таких екосистем максимально відповідає потребам у стратегічному просуванні ІТ-продуктів і послуг навіть в умовах нестабільності, надаючи кожному учаснику ринку реальні можливості для залучення клієнтів, розвитку партнерств і підвищення конкурентоспроможності у глобальному масштабі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

Література: **1.** Шталь Т., Астахова І., Козуб В. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с. **2.** How to create and scale a digital ecosystem? // IMD Business School for Management and Leadership Courses. URL: https://www.imd.org/blog/digital-transformation/digital-ecosystems/. **3.** Ефективна стратегія просування в LinkedIn // WonderWeb – діджитал агенція. URL: https://wonder-web.com.ua/blog/yak-stvoriti-efektivnu-strategiyu-prosuvannya-v-linkedin/. **4.** Ковальова А. Що відбувається з українським ІТ-експортом: які прогнози // The Page. URL: https://thepage.ua/ua/news/sho-vidbuvayetsya-z-ukrayinskim-it-eksportom-yaki-prognozi. **5.** Сабадишина Ю. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік // DOU. URL: https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/. **6.** Янковець Т. Цифровий маркетинг брендів у соціальних медіа. *International Scientific-Practical Journal «Commodities and Markets».* 2024. Т. 49. № 1. С. 27–52. URL: https://doi.org/10.31617/2.2024(49)02. **7.** Неміш Ю. В., Архипова Т. В., Матвеєв М. Е. Тенденції розвитку digital-маркетингу як сучасного інструменту просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Ekonomika ta derzhava.* 2022. № 6. С. 86–91. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.6.86.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

ЗБУТОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 658.8

Шитеєва Д. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто підходи різних авторів до визначення сутності понять «збут» та «збутова стратегія». Проведено детальний аналіз наукових праць і узагальнено погляди дослідників щодо трактування цих категорій. Окрему увагу приділено елементам впливу збутової стратегії на діяльність підприємства та її ролі на всіх рівнях управління. Показано, яким чином ефективна збутова діяльність визначає подальший розвиток підприємства. Висвітлено ключові аспекти впливу злагодженої роботи збутового підрозділу на загальну результативність функціонування підприємства та обґрунтовано важливість формування ефективної збутової стратегії.*

Ключові слова: *збут, збутова стратегія, реалізація продукції, конкурентоспроможність, розвиток підприємства.*

© Шитеєва Д. В., 2026

Annotation. *The article examines the views of various authors on the definition of the essence of the concepts of «sales» and «sales strategy», a detailed analysis of the works of various authors is carried out and their views on the definition of the essence of the concept are clearly presented. The elements of the impact of the sales strategy on the enterprise and its impact on all levels of the enterprise's activity were considered in detail. A parallel is drawn on how effective sales activities affect the further development of the enterprise. The key aspects of the impact of the coordinated work of the sales department on the overall effective activity of the enterprise are shown, and the importance of effective construction of a sales strategy is proven.*

Keywords: *sales, sales strategy, product sales, competitiveness, enterprise development.*

Формування та організація збутової стратегії є ключовим фактором життя та розвитку підприємства, тому що саме вона забезпечує ефективне просування продукції до кінцевого споживача та формує конкурентні переваги, які так необхідні у сучасних умовах конкуренції та насичення ринків збуту. Сталий прибуток можливий лише за тієї умови, що підприємство буде мати комплексний підхід до аналізу, планування та реалізації збутових процесів.

Велике значення у цьому відіграє збутова стратегія, що включає в себе системне управління процесами продажу продукції, враховуючи ринкові умови, конкретне середовище та споживчі уподобання. Чітко окреслена збутова стратегія сприятиме збільшенню обсягів продажу, скороченню витрат та їхній оптимізації, а також забезпеченню стабільності позицій на ринку. Для початку розглянемо визначення різних авторів щодо сутності поняття «збутова стратегія» (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення сутності поняття «збутова стратегія»

Автор	Визначення	Характерні риси	Унікальний внесок
Косарева Т. [1, с. 28]	Довгострокове планування методології процесу організації та управління збутом, яка дозволяє успішно реалізовувати філософію ведення збуту певним підприємством-продавцем	Формування довгострокової політики збуту	Фокус на стратегічній перспективі
Бажин І. [5, с. 41–42]	Організація процесу продажу продукції самим виробником або через торгових посередників відповідно до всього комплексу ринкових та виробничих факторів	Адаптація до ринкових умов та виробничих можливостей	Гнучкість каналів збуту
Балабанова Л. [4]	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення цілей збуту, яка включає всі операції, пов'язані з плануванням і прийняттям рішень у цій сфері	Модель дій та правил для прийняття рішень і планування операцій	Досягнення цілей збуту, чіткий алгоритм дій
Вертоградов В. [3]	Сукупність стратегічних рішень у сфері продажу	Формування ключових напрямків розвитку збуту	Акцент на стратегічному рівні управління продажами
Притиченко Т. [3]	Сукупність всієї функціональної діяльності, яка здійснюється після завершення виробничої стадії	Організація процесів реалізації продукції	Функціональна діяльність збуту

Проведений аналіз дав зрозуміти, що різні автори акцентують свою увагу на певних аспектах стратегії збуту. Косарева Т. [1] наголошує на необхідності довгострокового планування, Бажин І. [5] каже про важливість врахування ринкових і виробничих факторів, Балабанова Л. [4] підкреслює необхідність чітких дій, що забезпечать ефективність збутової діяльності. Виділені характерні риси і особливості думок мають різний підхід: від стратегічного планування до гнучкості в умовах середовища.

