

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
ННІ «УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ХІМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ННІ «ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА
АРХІТЕКТУРИ»
РАДОМСЬКИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ім. КАЗИМІРА ПУЛАСЬКОГО
(РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)
ТОКАТСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ГАЗІОСМАНПАШІ (ТУРЕЦЬКА РЕСПУБЛІКА)
ІНСТИТУТ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КОЛЕДЖУ КОНЕСТОГА
(КАНАДА)
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ
ІНСТИТУТ»
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. С. КУЗНЕЦЯ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
КЗ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ФАХОВИЙ МИСТЕЦЬКО-ХУДОЖНИЙ КОЛЕДЖ
КУЛЬТУРИ» ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»
ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА
ГО «ОБ'ЄДНАННЯ МАРКЕТОЛОГІВ УКРАЇНИ»
ГО «АСОЦІАЦІЯ РЕСТОРАТОРІВ ТА ГОТЕЛЬЄРІВ М. ДНІПРО»
ГС «GASTRO CLUB»
РКР CARGO GROUP (РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)

Збірник матеріалів круглого столу

**(до 30-річчя кафедри менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ
УДУНТ)**

«НОВІ РЕАЛІЇ ПОВОЄННОГО СУСПІЛЬСТВА УКРАЇНИ: УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС, ГОСТИННІСТЬ, КУЛЬТУРА»

**09-10 квітня 2025 року
ННІ УДХТУ УДУНТ
м. Дніпро**

УДК 330.341.1

З-41

Рецензенти: Божанова В. Ю., д.е.н., професор, проф. каф. економіки, менеджменту та підприємництва ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Український державний університет науки і технологій;

Гармідер Л. Д., д.е.н., професор, член-кореспондент АЕН України, завідувач кафедри підприємництва, організації виробництва та теоретичної і прикладної економіки ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет» Український державний університет науки і технологій

Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради
Українського державного університету науки і технологій
Протокол № 12 від 28.05.2025 р.

З-41 Збірник матеріалів круглого столу (до 30-річчя кафедри менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ) «Нові реалії повоєнного суспільства України: управління, бізнес, гостинність, культура» – Дніпро: Укр. держ. ун-т науки і технологій ННІ УДХТУ, 2025. – 212 с.

ISBN 978-617-8314-60-6

Збірник містить матеріали доповідей круглого столу (до 30-річчя кафедри менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ) «Нові реалії повоєнного суспільства України: управління, бізнес, гостинність, культура», який відбувся 09-10 квітня 2025 року у м. Дніпро, Україна.

Редакційна колегія

Голова редакційної колегії:

Чуприна Н.М. д.е.н., проф., декан факультету економіко-гуманітарних наук та права ННІ УДХТУ УДУНТ, виконавчий директор ГО «Об'єднання маркетологів України»

Члени редакційної колегії:

Яшкіна Н.В. к.т.н., доц., завідувач кафедри менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ

Чернишева О.М. к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ– відповідальний редактор

Конащук В.Л. к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ– технічний редактор

УДК 330.341.1

ISBN 978-617-8314-60-6

©Факультет економіко-гуманітарних
наук та права
©ННІ УДХТУ УДУНТ, 2025

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ТА ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТИ

Голова оргкомітету:

Сухий Костянтин Михайлович, д.т.н., проф., ректора Українського державного університету науки і технологій

Співголови оргкомітету:

Зайчук Олександр Вікторович, д.т.н., проф., проректор з науково-педагогічної роботи УДУНТ

Свердліковська Ольга Сергіївна, д.х.н., проф., в.о. директора ННІ УДХТУ УДУНТ

Чуприна Наталія Миколаївна, д.е.н., проф., декан факультету економіко-гуманітарних наук та права ННІ УДХТУ УДУНТ, виконавчий директор ГО «Об'єднання маркетологів України»

Яшкіна Наталія Вікторівна, к.т.н., доц., зав. каф. менеджменту та фінансів, ННІ УДХТУ УДУНТ

Члени оргкомітету:

Журавель Віра Володимирівна, заступник декана факультету економіко-гуманітарних наук та права, ННІ УДХТУ УДУНТ

Доценко Ганна Євгенівна, заступник декана факультету економіко-гуманітарних наук та права, ННІ УДХТУ УДУНТ

Чернишева Олена Михайлівна, к.е.н., доц., доц. каф. менеджменту та фінансів, ННІ УДХТУ УДУНТ

Оскома Олена Володимирівна, к.е.н., доц., доц. каф. менеджменту та фінансів, ННІ УДХТУ УДУНТ

Конащук Вадим Леонтійович, к.е.н., доц., доц. каф. менеджменту та фінансів, ННІ УДХТУ УДУНТ

Жукова Яніна Олександрівна, викл. кафедри менеджменту та фінансів, ННІ УДХТУ УДУНТ

Науково-консультативна рада:

Гармідер Лариса Дмитрівна, д.е.н., проф., зав. каф. економіки та права, ННІ УДХТУ УДУНТ

Кучкова Ольга Вікторівна, к.е.н., доц., зав. каф. маркетингу та логістики, ННІ УДХТУ УДУНТ

Савченко Олександр Вікторович, к.філ.н., доц., зав. каф. філології та перекладу, ННІ УДХТУ УДУНТ

Бекташ Четін, PhD, проф., проф. каф. бізнес-адміністрування Токатського університету Газіосманпаші (м. Токат, Турецька Республіка)

Іванчук Катерина, к.е.н., проф., координатор програм Інституту технології та підвищення кваліфікації коледжу Конестога (м. Кітченер, Канада)

Яворська Моніка, проф., PhD, менеджер РКР CARGO Group (м. Варшава, Республіка Польща)

Божанова Вікторія Юріївна, д.е.н., проф., проф. каф. економіки, менеджменту та підприємництва, ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» УДУНТ

Носирєв Олександр Олександрович, канд. геогр. наук, доц., доц. каф. туризму і готельно-ресторанного бізнесу Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Панков Георгій Дмитрович, д-р філос. наук, проф., проф. каф. культурології та медіакомунікацій, Харківська державна академія культури

Пожуєва Тетяна Олександрівна, д.е.н., проф., проф. каф. бізнесу та управління, Національний університет «Запорізька політехніка»

Рудкевич Інна Володимирівна, д-р наук з держ. упр., директорка Комунального закладу «Дніпропетровський фаховий мистецько-художній коледж культури» Дніпропетровської обласної ради»

Старкова Ганна Володимирівна, кандидатка культурології, доц. каф. управління соціальними комунікаціями, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Ткаченко Алла Михайлівна, д.е.н., проф., зав. каф. бізнесу та управління, Національний університет «Запорізька політехніка»

Якименко-Терещенко Наталія Василівна, д.е.н., проф., зав. каф. туризму і готельно-ресторанного бізнесу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Войтович Ольга Леонідівна, помічник президента Дніпропетровської торгово-промислової палати

Булах Олена Володимирівна, Голова ГО «Асоціація рестораторів та готельєрів м. Дніпро»

Новицька Світлана Сергіївна, керуюча рестораном «Нептун», м. Дніпро

Черток Антон Ігорович, директор ТОВ «Експрес пружини», м. Полтава

Шановні учасники круглого столу!



Вже 30 років на факультеті економіко-гуманітарних наук та права ННІ УДХТУ УДУНТ існує кафедра менеджменту та фінансів. За цей період кафедра пройшла великий шлях – займалася науковою діяльністю у напрямі стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємств, проблемами розвитку хімічної промисловості, відкрила нові спеціальності у сфері фінансів, готельно-ресторанної справи, культурології – і сьогодні успішно адаптується до викликів воєнного часу.

Матеріали даного збірника є результатом спільної праці учасників круглого столу (до 30-річчя кафедри менеджменту та фінансів ННІ УДХТУ УДУНТ) «Нові реалії повоєнного суспільства України: управління, бізнес, гостинність, культура», який відбувся 09-10 квітня 2025 року.

Мета круглого столу – обмін науково-практичним досвідом у сфері управління процесами повоєнного відновлення України між науковцями, викладачами, аспірантами, здобувачами та молодими спеціалістами України та зарубіжжя, обговорення актуальних проблем розвитку бізнесу, індустрії гостинності та культурологічної науки.

Під час роботи круглого столу відбувається обговорення актуальних проблем не лише управління та бізнесу, а також питань розвитку індустрії гостинності, сучасних поглядів та наукових досліджень у теорії та практиці культурологічної науки в перспективі повоєнного відновлення України.

До оргкомітету круглого столу надійшло понад 100 наукових доповідей не лише українських, а і зарубіжних науковців, стейкхолдерів і здобувачів освіти з Туреччини, Канади, Польщі та інших держав, у яких розглядаються актуальні питання сьогодення.

Дуже приємно отримати привітання та презентації наукових здобутків від науковців-колег з Дніпра, Харкова, Запоріжжя, з якими кафедру менеджменту та фінансів пов'язують 30-річний досвід співпраці та дружніх стосунків.

Щиро бажаю всім учасникам круглого столу активної, надхненної та результативної роботи, творчих успіхів, корисного обміну ідеями, дружнього спілкування та діалогу, а також великих досягнень та нових зустрічей у майбутньому!