Всі визначення об'єднує загальний підхід до збутової стратегії як до комплексного та системного процесу, що охоплює у собі організацію, планування та прийняття рішень, щоб забезпечити ефективний рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Цей процес потребує уваги до багатьох змінних факторів, таких як ринкові умови, виробничі фактори, і при забезпеченні успішної реалізації продукції через чітко сплановані дії приведе підприємство до його цілей і успіху [1].

Метою статті є аналіз теоретичних підходів і формування взаємозв'язку збутової стратегії та ефективності розвитку підприємства.

Для того щоб глибше дослідити значення збутової стратегії для підприємства, варто виділити її головні елементи. Вони показують, як ефективне ведення збуту впливає на функціонування підприємства. У табл. 2 виділено сім ключових елементів, які визначають значення і роль збуту, елементи розбиті за рівнями впливу [2].

Таблиця 2

Елементи впливу збутової стратегії на підприємство

Номер рівня	Пояснення рівня	Елементи
1	Фундамент – без цих базових функцій підприємство не може існувати	Реалізація продукції
		Стабільний дохід
		Управління запасами
2	Розвиток – за допомогою цих функцій підприємство розвивається та зміцнює свої позиції на ринку	Виявлення потреб ринку
		Зміцнення бренду
		Розвиток взаємовідносин
3	Головна ціль – досягнувши її, підприємство закріплює позиції на ринку та забезпечує собі сталий розвиток надалі	Конкурентоспроможність

Наступним кроком розглянемо кожний елемент більше детальніше, результати наведемо у табл. 3 [2].

Отже, у цій статті було визначено концепцію збутової діяльності, що допомогло зробити декілька ключових висновків, які мають велике значення для сучасного підприємства.

Таблиця 3

Вплив ефективної збутової діяльності на розвиток підприємства

Елемент	Опис
Реалізація продукції	Навіть найкращий товар без ефективного збуту може залишитися на складі. Якщо збутові процеси налагоджені, то це забезпечує своєчасний продаж і оптимізацію запасів
Стабільний дохід	Постійний прибуток – основа фінансової стійкості підприємства. Ефективний збут товарів підтримує ліквідність компанії та створює умови для подальшого розвитку
Управління запасами	Контроль над товарними залишками допомагає уникати дефіциту або надлишку, мінімізуючи витрати на зберігання та забезпечуючи безперервний товарообіг. Безперебійний товарообіг – показник ефективності роботи підприємства та його здатності швидко адаптуватися до змін у попиті
Виявлення потреб ринку	Якщо виявляти потреби ринку, то підприємство зможе визначати популярні товари, коригувати асортимент, робити зміни у підході, який буде відповідати актуальному запиту споживачів
Зміцнення бренду	Стабільний попит та підвищення впізнаваності бренду неможливе без вдалою збутової стратегії. Чим міцніше бренд на ринку, тим більше лояльності споживачів і конкурентних переваг
Розвиток взаємовідносин	Задоволені клієнти стають постійними покупцями, що збільшує обсяги продажів. Позитивний клієнтський досвід сприяє рекомендаціям, що формує нову базу споживачів. Надійні партнерські відносини забезпечують стабільність постачання сировини та послуг, а також можливі спільні комерційні ініціативи
Конкуренто-спроможність	Конкурентоспроможність для підприємства є основною метою та саме тим критерієм, який вимірює успіх ведення бізнесу. Конкуренція завжди зростає, тому підприємства вимушені постійно шукати нові можливості для зайняття більш високих позицій на ринку, а в цьому збутова діяльність відіграє ключову роль. Чим ефективніша збутова стратегія, тим вище зайняті позиції, тим більше частка ринку, тим прибутковіше підприємство

Джерело: [2]

По-перше, аналіз наукових підходів щодо визначення поняття збутової стратегії довів, що це багатогранне явище, що об'єднує в собі стратегічне планування, операційне управління та адаптацію до умов ринку.

Було визначено, що ефективна збутова стратегія – це не тільки продаж товарів, а комплексна система управління, що впроваджується на кожному рівні функціонування підприємства. По-друге, була розроблена структура, яка складається з семи компонентів впливу збутової стратегії, яка містить у собі розгляд фундаментального рівня, рівня ефективного розвитку та сприяє досягненню головної мети збільшення конкурентоспроможності. Ці елементи не існують ізольовано один від одного, а створюють справжню тісну взаємодію, яка сприяє збільшенню ефективності роботи підприємства.

Отже, збутова стратегія – це саме «двигун» підприємства, що поєднує в собі праці всіх підрозділів бізнесу – від виробничого до маркетингового, перетворюючі операційні процеси у стратегічні переваги, і забезпечує успіх діяльності підприємства.

Серед напрямів подальших досліджень слід виділити поглиблений вплив збутової стратегії на весь процес ефективності діяльності підприємства у майбутньому та здатність прискорити процес адаптації підприємства в умовах впливу нестабільного зовнішнього середовища.

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

Література: 1. Горобець В. Стратегічне управління збутовою діяльністю. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції, 18 листопада 2021 року.* 2021. С. 28–30. **2.** Кара Н., Зинич Л. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2023. Т. 202. № 1. С. 150–158. **3.** Обозна В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. Вип. 25. Ч. 1. С. 178–181. **4.** Тараненко А. Маркетинг в управлінні збутовою діяльністю підприємства. *III Міжнародний науково-практичний форум «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці».* 2021. С. 114–116. **5.** Терент'єва Н. Удосконалення управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 250 с.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

ТАКСОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ

УДК 336.71:336.77

Юрійчак К. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті проведено таксономічний аналіз ефективності управління кредитним портфелем провідних банків України. Оцінювання здійснено на основі інтегральних показників, що включають частку кредитів у активах, рентабельність, чисту процентну маржу, рівень NPL та капіталізацію. Встановлено, що АТ КБ «ПриватБанк» демонструє найвищий рівень ефективності серед досліджених банків. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення практик управління кредитним портфелем.*

Ключові слова: *таксономічний аналіз, кредитний портфель, ефективність банку, інтегральний показник, проблемні кредити, ризик-менеджмент.*

© Юрійчак К. В., 2026

Annotation. *The article presents a taxonomic analysis of the efficiency of credit portfolio management of leading banks in Ukraine. The assessment is based on integral indicators, including the share of loans in assets, profitability, net interest margin, NPL level and capitalization. It is established that JSC CB «PrivatBank» demonstrates the highest level of efficiency among the studied banks. The results obtained can be used to improve credit portfolio management practices.*

Keywords: *taxonomic analysis, credit portfolio, bank efficiency, integral indicator, Non-Performing Loans, risk management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний банківський сектор України функціонує в умовах високої фінансової нестабільності, зумовленої воєнними ризиками, зниженням платоспроможності населення, нерівномірністю економічної активності за регіонами та зміною кредитної поведінки позичальників. У таких умовах надзвичайно важливим стає підвищення ефективності управління кредитним портфелем, оскільки саме якість та стійкість кредитних операцій визначають фінансову стабільність банківської системи.

Проблема оцінювання ефективності управління кредитним портфелем ускладнюється значною кількістю різнорідних показників, що характеризують кредитну діяльність банків: дохідність, рівень ризику, частка проблемних кредитів, якість капіталу та інші ключові індикатори. У зв'язку з цим актуальним є застосування методів багатовимірного порівняльного аналізу, зокрема таксономічного підходу, який дозволяє комплексно оцінити стан банку та визначити його місце серед конкурентів.

В українських реаліях ця проблема набуває особливого значення, адже різні банки демонструють суттєві відмінності у рівні кредитного ризику, прибутковості та структурі портфелів. Для системно важливих банків, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», питання підвищення ефективності управління кредитним портфелем є архіважливим у контексті забезпечення стійкості фінансової системи, відновлення економіки та адаптації до європейських стандартів регулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання ефективності управління кредитним портфелем банків та вдосконалення ризик-менеджменту є предметом досліджень багатьох українських науковців. Значний внесок у розвиток теорії та практики управління кредитними ризиками зробили *Л.* Дудинець [1], яка розглядала модернізацію фінансової системи в умовах розвитку фінансових технологій, а також *Д.* Кретов [2], який аналізував вплив цифровізації на результати діяльності банків. У працях О. Наконечної та О. Михайлик [3] розкрито особливості впровадження фінтех-рішень у банківську діяльність та їх вплив на ефективність операцій. Дослідження Н. Пантєлєєвої [4] присвячені фінансовим інноваціям як чиннику підвищення стійкості банків та покращення структури їх кредитних портфелів.

У роботах М. Тарасюка та О. Кощєєва [5] окреслено трансформаційні процеси у фінансовому секторі, які зумовлюють зміну підходів до оцінювання ризиків та оптимізації банківських портфелів. Окрему увагу приділяють питанням інформаційної підтримки та аналітичних інструментів, що використовуються банками у процесі прийняття управлінських рішень. Важливі статистичні матеріали та методичні підходи щодо оцінки фінансових показників банківського сектору надає Національний банк України [6], що забезпечує достовірність, порівнянність та актуальність вихідної інформації. Також слід зазначити дослідження С. Реверчука та О. Творидло [7], які аналізували виклики та можливості цифровізації банківського бізнесу у контексті державного регулювання та управління ризиками.

Отже, науковий доробок вітчизняних авторів створює методологічну основу для подальшого розвитку напрямів оцінювання ефективності управління кредитним портфелем та обґрунтовує доцільність застосування інтегральних методів, зокрема таксономічного аналізу.

Метою статті є оцінювання ефективності управління кредитним портфелем провідних банків України на основі таксономічного підходу, визначення ключових факторів, що впливають на рівень розвитку банківських установ, а також виявлення конкурентних позицій АТ КБ «ПриватБанк» серед аналізованих банків. Додатковою метою є формування аналітичних висновків, які можуть бути використані для підвищення якості управлінських рішень у сфері кредитної діяльності.

Викладення основного матеріалу дослідження. Для оцінювання ефективності управління кредитним портфелем українських банків застосовано таксономічний підхід, що дозволяє здійснити багатовимірне порівняння фінансових індикаторів та визначити рівень розвитку кожної установи. На першому етапі сформовано початкову матрицю вихідних даних, яка охоплює шість ключових показників: частку кредитів у активах (Чка), ROA, ROE, чисту процентну маржу (Чпм), частку проблемних кредитів (Чпк) та рівень капіталізації (К). Для дослідження було обрано чотири банки: ПриватБанк, Ощадбанк, Укрсиббанк та Райффайзен Банк. Вихідні значення показників наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Початкова матриця показників, %

Банк	Показники					
	Частка кредитів у активах	ROA	ROE	Чиста процентна маржа	Частка проблемних кредитів	Капіталізація
ПриватБанк	0,135	0,056	0,45	0,062	0,106	0,125
Ощадбанк	0,546	0,017	0,2	0,054	0,294	0,083
Укрсиббанк	0,079	0,03	0,24	0,024	0,055	0,123
Райффайзен Банк	0,526	0,013	0,11	0,028	0,061	0,115

Наступним кроком стала стандартизація показників з метою забезпечення їх порівнянності та усунення різниці масштабів вимірювання. Стандартизація виконувалася шляхом обчислення середніх значень та середньоквадратичних відхилень для кожного показника з подальшим формуванням нормованої матриці. Узагальнені статистичні характеристики подано у табл. 2.