Голова оргкомітету
ректор УДУНТ, д.т.н., професор

К.М. Сухий

ЗМІСТ

1. Трансформаційні процеси в управлінні та бізнесі

Абазарис Я. В., Кухтарєва А. А. НОВІ ОРІЄНТИРИ: БЕНЧМАРКІНГ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ УКРАЇНСЬКИМ БІЗНЕСОМ.....	13
Авдієнко В. А., Чернишева О. М. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ГОЛОВНИЙ ТРЕНД ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ.....	15
Баюл Т. П. ФАКТОРИ УСПІХУ РОЗДРІБНОЇ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	17
Бицюра Ю. В. КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ НЕРАЦІОНАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ В РІЗНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА КУЛЬТУРНИХ КОНТЕКСТАХ.....	19
Бобилев І. О., Чуприна Н. М. TRANSFORMATION OF STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT MODELS IN WARTIME.....	21
Божанова В. Ю., Бацюн Ю. В. РОЛЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПЛАТФОРМ І BIG DATA В ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	23
Божанова В. Ю., Васильченко В. С. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ...	25
Божанова В. Ю., Манвелян Д. Е. СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ.....	27
Божанова В. Ю., Харченко К. С., Любушкін В. І., Кононова О. Є. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ: ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ, ВИРОБНИЦТВО, АРХІТЕКТУРА БІЗНЕСУ, ІДЕНТИЧНІСТЬ МІСТ.....	29
Бондар Є. Я., Іванова М. В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	31
Вишневіська М. К., Козенков Д. Є., Крамаренко А. В. ВІДМІННІ РИСИ ВІТЧИЗНЯНОЇ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО- ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	33
Вініченко О. М., Науменко Н. Ю. РОЗШИРЕННЯ ФУНКЦІЙ ТПП УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА	35
Вовчанська О. М., Іванова Л. О. СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПОКОЛІННЯ Z.....	37

Гаджун І. О., Гребенюк Г. М. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	41
Гармідер Л. Д., Бажан С. П., Криворучко А. І. ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОСВІТНІХ КЛАСТЕРАХ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ.....	43
Гармідер Л. Д., Бойко О. О. ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	45
Гармідер Л. Д., Гончар Л.А. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ.....	47
Гармідер Л. Д., Пріщенко А. А. СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ РИЗИКУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	49
Демченко М. М. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	51
Джус В. В. ЕВОЛЮЦІОНІЗМ ТОЧОК РОСТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ І ДОСЛІДЖЕНЬ: ТЕОРІЯ ТА СВІТОВА ПРАКТИКА.....	53
Доценко Г. Є. ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	55
Дьоміна Л. О., Чернишева О. М. СУЧАСНІ ТАКТИКИ В БІЗНЕС-ПЕРЕГОВОРАХ.....	57
Ігнашкіна Т. Б., Глущенко О. С. ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В ІНТЕГРОВАНІХ БІЗНЕС- КОМПАНІЯХ.....	59
Ковальова М. О., Ковальов В. В. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ЧЕРЕЗ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЮ ЇЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ.....	61
Ковальова О. Б. ГОЛОВНІ МАРКЕТИНГОВІ ТРЕНДИ СЬОГОДЕННЯ.....	63
Котуранова Т. В., Котуранова І. В. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕСІ.....	65
Красняк О. П. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	67
Кремена Р. М., Рябик Г. Є. КОГНІТИВНІ БАР'ЄРИ У СТРАТЕГІЧНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ПОВЕДІНКОВІ РІШЕННЯ.....	69
Крюкова П. С., Шуба М. В. ЕКСПАНСІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: КЕЙС «НОВОЇ ПОШТИ».....	71

Кузьміна Н. А. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	73
Куцинська М. В. ВПЛИВ ДУМКИ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ЕКСПЕРТІВ НА ЯКІСТЬ ПРИЙНЯТИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	75
Кучкова О. В., Білоусов Я. М. МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	77
Кучкова О. В., Дорош К. А. РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	79
Кучкова О. В., Живцов В. ВПЛИВ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИМОГ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	81
Кучкова О. В., Макаренко С. М. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	83
Кучкова О. В., Овчаренко О. Є. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	85
Кучкова О. В., Шеїн К. А. ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ: ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, BIG DATA, БЛОКЧЕЙН.....	87
Лисенко А. С. ІНТЕГРАЦІЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ІСНУЮЧІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ... ..	88
Митрофанов В. Ю., Іванова М. В. КАДРОВІ РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	90
Мілютін О. О. ОЦІНКА РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	92
Мірошніченко М. В. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРОМИСЛОВОЇ ГАЛУЗІ.....	94
Мірошніченко Т. В. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	96
Мовсесянц А.М. РИНОК КРИПТОВАЛЮТ ЯК ОБ'ЄКТ ІНВЕСТУВАННЯ.....	99
Оскома О. В., Корженко О. Ю. СТРАТЕГІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	100

Оскома О. В., Кучкова О.В., Олефіренко Я.С. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ІТ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ	102
Оскома О. В., Сорокін О. О. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ БІЗНЕСУ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	104
Павленко А. Д., Чернишева О. М. МІСІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	106
Павлін П. Д. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДИДЖІТАЛІЗАЦІЇ.....	108
Павлова М. Б. ІННОВАЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ОСНОВНІ ВЕКТОРИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ.....	110
Пасічник Ю. В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАЙНЯТІСТЮ У СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	112
Пікалова І. С., Яшкіна Н. В. ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ	114
Прокопенко К. І., Яшкіна Н. В. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	116
Разумова Г. В. ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	118
Редько В. Є. ПРОБЛЕМА «ГРІНВОШИНГУ» У ФОРМУВАННІ «ЗЕЛЕНОГО» ІМІДЖУ ТЕРИТОРІЇ.....	120
Редько О. В. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	122
Рябцев В. А. ВИКОРИСТАННЯ HRM-СИСТЕМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.	125
Рябцева О. Є., Яворська О. Б. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ.....	127
Синевид Д. В., Гребенюк Г. М. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ.....	129
Старостіна А. О., Кравченко В. А. АКАДЕМІЧНІ МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ: ПЕРЕДУМОВИ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, РЕЗУЛЬТАТИ.....	131
Тарасюк М. В. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ....	133

Фірсова С. Г. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ГНУЧКІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	136
Фонарьова Т. А. ДО ПИТАННЯ УСПІХУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ, ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	138
Хачатрян В. В., Стратійчук В. М. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ.....	140
Чаркіна Т. Ю., Ващенко О. М. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ В ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ В УМОВАХ КРИЗИ.....	142
Чернишева О. М. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: НАСЛІДКИ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ.....	144
Чернишева О. М., Кучкова О. В., Аксьонов С. ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ.....	145
Чернишева О. М., Малиш В. О., Черток А. І. ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИРОБНИКІВ МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	147
Чуприна Н. М., Журавель В. В. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ.....	149
Чуприна Н. М., Каніщенко О. Л. МОТИВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ.....	151
Шапка І. В., Яшкіна Н. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....	153
Шпортко Г. Ю., Каут О. В. РОЗВИТОК AGILE-ЛІДЕРСТВА.....	155
Яворська О. Б. СТРАХУВАННЯ В БІЗНЕС-МЕДІАЦІЇ: ЗАХИСТ, ДОВІРА, ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА.....	157
Kozenkova V. D. BLOCKCHAIN IN INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT.....	159
Petrenko V. O. TRANSFORMATION OF INTELLECTUAL PROPERTY INTO AN INNOVATIVE PRODUCT.....	161

2. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності

Жуков О. І., Шуба М. В. АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ДО КУЛЬТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ РИНКІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ....	163
Іваненко В. О., Царюк М. В. ВПЛИВ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАССР НА СПОЖИВЧІ ПЕРЕВАГИ ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ КЛІЄНТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ...	165
Копейченко Є. А., Якименко-Терещенко Н. В. СВІТОВИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	167
Марценюк Л. В., Власенко В. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ.....	170
Оскома О. В., Віттих К. О. ПОПИТ НА ЕКО-ГОТЕЛІ ТА ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	172
Польщикова К. В., Конащук В. Л. УМОВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	174
Рябцева О. Є. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ.....	176
Стамат В. М. МАРКЕТИНГОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ..	178
Стригуль Л. С., Кабашна А. Г., Решетняк Л. А. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА.....	180
Хрідочкін А. В. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ.....	182
Чернишева О. М. БІЗНЕС-МОДЕЛІ НА РИНКУ КАВ'ЯРЕНЬ.....	184
Якименко-Терещенко Н. В., Псарьова М. І. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	185
Янюк О. В., Пруднікова Д. О. ПОСЛУГИ КЕЙТЕРИНГУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ МІСТА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО.....	187
Çetin BEKTAŞ DEVELOPING ENTREPRENEURSHIP CULTURE IN RURAL TOURISM ENTERPRISES.....	190

3. Культурологія: сучасні погляди та наукові дослідження

Гриценко А.О., Жукова Я. О. УКРАЇНОМОВНІ ВИДАННЯ НА ПОЛІЦЯХ БІБЛІОТЕК СВІТУ, ЯК ПРИКЛАД КУЛЬТУРНОГО ПРОЦЕСУ ІДЕНТИФІКАЦІЇ УКРАЇНИ.....	191
Жуков В. В. КОРОТКІ АУДІОВІЗУАЛЬНІ ФОРМИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.....	194
Жукова Я. О. МОНОВИСТАВА «КИЇВСЬКА ПЕРЕПІЧКА»: КУЛЬТУРОЛОГІЧНИЙ ДИСКУРС.....	195
Жукова Я. О., Омельченко Д. О. ДЕНЬ МІСТА ДНІПРА: ТРАДИЦІЇ, ЗНАЧЕННЯ ТА ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ.....	197
Оскома О.В., Рац В.Є. ПОНЯТТЯ «НАДЛЮДИНА» У ФІЛОСОФІЇ ТА ЙОГО ІНТЕРПРЕТАЦІЯ В КУЛЬТУРОЛОГІЇ.....	199
Савко Д. В., Чернишева О. М. ПІДХОДИ ДО ФІНАНСУВАННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ МУЗЕЇВ УКРАЇНИ.....	201
Сокол Д. Р. СОЦІАЛЬНИЙ ТЕАТР ЯК АРТ-ТЕРАПІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	202
Старкова Г. В. «ЗРОЗУМІТИ ПО МЕМАХ, ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ У СВІТІ». РОЗВАЖАЛЬНИЙ КОНТЕНТ ЯК ДЖЕРЕЛО НОВИН.....	203
Шарпило М. Ю. ТІКТОК ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ НАРАТИВІВ: НА ПРИКЛАДІ ВЛАСНОГО КУЛЬТУРОЛОГІЧНОГО БЛОГУ @ROYAL_BLUE_ART.....	205
Чуприна Н. М., Журавель В. В. КУЛЬТУРА ЯК ОБ'ЄКТ СУЧАСНОГО НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ..	207
Яшкіна Н. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ ІВЕНТІВ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	209

1. Трансформаційні процеси в управлінні та бізнесі

Абазарис Я. В.