Таблиця 2

Розрахунок показників для стандартизації

Показник	Чка	ROA	ROE	Чпм	Чпк	К
Середнє значення	0,322	0,029	0,250	0,042	0,129	0,112
Сер. кв. відх.	0,248	0,019	0,143	0,018	0,112	0,019

Розглянемо стандартизовані значення показників, які наведені у табл. 3.

Таблиця 3

Стандартизована матриця показників

Банк	Показники					
	Частка кредитів у активах	ROA	ROE	Чиста процентна маржа	Частка проблемних кредитів	Капіталізація
ПриватБанк	-0,75	1,39	1,39	1,06	-0,20	0,69
Ощадбанк	0,90	-0,62	-0,35	0,64	1,47	-1,46
Укрсиббанк	-0,97	0,05	-0,07	-0,96	-0,66	0,59
Райффайзен Банк	0,82	-0,82	-0,97	-0,74	-0,61	0,18

Після цього було здійснено диференціацію показників за ознакою їх впливу на ефективність банку: частка кредитів у активах, ROA, ROE, чиста процентна маржа та капіталізація визначені як стимулятори, тоді як частка проблемних кредитів – як дестимулятор. На основі максимальних значень стимуляторів і мінімального значення дестимулятора сформовано точку-еталон. Узагальнені дані подано в табл. 4.

Таблиця 4

Диференціація ознак показників фінансового стану банку

Показник	Чка	ROA	ROE	Чпм	Чпк	К
Стимулятор (С) / дестимулятор (Д)	С				Д	С
Точка-еталон	0,90	1,39	1,39	1,06	-0,66	0,69

На четвертому етапі розраховано відстані між показниками кожного банку і точкою-еталоном за формулою Евкліда. Отримані результати показали, що найменшу відстань має ПриватБанк, що свідчить про його найбільшу наближеність до оптимальних параметрів управління кредитним портфелем. Розраховані відстані наведено у табл. 5.

Таблиця 5

Відстані до еталонної точки

Банк	Показники					
	Частка кредитів у активах	ROA	ROE	Чиста процентна маржа	Частка проблемних кредитів	Капіталізація
ПриватБанк	2,73	0,00	0,00	0,00	0,21	0,00
Ощадбанк	0,00	4,04	3,01	0,18	4,53	4,65
Укрсиббанк	3,52	1,79	2,13	4,07	0,00	0,01
Райффайзен Банк	0,01	4,91	5,58	3,26	0,00	0,26

Завершальним етапом стало обчислення інтегрального показника за методом Хелвіга, що дозволило здійснити ранжування банків за рівнем їх розвитку. ПриватБанк продемонстрував найвищий інтегральний показник (0,678), що підтверджує його провідні позиції серед досліджених установ. Інші банки показали нижчі значення, що свідчить про наявність проблем у структурі їх кредитних портфелів і політиці ризик-менеджменту. Інтегральні значення подано у табл. 6.

Таблиця 6

Інтегральний показник ефективності управління кредитним портфелем банків

Банк	Інтегральний показник
ПриватБанк	0,678
Ощадбанк	0,238
Укрсиббанк	0,361
Райффайзен Банк	0,295

Порівняння інтегральних показників підтверджує, що ПриватБанк володіє найбільш ефективною системою управління кредитним портфелем серед банків вибірки, що зумовлено збалансованою структурою портфеля, високою маржинальністю та помірним рівнем кредитного ризику.

Висновок. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що таксономічний аналіз є ефективним інструментом комплексної оцінки управління кредитним портфелем банків. Застосування інтегрального показника дало змогу порівняти банки за сукупністю ключових фінансових індикаторів і визначити їхню відносну ефективність. Найвищий інтегральний показник продемонстрував АТ КБ «ПриватБанк», що свідчить про збалансованість структури його кредитного портфеля, стабільну дохідність і помірний рівень ризику. Нижчі результати інших банків зумовлені меншою рентабельністю, вищим рівнем проблемних кредитів або недостатньою капіталізацією.

Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення управлінських рішень у сфері кредитної діяльності, зокрема для посилення політики ризик-менеджменту, оптимізації структури кредитного портфеля та підвищення фінансової стійкості банківських установ.

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

Література: 1. Дудинець Л. А. Розвиток фінансових технологій як фактор модернізації фінансової системи. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2020. Вип. 9. С. 95–101. **2.** Кретов Д. Вплив цифровізації на доходи банківського сектору України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. № 21. URL: http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/556. **3.** Наконечна О. С., Михайлик О. М. Fintech в банківському бізнесі: особливості розвитку та потенційні можливості. *Підприємництво та інновації.* 2022. № 23. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/505. **4.** Пантєлєєва Н. М. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. *Приазовський економічний вісник.* 2017. № 3. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/3_03_uk/17.pdf. **5.** Тарасюк М. В., Кощеєв О. О. Інновації в глобальній цифровій сфері: оцінка трансформацій. *Актуальні проблеми міжнародних відносин.* 2017. Вип. 131. С. 94–101. URL: http://apir.iir.edu.ua/index.php/apmv/article/download/3167/2842. **6.** Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua.

7. Реверчук С., Творидло О. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2867.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.45:339.137.2

Яковлєва О. Ю.