*викладач спецдисциплін відділення Економіки та ІТ
ВСП «Запорізький гідроенергетичний фаховий коледж ЗНУ»*

Кухтарєва А. А.

*зав. відділення Економіки та ІТ ВСП «Запорізький гідроенергетичний
фаховий коледж ЗНУ», викладач-методист,
м. Запоріжжя, Україна*

НОВІ ОРІЄНТИРИ: БЕНЧМАРКІНГ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ УКРАЇНСЬКИМ БІЗНЕСОМ

Зважаючи на посилення глобальної конкуренції та внутрішні економічні виклики (зменшення збуту, зростання цін на ресурси, технологічне відставання), все частіше перед українськими підприємцями постає нагальна потреба в трансформації підходів до управління на підприємствах, де бенчмаркінг, як інструмент запозичення та адаптації світового передового досвіду, відіграє ключову роль у забезпеченні їхнього сталого розвитку.

Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук, дослідження кращої практики конкурентів і підприємств-лідерів із суміжних галузей з метою отримання інформації, необхідної для вдосконалення власної діяльності, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [1, с. 372].

Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів, їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Аналіз конкурентоспроможності дає змогу виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження переробити і завоювати найкращі позиції в бізнесі. Цьому сприяє бенчмаркінг, який на основі порівняння й аналізу діяльності спрямований на розуміння причин розходжень для того, щоб ці відмінності перебороти [2, с. 249].

Якщо розглядати бенчмаркінг як інструмент діагностики поточного стану українського бізнесу, то за його допомогою можна ідентифікувати відправну точку для пошуку та впровадження найкращих практик, що можуть сприяти швидкому та ефективному відновленню та зростанню в умовах повоєнної економіки в таких ключових сферах діяльності підприємств для повоєнної України, як:

- управління персоналом – через знаходження ефективних методик залучення, утримання, розвитку талантів ключових кадрів в умовах демографічних змін;

- операційне управління – через виявлення найкращих варіантів оптимізації ланцюгів постачання, виробничих процесів, логістики;
- маркетинг – через аналіз прикладів адаптації стратегічної діяльності підприємств до нових потреб споживачів, розвиток цифрових каналів просування та збуту товарів;
- фінансове управління – як приклад знаходження нестандартних шляхів залучення інвестицій, управління ризиками, оптимізації витрат;
- інноваційний процес – через аналіз інноваційної діяльності підприємств-партнерів, стимулювання власної інноваційної діяльності та впровадження нових технологій на виробництві.

Однак слід констатувати, що обмін досвідом в українському ринковому середовищі відбувається досить хаотично, переважно через особисті зв'язки співробітників компаній, спілкування на конференціях, семінарах, виставках. Перспективи обміну рішеннями виникають і в межах неформальних об'єднань керівників підприємств, галузевих асоціацій [3, с. 264].

Крім комунікаційних проблем, існують також інші перепони, які перешкоджають розповсюдженню бенчмаркінгу в українському ринковому середовищі такі, як обмеженість достовірних даних, недостатня культура відкритості та обміну інформацією між компаніям, відсутність інфраструктури бенчмаркінгу в Україні, відсутність каналів пошуку партнерів із бенчмаркінгу, опір змінам та консерватизм в управлінні, ризики некоректного порівняння через специфіку українського ринку та ін.

Попри всі недоліки практики використання бенчмаркінгу в українському підприємстві, потрібно наголосити на перспективах та можливостях його розвитку, які спричинені зростанням усвідомлення необхідності змін та пошуку нових ефективних підходів та розвитком цифрових технологій, що полегшують збір та аналіз даних, які відкривають для українського підприємства нові можливості залучення міжнародного досвіду та співпраці та безперечно створюють потенціал для формування нових конкурентних переваг на основі кращих практик.

Загалом, бенчмаркінг має безпосередній вплив на трансформаційні процеси в управлінні українським бізнесом, виступаючи своєрідним каталізатором змін, надаючи об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 440 с.
2. Макаруч О., Мартиненко О. Бенчмаркінг як стратегія прийняття ефективних управлінських рішень сільськогосподарськими підприємствами. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/249.pdf.

Авдієнко В. А.

аспірант

Чернишева О. М.

к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту та фінансів

ННІ «Український державний хіміко-технологічний

університет» УДУНТ,

м. Дніпро, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ГОЛОВНИЙ ТРЕНД ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Відповідно до даних опитування Mastercard SME Index 2024 [1], українські підприємці активно впроваджують штучний інтелект (ШІ) у свою діяльність. Зокрема, його функціоналом користується кожен п'ятий підприємець (21%). Серед мікробізнесів цей показник становить 16%, серед малих бізнесів – 30%, а у середніх бізнесів складає 47%. За даними дослідників Gradus Research Company [2], найчастіші способи використання ШІ такі: копірайт (41%), дизайн (33%) і пошук інформації (31%). Ще 23% шукають за допомогою ШІ натхнення та творчих ідей. Це робить ШІ головним трендом цифрового маркетингу в стратегії просування сучасного підприємства. Розглянемо топ-кейси його використання.

1. Генерація візуального контенту. Замість традиційних фотосесій або послуг дизайнера, тепер компанії мають змогу швидко створювати якісний візуал самостійно, та ще й з мінімальними витратами робочого часу працівників. Зокрема, сервіси Midjourney та DALL-E дозволяють генерувати унікальні стилізовані ілюстрації. Наприклад, зображення продукту в заданому середовищі (кухня, офіс, природа, тощо), без необхідності фізичної фотозйомки. Це особливо корисно для малого бізнесу, який не має доступу до професійної фотостудії. Looka чи Brandmark дозволяють створювати логотипи, підбирати палітру, шрифти та макети брендovаних матеріалів. А за допомогою Runway, Pika Labs чи Synthesia можна перетворювати текст (запит) на відеоролики: рекламні кліпи, презентації або навіть короткі інструкції з віртуальними асистентами.

Використання таких сервісів забезпечує не лише швидкість виконання задач, а й гнучкість у тестуванні різних візуальних концепцій. Бізнеси можуть створювати велику кількість варіантів контенту, аналізувати їх ефективність і змінювати маркетингову стратегію в реальному часі.

2. Автоматизація бізнесу. Підприємства можуть інтегрувати ШІ в свої CRM та ERP-платформи для відстеження статусу замовлення, оновлення асортименту складу, відслідковування доставки та ведення фінансової документації. Крім того, ШІ значно спрощує створення описів товарів. Моделі на кшталт GPT-4 дозволяють робити це автоматично, з урахуванням ключових характеристик, стилю бренду та SEO-вимог. Це пришвидшує запуск нових товарних позицій та підвищує якість презентації продуктів. Ще

одним потужним інструментом є чат-боти, які забезпечують цілодобову підтримку клієнтів. Приміром, Dialogflow, або Chatfuel не лише відповідають на типові запити клієнта, а й оформлюють замовлення, уточнюють параметри товару, проводять оплату або здійснюють запис на послугу.

3. Стратегічне прогнозування. Малому бізнесу часто не під силу винаймати аналітиків, але ШІ вирішує цю проблему. Інструменти на зразок QuickBooks Advanced, Futrli, IBM Planning Analytics дозволяють будувати прогнози з урахуванням низки параметрів: історичні дані, геополітичні події, макроекономічні фактори та ризики, розвиток технологій, ринкова кон'юнктура, поведінка споживачів. ШІ-моделі можуть прогнозувати продажі, оптимізувати ціноутворення та витрати, рекомендувати оптимальні строки закупівель, персоналізувати маркетингові кампанії під конкретну цільову аудиторію та навіть передбачити нестачу обігових коштів за кілька місяців до настання проблеми. Таким чином, ШІ-аналітики можуть стати потужними інструментами для прийняття обґрунтованих рішень і покращення ключових аспектів роботи компанії – від маркетингу до управління ризиками та фінансами.

Більшість ШІ-сервісів, які згадані вище, мають безкоштовні або демо-версії. Та навіть ціна підписки, що забезпечує повний функціонал, є значно меншою, порівняно з витратами на утримання компетентних працівників у таких сферах, як дизайн, бізнес-аналіз або підтримка клієнтів. Наприклад, середня зарплатня графічного дизайнера в Україні становить 23 000 гривень на місяць [3], тоді як підписка на сервіс із дизайну – лише до 2000 грн. Але найбільшою перепоною в опануванні ШІ-інструментів для розвитку бізнесу є нестача знань. За даними дослідження [2], про цю проблему заявила половина респондентів, ще 37% – скаржились на нерозуміння інтеграції.

Отже, керівникам варто передбачити бюджет на використання ШІ-сервісів у своїй діяльності та навчати працівників ними користуватись. Для малого бізнесу штучний інтелект дає змогу заощадити ресурси, автоматизувати рутинні завдання та отримати базову аналітику без залучення фахівців. Середній бізнес отримує переваги у вигляді оптимізації маркетингових кампаній, точнішого прогнозування попиту й можливості персоналізувати пропозиції для різних аудиторій споживачів. У великому бізнесі ШІ застосовується для обробки великих обсягів даних, фінансового моделювання та формування довгострокових стратегічних рішень.

Література:

1. Дослідження Mastercard «SME Index». URL: <https://bit.ly/43H9KH2> (дата звернення 06.04.2025).
2. Дослідження Gradus Research Company «Використання штучного інтелекту у сфері маркетингу». URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/use-artificial-intelligence-marketing/> (дата звернення 06.04.2025).
3. Дослідження Work.ua «Графічний дизайнер: середня зарплата в Україні». URL: <https://bit.ly/3FYUmvK> (дата звернення 06.04.2025).