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

Анотація. *У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти забезпечення міжнародної конкурентоспроможності виробничого підприємства. Проаналізовано ключові фактори, що впливають на конкурентну позицію компанії на світовому ринку. На прикладі вітчизняного підприємства запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку міжнародного партнерства для зміцнення позицій підприємства на зовнішніх ринках.*

Ключові слова: *міжнародна конкурентоспроможність підприємства, конкурентне середовище, конкурентна перевага, конкурентний потенціал.*

Annotation. *The article examines the theoretical and practical aspects of ensuring the international competitiveness of a manufacturing enterprise. The key factors influencing the competitive position of the company in the world market are analyzed. Practical recommendations for a Ukrainian enterprise on development of international partnerships to strengthen the company's position in foreign markets are proposed.*

Keywords: *international competitiveness of the enterprise, competitive environment, competitive advantage, competitive potential.*

У сучасному глобалізованому середовищі виробничі підприємства стикаються з потребою постійного вдосконалення своїх позицій на зовнішніх ринках. Зростаючий рівень конкуренції, динаміка споживчих уподобань, технологічні зміни та підвищення стандартів якості вимагають впровадження нових підходів до забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. Особливо актуальним це є для підприємств переробної галузі України, що мають значний експортний потенціал, але потребують тіснішої інтеграції у світові ринки.

Питанням конкурентоспроможності підприємств присвячено значну кількість наукових досліджень. Класичну основу формують праці М. Портера, який запропонував модель конкурентних сил і концепцію конкурентної переваги [4]. Дослідженням питань покращення міжнародної конкурентоспроможності виробничого підприємства присвячені роботи значної кількості зарубіжних і вітчизняних науковців: Г. Азоєва, І. Багієва,

© Яковлєва О. Ю., 2026

В. Базилевича, Л. Балабанової, А. Гальчинського, Т. Загорної, Н. Задорожної, О. Зозульова, Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрікленда, Р. Уотермена, А. Філіпенко та ін. Дослідження цієї проблематики проводяться міжнародними організаціями (OECD, McKinsey, UN Global Compact), які окреслюють глобальні тенденції розвитку виробничого сектора.

Попри значний масив наукових і практичних робіт, присвячених міжнародній конкурентоспроможності підприємств, на сьогодні немає єдиного універсального способу визначення факторів, що забезпечують конкурентні переваги для підвищення рівня конкурентоспроможності на міжнародній арені в сучасних умовах. Дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємств вимагає подальшого поглиблення, враховуючи специфіку галузі, в якій функціонує підприємство, його географічне положення та особливості споживчого попиту.

Метою статті є комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності виробничого підприємства на прикладі ТОВ «Потоки», а також розробка пропозицій щодо зміцнення його позицій на глобальному ринку.

В сучасних економічних реаліях українські підприємства постають перед викликами, що потребують вирішення численних завдань. Пріоритетним серед них, безперечно, є збільшення їхньої конкурентоздатності. До того ж цей виклик набуває стратегічного значення для всієї української економіки, котра протягом останніх років впевнено обрала експортно-орієнтований шлях. На зовнішніх ринках українські підприємства стикаються з підвищеними вимогами щодо якості продукції, лояльністю місцевих споживачів до локальних виробників та низкою інших факторів, які схиляють шальки терезів, на жаль, не на користь українських товарів. Це робить питання підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств ще більш актуальним.

Поняття «конкурентоспроможність» тісно пов'язане з категорією «конкуренція», і його сучасна інтерпретація виходить за межі простого порівняння цін або якості продукції. Міжнародна конкурентоспроможність є здатністю підприємства створювати й реалізовувати продукти, які за своєю вартістю, якістю та інноваційністю перевершують аналоги конкурентів, а також відповідають вимогам міжнародного ринку.

Конкурентоздатність фірми слід гарантувати через такі критерії, як значна продуктивність виробництва, що досягається завдяки передовому устаткуванню, новітнім технологіям, досвідченим співробітникам, а також спроможність здобувати та зберігати міцні позиції на ринку протягом довгого періоду, що гарантується ефективним застосуванням маркетингових підходів в управлінні.

Порівняльний характер конкурентоспроможності підприємства означає, що визначення її рівня має ґрунтуватися на аналізі не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища підприємства, при цьому основна увага приділяється порівнянню найбільш значущих показників конкретного підприємства з аналогічними показниками підприємств-конкурентів.

Динамічний характер конкурентоспроможності проявляється в тому, що рівень конкурентоспроможності підприємства не може бути стабільним у довгостроковій перспективі, оскільки він постійно змінюється під впливом рішучості та активності щодо зміни конкурентних стратегій аналогічних учасників ринку [2].

Конкурентоспроможність продукції є відносною характеристикою, що визначає її споживчі якості порівняно з аналогічною продукцією конкурентів. Її оцінюють за допомогою певної системи показників, використовуючи метод порівняльного аналізу параметрів товарів. Аналіз ринку товарів не обмежується лише дослідженням попиту та конкурентоспроможності продукції. Додатково оцінюються такі чинники, як географічна структура ринку, сегменти, у яких діє підприємство, місткість ринку та можлива частка компанії за різних умов. Вивчаються також основні конкуренти, особливості їхньої продукції та маркетингових стратегій, а також прогнозується розвиток ринку на коротко- та довгострокову перспективу. Важливими параметрами аналізу є динаміка попиту, рівень конкуренції, особливості ціноутворення тощо.

Конкурентні переваги класифікуються на зовнішні, які описують ринкову першість компанії у відповіді на потреби споживачів, та внутрішні, що кореняться у функціональних областях діяльності підприємства. Імідж підприємства на ринку, особливості обслуговування клієнтів, баланс ціни та якості продукції, сприйняття інновацій компанії споживачами – все це прояви зовнішньої конкурентної переваги. Внутрішні конкурентні переваги – це управлінська, виробнича, маркетингова, фінансова, інвестиційна та інноваційна діяльність [3].