Баюл Т. П.
*викладач вищої категорії, методист,
голова ЦК Управління та адміністрування ДТЕФК,
м. Дніпро, Україна*

ФАКТОРИ УСПІХУ РОЗДРІБНОЇ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Фактори успіху роздрібної електронної комерції формуються на перетині технологічної досконалості, глибокого розуміння споживача та здатності до гнучкої адаптації до ринкових змін. У сучасному цифровому середовищі, де конкуренція зростає щоденно, виживають і зростають ті гравці, які вміють не лише продавати товар онлайн, а й будувати комплексну систему вартості для клієнта, що включає сервіс, емоцію, зручність та довіру. Одним із найважливіших чинників успіху є клієнтоцентричність – це здатність бізнесу розглядати свій продукт і процеси очима покупця, адаптувати комунікацію, інтерфейс, доставку та після-продажне обслуговування до очікувань і поведінкових моделей користувача [3].

Технологічна інфраструктура також відіграє вирішальну роль. Роздрібна е-комерція потребує інтегрованих систем управління складом, обліком, логістикою, маркетингом і клієнтським сервісом. Успішні гравці роздрібної е-комерції активно використовують штучний інтелект та машинне навчання для прогнозування попиту, формування персональних пропозицій, виявлення ризиків і шахрайства. Цифрові технології стають основою конкурентної переваги, коли дозволяють не лише продавати, а й передбачати потреби.

Роздрібна електронна комерція є однією з найдинамічніших і найвпливовіших форм сучасної торгівлі, що за останнє десятиліття кардинально трансформувала глобальний споживчий ринок і стала ключовим індикатором цифрової зрілості економіки. Глобальний обсяг роздрібної електронної торгівлі в 2024 році сягнув 5,8 трильйона доларів США і, за прогнозами Statista, перевищить 8 трильйонів до 2027 року. У розвинених країнах частка e-commerce в загальному обсязі роздрібного товарообігу перевищує 25–30 %, а в Китаї — понад 40 %. В Україні ж станом на 2024 рік електронна комерція охоплювала близько 13 % роздрібного ринку, з чіткою тенденцією до зростання, зумовленою високим рівнем інтернет-проникнення (понад 78 % дорослого населення), активною діджиталізацією банківських та логістичних сервісів, а також зміною споживчих звичок в умовах пандемії, воєнного часу та економічної нестабільності. Одним із найважливіших факторів успіху є зручність для користувача – інтерфейс має бути адаптивним, швидким, інтуїтивно зрозумілим, сумісним з мобільними пристроями, що критично важливо з огляду на те, що понад 68 % замовлень у роздрібній e-commerce сьогодні здійснюється саме з мобільних телефонів. Наприклад, український ринок демонструє швидке зростання мобільної e-commerce, що було зафіксовано в 2024 році на рівні +42 % до попереднього

року, з основними гравцями Rozetka, Epicentr K, Allo, EVA, які мають окремі мобільні додатки з можливістю сканування товару, push-сповіщеннями та персоналізованими рекомендаціями [4].

Наступним критичним фактором є швидкість і надійність доставки – на глобальному ринку стандарт «день у день» (same-day delivery) стає нормою, а в умовах України основні гравці вже впровадили доставку протягом 24–48 годин у межах великих міст, використовуючи власні логістичні центри або інтеграцію з операторами типу Нова Пошта, Justin, Meest. Понад 85 % покупців вказують, що швидка доставка є вирішальним чинником при виборі інтернет-магазину, а згідно з даними Prom.ua, конверсія на сторінці товару з інформацією про «доставку завтра» зростає в середньому на 18 [5]

Цінова політика в роздрібній електронній торгівлі є ще одним ключовим фактором: покупці мають змогу миттєво порівнювати ціни між сайтами, використовувати агрегатори (hotline.ua, e-katalog, price.ua), бачити динаміку змін цін. В таких умовах виграють ті платформи, які забезпечують гнучке ціноутворення, персоналізовані знижки, бонусні програми, акції, кешбек. Наприклад, програмою лояльності Rozetka у 2024 році користувалося понад 1,2 мільйона активних користувачів, а впровадження адаптивних акцій на основі історії покупок дозволило збільшити повторні покупки на 22 %. [5]

Загалом, успіх роздрібної е-комерції – це сукупність багатьох компонентів: технічної платформи, логістичних рішень, маркетингу, сервісу, персоналізації, брендингу та аналітики. Та лише ті компанії, які здатні швидко реагувати на зміни поведінки споживача, тестувати нові формати забезпечувати стабільну якість на кожному етапі шляху клієнта, мають шанс утримати конкурентну позицію на динамічному ринку цифрової торгівлі. У цифрову епоху головною валютою стає не товар, а довіра, і саме ті гравці, хто зможе побудувати на ній бізнес-модель, досягнуть успіху у майбутньому.

Література:

1. Іванов К.Р. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан. *Економічні науки*. 2023. № 6.
2. Цифрова комерція (d-commerce): Тренди та відмінності від e-commerce // eSputnik.
3. Кирило І. Р. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1(276). С. 183–194.
4. Site2B. Е-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі. URL: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html>.
5. Sprava. 35 трендів e-commerce 2024 року. URL: <https://sprava.prom.ua/35-trendiv-2024/>.

Бицюра Ю. В.

*к.е.н., доц. кафедри менеджменту та інноваційних технологій
соціокультурної діяльності, маркетингу і економіки,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова,
м. Київ, Україна*

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ НЕРАЦІОНАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ В РІЗНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА КУЛЬТУРНИХ КОНТЕКСТАХ

Нераціональна поведінка споживачів є предметом дослідження поведінкової економіки, оскільки вона впливає на формування економічних рішень, трансформацію ринкових структур і розвиток фінансових систем. У різних соціально-економічних та культурних контекстах прояви нераціональної поведінки споживачів суттєво відрізняються, що зумовлює необхідність комплексного аналізу її факторів та наслідків.

Компаративний аналіз дозволяє виявити відмінності та подібності в економічній поведінці різних груп споживачів залежно від рівня розвитку економіки, соціальних норм, культурних традицій та інституційного середовища. Розуміння цих аспектів є надзвичайно важливим для розробки ефективної державної політики, маркетингових стратегій та фінансових інструментів, що сприятимуть зменшенню негативного впливу нераціональної поведінки споживачів на економіку.

У контексті глобалізації та цифрової трансформації, коли поведінка споживачів дедалі більше визначається онлайн-середовищем, алгоритмами персоналізації та інформаційними маніпуляціями, важливо порівняти, як нераціональні споживчі патерни проявляються в країнах із різними економічними та культурними особливостями. Такий підхід допоможе виявити закономірності та розробити ефективні механізми регулювання.

Соціальні та культурні фактори відіграють значну роль у формуванні нераціональної поведінки споживачів. Соціальні норми, традиції та колективні уявлення можуть впливати на індивідуальні рішення, змушуючи людей діяти всупереч власним інтересам задля відповідності очікуванням суспільства. Крім того, культурні відмінності можуть зумовлювати різні прояви нераціональної поведінки в різних суспільствах, що підкреслює важливість компаративного підходу в дослідженнях цього феномену.

Прояви нераціональної поведінки можуть суттєво відрізнитися залежно від соціально-економічного контексту. У розвинених країнах з високим рівнем доходу та стабільними економічними інститутами споживачі часто стикаються з надлишком інформації та широким вибором товарів і послуг. Це може призводити до парадоксу вибору, коли надмірний вибір ускладнює прийняття рішення та знижує рівень задоволення споживачів.

У країнах що розвиваються, економічна нестабільність та обмежений доступ до інформації можуть спричиняти інші форми нераціональної

поведінки. Наприклад, в умовах високої інфляції або нестабільних курсів валют люди можуть демонструвати схильність до швидкого споживання або інвестування в матеріальні цінності, побоюючись знецінення грошей. Крім того, обмежений доступ до фінансових послуг може призводити до використання неформальних кредитних механізмів з високими ризиками.

Соціальні структури та рівень освіти також впливають на поведінку споживачів. У суспільствах з високим рівнем нерівності та обмеженими соціальними ліфтами люди можуть бути більш схильними до ризикованих фінансових рішень або участі в тіньовій економіці, намагаючись покращити своє становище. Водночас, колективістські культури можуть стимулювати поведінку, орієнтовану на добробут громади, навіть якщо це суперечить індивідуальним економічним інтересам.

Культура відіграє важливу роль у формуванні економічної поведінки, впливаючи на їхні цінності, переконання та пріоритети. Економічна культура охоплює не лише економічну свідомість, але й норми, моделі поведінки та символічні системи, що визначають економічні взаємодії в суспільстві [2].

У колективістських суспільствах, де групові інтереси превалюють над індивідуальними, економічні рішення часто приймаються з урахуванням соціальних норм та очікувань. Це може призводити до феномену «групового мислення», коли індивіди уникають висловлювати альтернативні думки, щоб не порушувати гармонію групи [1].

У контексті інформаційної економіки культура впливає на сприйняття та використання нових технологій. Наприклад, у суспільствах з високим рівнем довіри до технологій споживачі можуть бути схильними до онлайн-покупок та використання фінансових технологій, тоді як у культурах з високим рівнем скептицизму щодо технологій люди можуть уникати таких платформ, навіть якщо це економічно вигідно. Це підкреслює важливість культурного контексту у впровадженні цифрових інновацій.

Для корекції нераціональної поведінки необхідні міждисциплінарні підходи, що поєднують економічну політику, психологічні інтервенції та технологічні рішення. Зокрема, ефективними є: освітні програми для підвищення рівня економічної та фінансової грамотності; регулювання цифрового маркетингу для запобігання маніпуляціям споживачами.

Компаративний аналіз нераціональної поведінки споживачів підтверджує, що врахування культурних, економічних і технологічних особливостей є критично важливим для розроблення ефективних політик та бізнес-стратегій, що сприятимуть сталому розвитку економіки.

Література:

1. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія. Навч. посіб. К.: КНЕУ. 2003. 315 с.

2. Рудь Н.Т. Економічна культура та концепція неперервної економічної освіти в Україні. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/енп%20рудь/page6.html

Бобилєв І. О.

*аспірант кафедри маркетингу та логістики
ННІ «Український державний хіміко-технологічний
університет» УДУНТ*

Чуприна Н. М.

*д.е.н., проф., декан факультету економіко-
гуманітарних наук та права ННІ «Український державний хіміко-
технологічний університет» УДУНТ,
м. Дніпро, Україна*

TRANSFORMATION OF STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT MODELS IN WARTIME

In today's climate of global instability, strategic management plays a crucial role in ensuring the viability and long-term development of enterprises. This is particularly evident during periods of armed conflict, when traditional management approaches lose their effectiveness, and businesses are forced to adapt to a new reality. In peacetime, most companies follow classical management models based on centralised decision-making, analytical forecasting, and market stability. Large corporations, in particular, often rely on bureaucratic structures that provide a clear hierarchy, standardised processes, and predictable operations [1, p.35].

However, during wartime, such models reveal their limitations: lengthy decision-making cycles, difficulty in responding swiftly to dynamic changes, and a lack of operational flexibility become significant obstacles to effective governance. Consequently, enterprises are compelled to rethink their management strategies and shift towards decentralised structures that grant greater autonomy to regional branches and enable rapid responses to local challenges.

A clear example of this adaptation is the response of the Ukrainian retail chain "ATB" in 2022, during Russia's full-scale invasion. The company was forced to overhaul its logistics, establish crisis headquarters in multiple regions, and delegate decision-making authority to local levels. This approach aligns with the principles of agile management, which, before the war, was mainly used in the IT industry but has since proven effective across trade, production, and logistics sectors [2, RAU.UA, 2024].

Another essential component of business sustainability during wartime is financial stability. During such periods, companies often shift their focus from aggressive growth strategies to capital preservation and liquidity management. Whereas in peacetime firms actively invest in development and long-term assets, during a wartime conflict, the priority becomes preserving cash flow and ensuring operational continuity. Key strategies include cutting operational costs, optimising resource use, maintaining working capital, and seeking alternative funding sources such as grants or international business support programs.

Equally important are changes in consumer behaviour. During war, people prioritise essential goods, significantly cutting back on spending for luxury items,

entertainment, and long-term investments. This shift forces companies to revise their marketing strategies, placing greater emphasis on corporate social responsibility. For instance, during martial law, the EVA retail chain not only retained its workforce but also launched humanitarian initiatives to support displaced persons. This not only strengthened the brand's reputation but also enhanced consumer loyalty [3, NewVoice, 2024].

Finally, a few words about logistics, which is one of the most vulnerable areas of business activity during war. The destruction of transport infrastructure, port blockades, fuel shortages, increased insurance risks - all these factors force companies to look for new ways to organise supplies, manage inventories and transport goods. Companies that previously relied on standard logistics models (in particular, efficient global supply chains, warehouse logistics with minimal inventories) during war face serious challenges that require flexibility and operational changes in strategic logistics management. To compensate for losses from the destruction of traditional routes, companies apply a diversification strategy, i.e. the search for new suppliers, changing transport corridors and switching to alternative modes of transportation: Changing the geography of suppliers; using alternative transport corridors; transferring exports from sea routes to rail and road; redirecting trade routes to alternative hubs. Such approaches have helped Ukrainian businesses reduce losses and find new opportunities even under extreme conditions.

In response to these evolving challenges, strategic management increasingly incorporates elements of crisis management, risk assessment, and scenario planning. Traditional linear strategies are being replaced by approaches in which companies develop multiple contingency plans, each with a tailored response strategy. This enables businesses to mitigate losses and adapt to rapidly changing environments with minimal risk.

Ultimately, effective strategic management during wartime serves not only as a survival mechanism but also as a foundation for post-crisis recovery and the reinforcement of competitive advantages in the future economic landscape.

References:

1. Petkova, I. (2015). *Bureaucratic versus Non-bureaucratic Organization: Explaining Form, Function, and Change in New Forms of Organizing*. *Management and Organizational Studies*, 2 (1), pp.33–40.

2. Symonenko, K. (2024) *Robota ATB pid chas viiny: kliuchovi fakty ta osnovni vyklyky* [The work of the ATB during the war: key facts and main challenges] <https://rau.ua/dosvid/robota-atb-pid-chas-vijni-fakti/>

3. NewVoice (2024) *Yak EVA pratsiuie z proiektamy dopomohy suspilstvu ta chomu vony otrymuiut mizhnarodne vyznannia* [How EVA works with community service projects and why they are gaining international recognition] <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/eva-socialni-proyekti-ta-korporativna-socialna-vidpovidalnist-v-umovah-viyni-50411432.html>.

Божанова В. Ю.

д.е.н., проф. кафедри економіки, менеджменту та підприємництва

Бацун Ю. В.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Логістика», спеціальність 073 «Менеджмент» ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» УДУНТ, м. Дніпро, Україна

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНИХ ПЛАТФОРМ І BIG DATA В ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Починаючи з 24 лютого 2022 року в Україні відбулося повномасштабне вторгнення армії Російської Федерації. Це сприяло координальним змінам не тільки у побутовому житті, а і у бізнесі, тому у сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку та глобальних викликів, пов'язаних із воєнними подіями, цифровізація бізнесу стала не просто трендом, а необхідністю. Однією з найдинамічніших сфер трансформації виступає логістика, де точність, швидкість і гнучкість - критично важливі чинники для збереження конкурентоспроможності. У цьому контексті ключову роль відіграють логістичні платформи та технології Big Data, що дозволяють не лише автоматизувати операції, а й здійснювати глибокий аналіз даних для ухвалення стратегічно важливих рішень. Інтеграція цифрових платформ у логістичні процеси забезпечує бізнесу нові можливості — від оптимізації маршрутів до прогнозування попиту та управління ланцюгами постачання в реальному часі.

Логістичні платформи відіграють ключову роль у трансформації бізнес-процесів, особливо у сфері управління ланцюгами постачань. Оптимізація ланцюгів постачання є основою ефективної діяльності компаній, що дозволяє досягати значної економії та покращення якості обслуговування. Завдяки інтеграції передових технологій, таких як штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) та аналітика даних, логістичні платформи допомагають підприємствам досягти нових рівнів ефективності та скорочення витрат [2]. Однією з основних функцій логістичних платформ є відстеження ланцюга постачання в реальному часі. Це дає компаніям змогу мати постійне оновлення інформації про відправлення товарів, що підвищує прозорість та дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Прогностична аналітика дозволяє прогнозувати попит, забезпечувати ефективне управління запасами і зменшувати витрати на транспортування. Існує кілька типів логістичних платформ, кожен з яких відповідає за конкретні аспекти ланцюга постачання. Системи управління транспортом (TMS) дозволяють оптимізувати вибір перевізників і планування маршрутів. Системи управління складом (WMS) покращують ефективність обробки замовлень і управління запасами на складах [2]. Інтегровані системи управління ланцюгами поставок забезпечують цілісне управління всіма аспектами постачання, що дозволяє досягти безперебійної координації.

Big Data – це великі обсяги структурованої та неструктурованої інформації, що генеруються з різних джерел: сенсорів, GPS-трекерів, соціальних мереж, веб-сайтів, систем управління ланцюжками поставок (SCM) та багатьох інших [1]. Аналіз цих даних дозволяє отримати цінну інформацію для прийняття рішень у реальному часі. Big Data допомагає в: 1. Оптимізації маршрутів, збираючи дані про дорожній рух, погодні умови та інші фактори дозволяє оптимізувати маршрути доставки, зменшуючи час у дорозі та витрати на паливо. 2. Управлінні запасами, аналізуючи дані про попит та пропозицію допомагає краще управляти запасами, уникаючи дефіциту чи надлишку товарів [1]. Це дозволяє знизити витрати на зберігання та покращити обслуговування клієнтів [1]. 3. Прогнозуванні попиту, аналізуючи тренди та сезонні коливання, що допомагає прогнозувати попит на продукцію та оптимізувати виробничі процеси [1]. 4. Контролі за станом вантажів, так як дані з сенсорів дозволяють відстежувати стан вантажів під час транспортування: температурні умови, вологість, удари та інші параметри. Це особливо важливо для перевезення чутливих товарів, таких як харчові продукти або фармацевтика [1]. 5. Моніторингу продуктивності, аналізуючи продуктивності водіїв, транспортних засобів та складських працівників, що дозволяє виявляти проблемні зони та оптимізувати робочі процеси [1]. 6. Управлінні ризиками - використання великих даних допомагає передбачати можливі ризики: затримки в доставці, поломки транспортних засобів, зміни у попиті тощо. Це дозволяє вжити превентивних заходів для мінімізації ризиків [1]. Основними перевагами використання Big Data є зниження витрат, підвищення ефективності, поліпшення обслуговування клієнтів та конкурентні переваги [1].

Отже, інтеграція логістичних платформ та Big Data в бізнес-процеси є важливим етапом для досягнення конкурентних переваг на сучасному ринку. Вона дозволяє підприємствам оптимізувати операційні витрати, покращити ефективність управління та забезпечити більш високий рівень задоволеності клієнтів. Ці інструменти не лише допомагають впоратися з поточними викликами, але й відкривають нові можливості для масштабування та розвитку бізнесу в майбутньому.

Література:

1. Використання великих даних (Big Data) в логістичних операціях // *AllyLogistic* : веб-сайт. 22.06.2024. URL: <https://surl.li/sfhkjjx> (дата звернення 06.04.2025).

2. Optimizing Your Supply Chain with Advanced Logistics Platforms *Jusdaglobal* : веб-сайт. 04.07.2024. URL: <https://surl.li/kdklnr> (дата звернення 06.04.2025).

Божанова В. Ю.