Кожна конкурентна перевага базується на певному ресурсі. Ринкові позиції підприємства на міжнародному ринку визначаються кількістю таких переваг, їхньою значущістю та тривалістю життєвого циклу. Чим більше унікальних і складних для копіювання переваг має підприємство, і чим довший їхній життєвий цикл, тим стійкіші його стратегічні позиції.

Ці аспекти допомагають точно визначити конкурентну перевагу підприємства серед конкурентів. Конкурентна перевага є сукупністю ключових факторів успіху, які відрізняють компанію від її конкурентів і допомагають їй тривалий час утримувати стабільну лідируючу конкурентну позицію на ринку.

Оцінку конкурентної позиції підприємства та аналіз факторів, що впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства, зробимо на прикладі вітчизняної компанії ТОВ «Потоки». Компанія є високотехнологічним підприємством масложирової промисловості, яке впроваджує сучасні технології, дотримується міжнародних стандартів і забезпечує сталість у логістиці та якості продукції. Завод здійснює глибоку переробку насіння соняшника, виробляючи олію холодного віджиму, кормовий білковий концентрат, шрот та ядро. Виробничі потужності підприємства оснащено обладнанням провідних європейських компаній (Bühler, Alfa Laval, GEA), а впроваджені стандарти ISO 22000, HACCP та GMP+ забезпечують відповідність міжнародним вимогам до безпеки та якості [1].

Для оцінки конкурентної позиції підприємства було використано метод SWOT-аналізу, результати якого наведено в табл. 1.

Таблиця 1

SWOT-аналіз ТОВ «Потоки»

Сильні сторони: - висока якість продукції та дотримання екологічних стандартів; - використання інноваційних технологій у виробництві; - фокус на нішевих продуктах з високою доданою вартістю (олія холодного віджиму, білковий концентрат); - гнучка логістика, європейська сертифікація; - наявність бази партнерів-імпортерів	Слабкі сторони: - висока вартість сировини; - висока ресурсоємність виробничого процесу; - залежність від постачальників та можливих змін у логістиці; - відносно низька впізнаваність бренду на зовнішніх ринках
Можливості: - зростаючий світовий попит на рослинні білки (веганські та спортивні продукти); - зацікавленість іноземних партнерів у дистрибуції продукції; - негативне ставлення споживачів до пальмової олії, тому використання соняшникової олії може стати перевагою для виробників продуктів харчування	Загрози: - посилення конкуренції з боку Туреччини, Росії, Аргентини; - валютні коливання, політичні ризики, торговельні бар'єри; - зростання вартості логістики, енергоносіїв, страхових тарифів для вантажів з України; - продовження військових дій

Сильними сторонами підприємства є екологічна безпечність продукції, повний виробничий цикл, автоматизація та цифрова трансформація, а також стабільні експортні поставки. Серед слабких місць варто зазначити високу собівартість, залежність від сировинної бази та недостатній рівень впізнаваності бренду за кордоном. Водночас зростання попиту на рослинні білки та зниження популярності пальмової олії серед споживачів відкривають підприємству нові можливості.

На основі результатів проведеного аналізу можна зробити висновок, що досліджуване підприємство має унікальні внутрішні ресурси і наявні внутрішні фактори, які створюють сильну конкурентну позицію підприємства. Варто також зазначити сприятливу ситуацію, яка складається щодо попиту на продукцію підприємства на міжнародних ринках, обумовлену змінами у споживанні кінцевих споживачів.

Ефективним метод дослідження зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналізу, який було використано для аналізу зовнішніх факторів, що впливають на конкурентну позицію компанії на міжнародних ринках. Підприємство функціонує в умовах політичної нестабільності (війна в Україні), економічної волатильності (інфляція, коливання валют), соціальних трансформацій та технологічного тиску, що вимагає постійної модернізації.

Підприємство володіє унікальними конкурентними перевагами, але переваги, засновані на наявних ресурсах чи операційній ефективності, можуть забезпечити лише тимчасові результати. Тому варто фокусуватися на унікальному позиціонуванні компанії та розвитку тих видів діяльності, що дозволять досягти довгострокових конкурентних переваг.

Серед можливих напрямів удосконалення діяльності, метою яких є посилення конкурентної позиці компанії на B2B-сегменті на міжнародних ринках в сучасних умовах, варто зазначити необхідність покращення маркетингових комунікації: SEO-просування, email-маркетингу, участь у міжнародних виставках та розміщення відеопрезентацій. В умовах блокування морських шляхів переорієнтувати логістику на мультимодальні маршрути через західні кордони України, використовуючи GPS-моніторинг та CRM-системи.

Через турбулентність зовнішнього середовища конкурентні переваги можуть поступово слабшати або зникати. Основними причинами їхньої втрати є погіршення факторних умов (зростання витрат, зниження кваліфікації персоналу), зменшення інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу компанії, а також втрата здатності до адаптації (використання застарілих технологій, тривалий цикл розробки нової продукції тощо). Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та розвивати унікальні конкурентні переваги.

Сучасне виробниче підприємство може забезпечити міжнародну конкурентоспроможність лише за умов комплексного підходу: технологічного оновлення, цифрової трансформації, ефективної маркетингової політики та дотримання принципів сталого розвитку. Аналіз кейсу підприємства дозволяє стверджувати, що такі чинники є критично важливими для стабільної присутності українських компаній на глобальних ринках. Тому запорукою міжнародної конкурентоспроможності є постійний розвиток, адаптація до ринкових умов та впровадження інноваційних підходів, що сприятиме довгостроковому успіху підприємства.