д.е.н., проф. кафедри економіки, менеджменту та підприємництва

Васильченко В. С.

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Логістика», спеціальність 073 «Менеджмент» ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ

У реаліях повоєнного суспільства України, коли країна зіштовхується з викликами відновлення економіки, стабілізації бізнес-процесів та формування ефективних систем управління, питання трансформацій у сфері бізнесу набувають особливої актуальності. Одним із ключових напрямів цих змін є цифрова трансформація логістичних процесів – складової, без якої неможливе стабільне функціонування підприємств, ефективне управління ресурсами та побудова стійких ланцюгів постачання.

У контексті загальної теми трансформаційних процесів в управлінні та бізнесі, а також відновлення України після повномасштабної війни, цифровізація логістики розглядається як вагомий чинник зміцнення економіки, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та адаптації до нових глобальних стандартів. Цифрова трансформація логістичних процесів відкриває перед бізнесом нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та стійкості в умовах складних викликів. Для України, що зараз готується до етапу активного відновлення після повномасштабної війни, цифровізація логістики є не просто новою тенденцією, а критичною вимогою для економічного розвитку, безпеки поставок та сталого поступу.

Відбудова інфраструктури, налагодження внутрішніх і зовнішніх логістичних зв'язків, забезпечення своєчасної доставки гуманітарної, військової та комерційної продукції вимагають впровадження сучасних цифрових рішень. У цьому контексті досвід провідних міжнародних компаній може слугувати цінним орієнтиром для вітчизняного бізнесу.

Так, логістична компанія DHL успішно застосовує аналітику великих даних для прогнозування попиту та оптимізації запасів [1]. Це дозволяє значно покращити планування логістичних операцій і зменшити витрати – підхід, що був би надзвичайно корисним для українських підприємств у нестабільних економічних умовах. Логістична компанія Maersk використовує технології Інтернету речей (IoT) для моніторингу стану вантажів під час транспортування [1]. Такий підхід забезпечує дотримання умов перевезення та підвищує надійність логістичних процесів – особливо актуально для України в контексті пошкодженої інфраструктури та складної логістичної географії. Ще один приклад – логістична компанія UPS, яка впровадила автоматизовану систему оптимізації маршрутів [1]. Це дозволило зменшити

витрати на паливо та скоротити викиди парникових газів. Для України, яка прагне інтегруватися в "зелену" європейську економіку, такі рішення є надзвичайно перспективними.

Окрім економічної вигоди, цифрова трансформація логістики має значний екологічний потенціал. Компанія Accenture запевняла, що цифровізація може скоротити викиди забруднюючих речовин у логістичній сфері до 3,6 мільярда тонн до 2025 року, що становить зменшення на 10% за десятиріччя [2]. У контексті післявоєнного відновлення України, де екологічна безпека також стає пріоритетом, такі технології можуть відігравати важливу роль для подальшого підтримання екологічної безпеки.

Отже, у повоєнному відновленні України цифрова трансформація логістичних процесів виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління в бізнесі. Впровадження сучасних технологій, таких як аналітика великих даних, IoT та оптимізація маршрутів, сприяє зміцненню економіки, зменшенню витрат, підвищенню надійності постачання та екологічній сталості. Досвід міжнародних компаній може стати важливим орієнтиром для українського бізнесу в умовах нових реалій.

Література:

1. Digital logistics: How digital transformation drives sustainability in logistics. *Saloodo*: веб-сайт. 12.05.2022. URL : <https://surl.lu/mjyubh> (дата звернення 06.04.2025).

2. Цифрова трансформація в логістиці: як сучасні технології змінюють галузь. *Obukhiv.info*: веб-сайт. URL : <https://surl.lu/qagcta> <https://obukhiv.info/news/tcifrova-transformaciya-v-logistitci-yak-suchasni-tekhnologii-zminiuiut-galuz/> (дата звернення 06.04.2025).

Божанова В. Ю.

д.е.н., проф. кафедри економіки, менеджменту та підприємництва

Манвелян Д. Е.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП
«Менеджмент та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент»
ННІ «Придніпровська державна академія будівництва
та архітектури» УДУНТ, м. Дніпро, Україна*

СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Війна в Україні значно вплинула на економіку, завдавши серйозних збитків підприємствам. Руїнування підприємств, логістичних маршрутів, витрати на ринку праці, скорочення інвестицій – усі ці фактори суттєво ускладнили ведення бізнесу. Тому, після завершення активних бойових дій, ключовим завданням стане відновлення економіки України.

Передбачаючи відбудову підприємств, актуальними питаннями стануть: залучення іноземних інвесторів, розширення експортних можливостей та впровадження інноваційних технологій тощо [5]. Також важливим аспектом буде державна підтримка бізнесу через надання грантів, субсидій та пільгових кредитів. Український уряд вже розробляє програми допомоги, для малого та середнього бізнесу: Програма «e-Робота», надання українцям грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання. Практика кредитування щодо підтримки бізнесу за програмами під 5-9 % показує, що така можливість допомагає бізнесу отримати доступ до необхідних ресурсів [2].

Важливим фактором стане залучення міжнародних інвестицій. Після війни західні партнери України, міжнародні фінансові організації, такі як Світовий банк, МВФ, Європейський банк реконструкції та розвитку, можуть надати кошти для відбудови інфраструктури та економічного розвитку. Це дозволить залучити великі компанії до інвестування в український ринок, що сприятиме створенню нових виробництв і покращенню умов ведення бізнесу.

Для успішного відновлення бізнесу відіграватиме покращення логістики. Війна значно вплинула на зміну транспортних маршрутів, зокрема на морські та залізничні перевезення, які зазнали значних пошкоджень. Наприклад, компанія «Нова Пошта» навіть під час війни продовжує відкривати нові відділення та покращувати логістичні маршрути [3].

Ще однією важливою стратегією стане зміна розташування бізнесу та диверсифікація ринків. Багато компаній перемістили своє виробництво із зони бойових дій на Західну Україну та в інші безпечні регіони. Крім того, підприємства активно шукають нові ринки збуту в Європі, Азії та Північній Америці, що дозволяє зменшити залежність від традиційних постачальників і покупців. Наприклад, компанія "Миронівський хлібопродукт" (МХП)

розширює експорт м'ясної продукції в країни ЄС, що дозволяє компенсувати втрати внутрішнього ринку [4].

Важливим аспектом відновлення буде розвиток військово-промислового комплексу. Війна показала необхідність мати потужну оборонну промисловість, тому українські підприємства вже починають налагоджувати виробництво озброєння, військової техніки та дронів. Державний концерн "Укроборонпром" працює над модернізацією виробничих потужностей і розширенням виробництва, що допоможе не лише забезпечити обороноздатність країни, а й створити нові робочі місця та залучити інвестиції [1].

Відновлення бізнесу в Україні після війни є складним і багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу, співпраці держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Враховуючи глибокі руйнування інфраструктури, знищення підприємств, втрати на ринку праці та скорочення інвестицій, надзвичайно важливим є швидке відновлення ключових галузей економіки. Український уряд має розробляти програми підтримки бізнесу, надаючи гранти, субсидії, пільгові кредити та податкові стимули для малого та середнього бізнесу, при цьому враховуючи регіональний фактор розташування підприємств, що стане основою відбудови економіки.

Державна підтримка та міжнародні інвестиції є важливими складовими відновлення. Західні партнери та міжнародні фінансові організації мають велику роль у фінансуванні інфраструктурних проектів та модернізації потужностей. Цей процес сприятиме залученню іноземних компаній та створенню нових робочих місць, що дозволить значно покращити бізнес-клімат в Україні та її інвестиційну привабливість.

Література:

1. АТ «Укроборонпром» – ми робимо Україну сильною! URL: <https://ukroboronprom.com.ua/> (2014-2025)
2. e-Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу URL: <https://surl.li/ikzdbm> (24.03.2025)
3. Оптимізація логістичних процесів в контексті розвитку підприємства (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю Нова Пошта) URL: <https://surl.li/snpqzb> (12.06.2024)
4. Особливості позиціонування брендів українських компаній – виробників харчових продуктів URL: <https://surl.li/ehdufk> (11.06.2014)
5. Стратегії відновлення економіки України після війни: роль фінансового менеджменту URL: <https://surl.li/bnqakl> (17.12.2024)

Божанова В. Ю.

д.е.н., проф. кафедри економіки, менеджменту та підприємництва

Харченко К. С.

к.т.н., доц., зав. кафедри дизайну та реконструкції

архітектурного середовища

Любушкін В. І.

ст. викл. кафедри матеріалознавства та обробки матеріалів,

ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

Кононова О. Є.

д.е.н., доц., головний економіст ТОВ «БК «МЕГА-БУД»,

м. Дніпро, Україна

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ: ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ, ВИРОБНИЦТВО, АРХІТЕКТУРА БІЗНЕСУ, ІДЕНТИЧНІСТЬ МІСТ

Трансформаційні процеси та направленість структурних змін в економіці, політиці, бізнесі, соціумі, що викликаними тривалими воєнними подіями в Україні за 2022-2025 рр. стали передумовою подальшої зміни курсу країни, що орієнтований на відновлення бізнесу виробничих підприємств будівельного сектору. Дослідження стану зовнішнього середовища підприємств будівельного сектору, дозволило визначити їх типові проблеми: перерозподіл ринку виробників, дефіцит фінансових ресурсів, втрати налагоджених партнерських відносин, нестача виробничого персоналу через мобілізацію, невідповідність виробничих потужностей вимогам ринку, недосконалість підходів до оцінки спроможності підприємств бути надійними бізнес-партнерами, нестача заводських комплексів та пересувних мобільних установок для промислового рециклінгу будівельних матеріалів.