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

Література: **1.** Production – Potoky Oil Extraction Plant // Potoky.com.ua. URL: https://potoky.com.ua/en/production/. **2.** Присяжнюк Д. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32586/1/Присяжнюк%20Д.%20О.pdf. **3.** Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління.* 2011. № 6. С. 68–71. **4.** Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2025 р.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ У ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.8:004.8

Ященко А. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто використання штучного інтелекту в сучасному проєктному менеджменті. Проаналізовано ключові сфери застосування ШІ у процесах планування, оцінки ризиків і прийняття рішень. У дослідженні висвітлено як переваги, так і виклики інтеграції ШІ, а також надано рекомендації щодо його ефективного впровадження в організаційну практику.*

Ключові слова: *управління проєктами, сучасний менеджмент, впровадження штучного інтелекту, автоматизація управління проєктами.*

© Ященко А. О., 2026

Annotation. *The article examines the use of artificial intelligence in modern project management. It analyzes key areas of AI application in planning, risk assessment, and decision-making processes. The study highlights both the advantages and challenges of AI integration and provides recommendations for its effective implementation in organizational practice.*

Keywords: *project management, modern management, implementation of artificial intelligence, automation of project management.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах проєктна діяльність стає дедалі складнішою, що призводить до перевантаження менеджерів та членів команд численними завданнями та паралельними процесами. Така ситуація знижує ефективність управління, спричиняє професійне вигорання, збільшує кількість помилок і ускладнює прийняття обґрунтованих рішень у реальному часі. Виникає необхідність пошуку інноваційних інструментів, здатних автоматизувати рутинні операції, аналізувати великі обсяги даних і підтримувати прийняття управлінських рішень. Одним із таких рішень стає впровадження технологій штучного інтелекту у сферу проєктного менеджменту, що дозволяє зменшити навантаження на працівників та підвищити якість управління проєктами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки характеризуються активним зростанням наукового інтересу до впровадження штучного інтелекту у сферу проєктного менеджменту. Зокрема, у працях M. E. Nenni [1] та A. M. Felicetti [2] розглядаються ключові напрями трансформації управлінських процесів під впливом інтелектуальних технологій.

Автори акцентують увагу на тому, що використання ШІ сприяє підвищенню точності прогнозування, оптимізації ресурсів та автоматизації управлінських завдань. Одночасно підкреслюється необхідність поєднання технологічних інновацій із людською експертизою, що забезпечує баланс між ефективністю та відповідальністю. Незважаючи на зростання кількості публікацій, подальші дослідження потребують глибшого аналізу практичних аспектів інтеграції ШІ у проєктне середовище та оцінки його впливу на ефективність реалізації проєктів.

Метою цієї статті є дослідження тенденцій щодо впровадження ШІ в управління проєктами, визначення впливу на процеси та коректної інтеграції.

Сучасний менеджмент характеризується високим рівнем динамічності, цифровізації та глобальної конкуренції, що вимагає від організацій гнучкості, продуктивності й ефективного використання ресурсів. Традиційні підходи до управління проєктами поступово поступаються місцем інноваційним технологіям, які дозволяють оптимізувати процеси планування, комунікації та контролю. Однією з ключових технологій, що трансформує сучасне управління, є штучний інтелект.

Завдяки розвитку машинного навчання, аналітики даних і когнітивних систем ШІ з кожним днем закріплює за собою статус важливого інструменту для підвищення ефективності управління проєктами. Він забезпечує автоматизацію рутинних завдань, аналіз великих обсягів інформації, прогнозування ризиків і підтримку прийняття рішень у реальному часі.

Розвиток штучного інтелекту суттєво змінює підходи до управління проєктами, сприяючи зростанню ефективності, точності прогнозування та швидкості прийняття рішень. Його впровадження дає змогу автоматизувати процеси, аналізувати великі обсяги даних і підвищувати якість управлінських дій.

У першу чергу, ШІ може виконувати рутинні операції, зокрема створення графіків, оновлення статусів завдань, надсилання нагадувань та формування звітів. Це зменшує навантаження на менеджера і дозволяє зосередитися на стратегічних цілях. Завдяки автоматизації проєктна команда працює злагоджено, а кількість помилок, спричинених людським фактором, істотно зменшується. Сьогодні такі можливості пропонують популярні платформи: Asana, Trello, Wrike, Monday.com, ClickUp, Microsoft Project чи Jira [3].

Інтелектуальні системи можуть самі планувати зустрічі, розподіляти завдання між членами команди, контролювати строки виконання, створювати нагадування та навіть генерувати короткі звіти для керівників. Коли одна задача завершується, програма може одразу оновити статус, повідомити учасників і створити нове пов'язане завдання – без участі людини. Штучний інтелект з інструменту приймає роль асистента.

Однією з переваг є аналіз та прогнозування через можливість збирати великі обсяги інформації для обробки [4]. Системи штучного інтелекту аналізують вже попередньо існуючі та поточні дані, виявляють

закономірності та формують прогнозну модель. Це дає змогу заздалегідь визначати можливі ризики, затримки або перевитрати ресурсів [5]. Прогнозна аналітика підвищує точність планування та допомагає керівникам ухвалювати рішення, засновані на реальних даних, а не на припущеннях. У традиційних умовах керівник проєкту змушений самостійно аналізувати великі обсяги інформації, оцінювати ризики та вибирати найкращу стратегію дій. Прогнозна аналітика підвищує точність планування та допомагає керівникам ухвалювати рішення, засновані на реальних даних, а не на припущеннях. Наприклад, можна отримати інформацію щодо того, який із постачальників є надійнішим за попередніми даними, або який сценарій виконання завдання дасть найменше відхилення від бюджету.