Це зумовило сформулювати мету трирічного наукового дослідження [2, 3]: розробка теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій формування управлінських рішень для підприємства будівельного сектору, щодо побудови його архітектури бізнесу. Прикладні дослідження сучасного стану підприємств виконано на прикладі ТОВ «ВУД» (м. Дніпро, Україна), що виробляє дрібноштучні бетонні вироби: тротуарна плитка, бетонні блоки (звичайні та декоративні колоті) бордюрне каміння, стенові та перетинові бетонні блоки, бетонні блоки опалубки, облицювальні цегла. Непередбачуваний перерозподілу ринку та різке зростання замовлень на продукцію призвело до пікових навантажень обладнання без можливості забезпечення його профілактичного обслуговування, виходу з працездатного стану деталей робочих вузлів, поломок тощо. Додався фактор мобілізації значної частки виробничого персоналу. На першому етапі, згідно теорії обмежень систем було знайдено «вузьке місце» підприємства (обладнання) та запропоновано придбання нового потужного автоматичного виробничого

комплексу, який вирішить характерні проблеми невідповідності виробничих потужностей попиту на ринку. На другому етапі знов запропоновано застосування інструменту менеджменту теорія обмежень систем, концепція ощадливого виробництва, інструменти і методи управління репутацією та в їх межах практичні заходи дало можливість підприємству: сформувати шляхи перспективного розвитку архітектури бізнесу, адаптуючи його до умов високого рівня невизначеності зовнішнього середовища через війну.

Міське середовище розглядається не лише як фізичний простір, а як соціокультурна структура, що відображає історичну пам'ять, цінності спільноти та символи колективної ідентичності (Lynch, 1960; Lefebvre, 1991). Формування ідентичного міського простору є ключовим чинником у конструюванні національної суб'єктності, особливо в умовах Російської агресії. Ідентичність міського середовища – це унікальний характер міста або району, що формується через поєднання архітектури, історії, культури, способу життя мешканців і соціальних процесів. Відбудова вимагає застосування виробів регіональних виробництв. Тротуарна плитка – не лише елемент оздоблення вулиці, інфраструктури міста. Тротуар – це щоденний досвід міста, «шкіра урбанізму», що формує тактильний, візуальний і естетичний зв'язок мешканця з простором. Функції тротуарної плитки у формуванні ідентичності міського середовища: візуальна впізнаваність – локальні візерунки, орнаменти, матеріали; символізм – інтеграція орнаментів, пов'язаних з культурною спадщиною регіону; пам'ять – плитка може використовуватись як носій пам'яті, де вмонтовуються плити з назвами знищених вулиць, меморіальних елементів.

Послідовність пошуку причинно-наслідкових залежностей проблем та прийняття управлінських рішень керівництвом мають бути практикоорієнтованими та враховувати комплексний всебічний підхід щодо їх вирішення. Результатами такого підходу стане побудова архітектури бізнесу підприємства: раціональне використання ресурсів соціально-економічних систем, збільшення їх прибутку та клієнтури, відновлення ділової репутації на ринку, відновлення та збереження ідентичності міст.

Література:

1. Мусієздов О. О. Міська ідентичність у постсучасному суспільстві: український досвід : [монографія] / О. О. Мусієздов – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. – 348 с.
2. Bozhanova V., Kononova O., Cherchata A., Liubushkin V. Formation of management decisions regarding the reconstruction of the destroyed infrastructure of Ukraine. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2024. №1. С. 15-24. <http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-15-24>
3. Bozhanova V., Vecherov V., Kononova O., Chernysheva O., Dykun D. (2023). The enterprise management in the force majeure conditions of its activities. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*, 2023. Вип. 18(2), - С. 17-24. - <http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2023-18-2-17-24>

Бондар Є. Я.
аспірант за спеціальністю 051-Економіка
Іванова М. В.
к.х.н., доц. кафедри економіки та права
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Здатність підприємств успішно утримувати ринкові позиції традиційно пов'язується з внутрішнім- та макросередовищем суб'єктів господарювання, за умов яких формуються такі важливі фактори конкурентоспроможності, як: якість продукту, забезпеченість виробничими ресурсами, ефективність управління, організаційна структура підприємств, інноваційність, стан ринку і ринкова кон'юнктура, інше.

Загальновизнаного методичного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства не існує, натомість в практиці бізнес-досліджень доволі розповсюдженими є принципи бенчмаркінгу, згідно з яким підприємство порівнює свої товари, ціни, канали збуту і методи стимулювання збуту з тими, які використовують його найбільші конкуренти [1].

Але у закордонних наукових дослідженнях підходи до оцінки конкурентоспроможності дещо відрізняються: увага дослідників зосереджується не стільки на порівнянні ринкових позицій підприємств певної галузі, як на формуванні і розвитку внутрішніх цифрових ресурсів і можливостях цих підприємств. Вагомими конкурентними чинниками визнаються цифровізація ланцюга поставок, цифровий менеджмент, численні ресурси даних – тобто такі ресурси цифрової трансформації, які надають підприємствам спеціалізовані знання та навички [2, 3].

Цифровізація ланцюга поставок має багатогранний вплив на конкурентоспроможність саме промислових підприємств. По-перше, цифровізація ланцюга поставок значно підвищує ефективність роботи: за допомогою цифрової платформи підприємства можуть отримувати й аналізувати різноманітні дані у режимі реального часу, включаючи замовлення, інвентар, інформацію про логістику тощо. Цей обмін інформацією в режимі реального часу допомагає підприємствам краще розуміти ринковий попит і пропозицію, щоб швидко приймати рішення, оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити ефективність виробництва та скоротити операційні витрати [3].

За аналогію з відомими методологічними прийомами в сучасних світових практиках і дослідженнях, наприклад в [2], побудовано багатовимірну систему індексів оцінки конкурентоспроможності, до яких попередньо застосовано процедури стандартизації і зважування. Доведено,

що впливовими факторами конкурентоспроможності стають оцифровка ланцюга поставок, ефективність логістики, екологічне нормування і регулювання. Інші фактори, які традиційно вважалися ключовими – розмір підприємства, галузь і масштаб господарської діяльності, фінансова автономія та ін. – відходять на другий план.

Концептуальна модель оцінки і деталізація параметрів конкурентоспроможності наведено в наступному рівнянні (1) і на рис. 1:

$$КС = f(I_i) = F_1 + F_2 + F_3 + F_{інші} \quad (1)$$

де I_i – індекси конкурентоспроможності як фінансово-економічні показники (рис. 1);

F_i – фактори конкурентоспроможності з виокремленням основних (рис.).

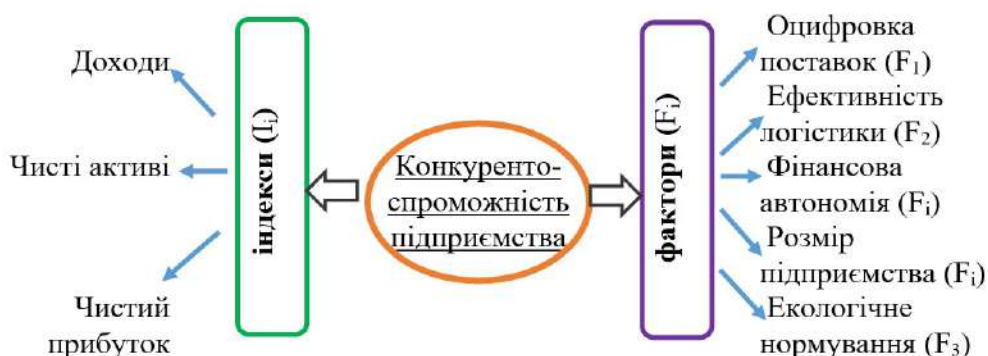


Рисунок – Деталізація індексів і факторів показника КС

Таким чином, за сучасними підходами до оцінки конкурентоспроможності підприємств актуалізуються і вивчаються в першу чергу показники цифрової трансформації логістики й поставок. Вплив оцифровки ланцюга поставок на конкурентоспроможність промислових підприємств в основному відбивається у підвищенні операційної ефективності, покращенні можливостей управління ризиками та прогнозуванні, а також трансформації бізнес-моделі. З розвитком і застосуванням технологій цифровізації цей вплив ставатиме все більш значим і важливим для промислових підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності

Література:

1. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

2. Wang, Z., Gao, L., & Wang, W. (2024). The impact of supply chain digitization and logistics efficiency on the competitiveness of industrial enterprises. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 184, 103451. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103759>

Вишневська М. К.
к.т.н., доц. кафедри управління та адміністрування
Козенков Д. Є.
к.е.н., проф. кафедри управління та адміністрування
Крамаренко А. В.
к.е.н., доц. кафедри управління та адміністрування
ННІ «Дніпровський металургійний інститут» УДУНТ,
м. Дніпро, Україна

ВІДМІННІ РИСИ ВІТЧИЗНЯНОЇ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Соціально-відповідальний бізнес (СВБ) є важливим аспектом сучасної економіки. Інвестування в соціальну відповідальність (СВ) дозволяє компаніям не тільки зміцнювати свою репутацію, залучати лояльних клієнтів, створювати позитивний імідж та досягати довгострокових конкурентних переваг, а й забезпечувати умови для сталого розвитку.

В умовах військових реалій, трансформаційних процесів та кризи ведення СВБ в Україні стикається з низкою складнощів, які впливають як на великих гравців, так і на малий та середній бізнес. Не всі вітчизняні компанії мають можливості впроваджувати принципи СВ до свого бізнесу і на те є ряд причин, серед яких: брак коштів, податковий тиск та недосконалість вітчизняної нормативно-правової бази, відсутність або недостатність у окремих суб'єктів господарювання власного досвіду, відпрацьованих механізмів впровадження корпоративної соціальної відповідальності, недовіра суспільства до бізнесу та щирості соціальних ініціатив, економічна нестабільність, військові та гуманітарні виклики. Крім того, в українському бізнесі все ще домінує орієнтація на швидкий прибуток, а не на довгострокові стратегії, так звана культура короткострокового мислення, тож СВ, яка може приносити плоди через роки, не завжди є пріоритетом.