Інструменти з впровадженням штучного інтелекту дедалі активніше застосовуються для організації взаємодії між членами команди. Вони допомагають координувати завдання, підсумовувати результати зустрічей, перекладати повідомлення та відстежувати рівень залученості працівників [6]. Це особливо важливо для віддалених команд, де необхідна постійна синхронізація дій.

Однією з ключових перепон на шляху інтеграції штучного інтелекту є якість і контекст даних. Багато проєктів стикаються з тим, що історичні дані неповні або структуровані неоднаково, а алгоритми здійснюють прогнози на основі таких масивів, що знижує точність і довіру до результатів аналізу [5]. Також велике значення має недостатній рівень підготовки персоналу: менеджери та члени команд часто не мають навичок або досвіду роботи із ШІ-інструментами, що гальмує впровадження і реалізацію переваг.

У перспективі управління проєктами все більше рухається до використання гібридних технологічних платформ, які поєднують штучний інтелект із іншими інноваціями – наприклад, блокчейном, щоб підвищити прозорість, безпеку даних і автоматизацію процесів. Проте в такій трансформації виникають нові виклики – технічні (інтеграція старих систем із новими), регуляторні (політика обробки даних, права доступу) і культуральні (готовність організації до змін). Успішне впровадження залежить від того, наскільки організація зможе адаптуватися до цих нових моделей і адаптувати свої процеси до розвитку технологій.

Ефективне впровадження штучного інтелекту в проєктний менеджмент потребує комплексного підходу, що поєднує технологічну інтеграцію, розвиток командних компетенцій і дотримання етичних принципів [8].

Першочерговим завданням є забезпечення якісної та структурованої бази даних, адже саме від достовірності інформації залежить точність прогнозів і управлінських рішень. Не менш важливо здійснювати впровадження поступово, інтегруючи інструменти штучного інтелекту в наявні системи управління, щоб уникнути збоїв і зберегти стабільність процесів.

Ключовим чинником успіху є формування культури довіри й навчання. Команди мають розуміти, що штучний інтелект не замінює людський досвід, а доповнює його, підсилюючи аналітичні можливості та оптимізуючи час на рутинні завдання.

Важливо також враховувати етичні аспекти використання інтелектуальних систем – прозорість алгоритмів, запобігання упередженості, дотримання конфіденційності та відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

Перспективним напрямом є створення гібридних технологічних екосистем, які поєднують штучний інтелект із системами безпеки даних, наприклад блокчейном. Такий підхід підвищує рівень довіри, забезпечує відстежуваність дій і формує основу для сталого розвитку проєктного управління в умовах цифрової трансформації [7].

У результаті дослідження можемо зазначити, що впровадження штучного інтелекту у проєктний менеджмент не є просто технічним удосконаленням, а зміною самої логіки управління. Машина перестає бути лише інструментом і стає учасником процесу прийняття рішень, формуючи нову взаємодію між аналітикою, інтуїцією та досвідом людини.

Застосування ШІ дозволяє побачити управління як живу систему, що навчається у динаміці проєкту: аналізує ризики, прогнозує зміни, пропонує рішення та коригує стратегію. Але ефективність цих систем визначається не потужністю алгоритмів, а здатністю людини зберігати контроль, критичне мислення й етичні орієнтири.

Тому сучасний менеджмент стоїть на порозі нової епохи співпраці між людиною та алгоритмом. Майбутнє цієї взаємодії залежить від того, чи зможемо ми інтегрувати інтелект технологій у культуру відповідального лідерства, де дані не замінюють судження, а лише допомагають мислити глибше й діяти точніше.

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

Література: 1. Nenni M. E., Arnone V., Pirozzi M. How artificial intelligence will transform project management in the near future. *Journal of Management Control.* Springer, 2024. DOI: 10.1007/s11301-024-00418-z. **2.** Felicetti A. M., D'Ascenzo F. Artificial intelligence and project management: empirical overview and future directions. *Project Management Journal.* 2023. DOI: 10.1177/87569728231225198. **3.** Стентон Д. Управління проєктами із застосуванням штучного інтелекту. Wiley, 2025. С. 85–108, 175–193. **4.** Hofmann P., Jöhnk J., Protschky D., Urbach N. Developing purposeful AI use cases: a structured method and its application in project management. University of Bayreuth, 2020. 18 p. **5.** Savio D., Ali S. Artificial intelligence in project management & its future. *Saudi Journal of Engineering and Technology.* 2023. С. 244–248. **6.** Coursera. Використання штучного інтелекту в управлінні проєктами. URL: https://www.coursera.org/articles/using-ai-in-project-management. **7.** Sureshkumar S. Future-proofing project management with AI and blockchain: trends, challenges, and opportunities. 2024. С. 15. URL: https://www.researchgate.net/publication/391327296_Future-Proofing_Project_Management_With_AI_And_Blockchain_Trends_Challenges_And_Opportunities. **8.** Azelia I., Filin S. A. Introduction: the role of AI in transforming management research. *Involvement International Journal of Business.* 2025. Vol. 2. No. 1. С. 39–53. DOI: 10.62569/iijb.v2i1.108.

Стаття надійшла до редакції 16.11.2025 р.

Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Ж у р н а л

№1
березень 2026

Відповідальний редактор:
О. С. Вяткіна

Редактор:
І. В. Костіна

Редагування бібліографічних списків:
Ю. А. Вороніна

Комп'ютерна верстка:
В. А. Стасишин

Підписано до друку 18.03.2026 р.
Формат 60×84/8
Ум. друк. арк. 53,03
Наклад 50 прим.

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

Видавець – ФОП Стожук А. П.