Не дивлячись на перелічені перепони на шляху до СВБ, все більше вітчизняних компаній обирають в якості управлінського вектору СВ, усвідомлюючи, що це не лише етичний, а й стратегічний вибір, який служать фундаментом для побудови стійкого бізнесу. Разом з тим, СВБ в Україні має свої особливі риси, які відображають специфіку економічного, соціального та культурного середовища країни. Розглянемо основні з них.

Акцент на гуманітарній допомозі. В умовах військових дій український бізнес активно підтримує гуманітарні ініціативи, зокрема допомогу переселенцям, підтримку ЗСУ та волонтерські проекти. Багато компаній створюють власні благодійні фонди або співпрацюють із волонтерськими організаціями. Це, безумовно, є доброю ознакою, проте часто такі ініціативи відбувається спонтанно, без інтеграції в управлінські системи.

Фокус на підтримці громад. Українські компанії прагнуть допомагати локальним громадам, у яких вони ведуть свою діяльність, що включає

підтримку шкіл, медичних закладів, ремонт інфраструктури тощо. Крім того простежується переорієнтація на проєкти з довгостроковим впливом: допомога громадам розвиватися й самостійно вирішувати свої потреби.

Гнучкість і мобільність. Нині вітчизняний бізнес швидко реагує на кризові ситуації. Наприклад, під час війни підприємства перепрофілюються на виробництво необхідної продукції, такої як обігрівачі, одяг для військових чи захисне спорядження.

Підтримка співробітників. СБ компанії акцентують увагу на забезпеченні гідних умов праці для працівників навіть у складних обставинах, надають психологічну підтримку, допомагають із переселенням або забезпечують безпечні умови роботи. Важливим аспектом в цьому напрямку є також створення робочих місць у «безпечних» регіонах.

Партнерство з державою та громадськими організаціями. У періоди криз бізнес активніше співпрацює з державними структурами та громадськими організаціями для координації зусиль і реалізації ефективних програм допомоги. Україна в цьому плані не є виключенням.

Освітні ініціативи. Вітчизняні компанії інвестують у навчальні програми для молоді, професійну підготовку для працівників, курси для ветеранів чи переселенців, щоб допомогти їм інтегруватися у суспільство та знайти роботу. Так, наприклад, Nestle та METRO Україна реалізує програму «Абетка Харчування», яка охоплює понад 2,2 мільйона школярів, включає інтерактивні матеріали, відеоуроки, кулінарні майстер-класи та спрямована на навчання дітей основам здорового харчування [1]. Metinvest інвестує значні кошти у розвиток освіти, зокрема у співпрацю з університетами, створення навчальних програм і підтримку студентів. Компанія також бере участь у реформуванні вищої освіти в Україні. Ряд IT-компаній як SoftServe, GlobalLogic, Genesis та ін. також підтримують освітні ініціативи, спрямовані на розвиток цифрових навичок серед молоді, організацією тренінгів, проведенням стажування, створенням навчальних курсів для студентів і молодих спеціалістів у сфері технологій, інвестиціями у навчальні програми для підготовки IT-фахівців, співпрацею з університетами [2].

Підсумовуючи відзначимо, що СББ в Україні набуває все більшого поширення, адаптується до викликів сучасності, проявляючи стійкість, інноваційність та солідарність, що не лише підтримує економіку, але й сприяє соціальній стабільності та розвитку країни в умовах трансформаційних процесів та кризових явищ.

Література:

1. Інвестиції в майбутнє. Як бізнес підтримує розвиток освіти в Україні – кейси METRO та Nestlé. URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/investitsiyi-maybutne-k-biznes-pidtrimue-1732880986.html>

2. Metinvest Ахметова інвестував майже 600 мільйонів у розвиток освіти в Україні. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/684368-metinvest-ahmetova-investuvav-mayzhe-600-milyoniv-u-rozvitok-osviti-v-ukrajini-forbes>

Вініченко О. М.

д.е.н., проф.кафедри економіки та права

Науменко Н. Ю.

к.т.н., доц. кафедри економіки та права

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

РОЗШИРЕННЯ ФУНКЦІЙ ТПП УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА

Сьогодні, коли значна кількість працездатного населення вимушено знаходиться за межами України, постало важливе питання визначення податкового резиденства. Багато з тих українців, які територіально знаходяться за кордоном, є діючими ФОП або працюють онлайн на українські підприємства. Певна частина з них є також працівниками закордонних підприємств, тобто працюють одночасно і на Україну і на країну, в якій знаходяться територіально. Таким чином, питання сплати податків, а саме, в якій саме країні і за якими правилами, є досить актуальним. Це питання потребує нагально вирішення, особливо в умовах налагодження міжнародного автоматичного обміну інформацією за стандартом Common Reporting Standard (CRS).

Майже всі, хто зіткнувся з такою проблемою, не мають відповідно ні фаху і ні досвіду, щоб розібратися з цим питанням і самостійно визначити своє податкове навантаження, необхідність надання та правильного заповнення податкових декларацій. Нажаль, Державна податкова служба України надає інформацію, яка стосується тільки законодавства України і під вигідним для України кутом бачення проблеми нарахування та сплатення податків. У цьому випадку не приймається до уваги законодавство іншої країни і неможливо уникнути подвійного оподаткування.

Україна має Міжнародні договори України про уникнення подвійного оподаткування, але вони автоматично не вирішують питання податкового резиденства, бо часто мають однакові ознаки, щодо визначення особи податковим резидентом. Станом на сьогодні між Україною та іншими державами діють 72 двосторонні конвенції (угоди) про уникнення подвійного оподаткування [1]. Між тим, вирішенням питань визначення особи податковим резидентом відповідної країни займаються окремі приватні юридичні компанії шляхом звернення до суду. Це не досить зручно. Бо, по-перше, таких компаній мало і їх ще треба знайти. По-друге, ніколи не знаєш наскільки професійними є юристи і як швидко буде вирішене питання. Тому потрібна організація з професійним юридичним персоналом і бездоганною діловою репутацією, яка працює з державними структурами України та має великий досвід співпраці та зв'язки з закордонними партнерами та державними структурами.

На наш погляд потенційно такою організацією є Торгово-промислова палата (ТПП) України. Класично головною метою ТПП України – популяризація та розвиток українського бізнесу за кордоном. Але це організація, яка вже має досвід, зв'язки, структуру та фахівців, які б змогли вирішувати питання податкового резиденства українських громадян.

Розглянемо більш детально, чому саме ТПП України [2; 3]:

- відома організація, яка має авторитет в Україні та за кордоном;
 - гнучка організація, яка працює з великою кількістю різноманітних фахівців;
 - має міжнародний досвід співпраці та 65 своїх представників у різних країнах світу;
 - знають звичаї та вміють працювати з закордонними партнерами;
 - здійснюють 22 види послуг різноманітних послуг для своїх членів та клієнтів;
 - мають 17 структурних підрозділів, що забезпечують надання кваліфікованої допомоги клієнтам та функціонування самої ТПП України;
 - мають 20 комітетів підприємців при ТПП України, які захищають інтереси своїх членів та клієнтів;
 - співпрацюють з державними структурами України;
 - державні органи сприяють ТПП України виконанні нею статутних завдань;
 - організовує семінари, конференції, ділові переговори з економічних питань за участю української і іноземних сторін;
 - методичні та експертні документи, які видано ТПП України в межах її повноважень, є обов'язковими для застосування на всій території України;
 - здатна силами своїх фахівців розробити методичні рекомендації, щодо визначення податкового резиденства, і узгодити їх з відповідними державними структурами, як в Україні, так і за кордоном.
- В свою чергу для ТПП України така пропозиція надає можливість розширити перелік своїх послуг, без значних вкладень, але з отриманням доходу.

Літератури:

1. Міністерство фінансів України. URL:<https://www.mof.gov.ua/uk/>
2. Про торгово-промислові палати в Україні: Закон України від 2 грудня 1997 № 671/97-ВР. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Торгово-промислова-палата України. URL:<https://ucci.org.ua/>

Вовчанська О. М.

*к.е.н., доц. кафедри маркетингу,
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів, Україна*

Іванова Л. О.

*к.е.н., доц. кафедри економіки та менеджменту,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського, м. Львів, Україна*

СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПОКОЛІННЯ Z

Технологічний розвиток з появою Інтернету справив значний вплив на всі аспекти життєдіяльності людей. Сьогодні понад половину користувачів Інтернету складають користувачі Facebook, Twitter, Instagram, Tik-Tok. Одним з результатів розвитку цього технологічного потоку є цифровий маркетинг. Під загальним терміном цифровий маркетинг розуміють всі цифрові методи, придатні для залучення, побудови взаємодії, просування бренду та утримання клієнтів і, зрештою, збільшення продажів. Сучасний цифровий маркетинг набув форм мобільного маркетингу, реклами в медіа, соціальних мереж, пошукових систем і т.д. Завдяки цифровим медіа сучасні споживачі мають зручний доступ до інформації про товари/послуги/події з будь-якого місця та в будь-який час найзручнішим способом.

Сьогодні цифровий маркетинг впроваджується багатьма способами для допомоги компаніям просувати свої товари/послуги та охоплювати ширшу аудиторію. Зростаючою тенденцією в цифровому маркетингу є використання впливових осіб у соціальних мережах. Компанії змінюють свої методи традиційного маркетингу та рухаються в новому напрямі: використання впливових осіб в соціальних мережах, які сприймаються як надійні постачальники он-лайн послуг із уст в уста (WOM – word-of-mouth). Покоління Z (Generation Z), як і більшість технологічно підкованих людей, широко використовує потенціал соціальних мереж для отримання інформації щодо товарів/послуг. Впевненість покоління Z у досвіді впливових осіб у соціальних мережах стала критичною для ефективності стратегій цифрового маркетингу. Водночас соціальні медіа – це можливість для клієнтів висловити свою прихильність певній компанії, а також надати неофіційну підтримку у вигляді створеного користувачького контенту, який можна повторно завантажувати та ділитися ним [1].

У сучасному інформаційному суспільстві більшість людей, особливо покоління Z, залежать від соціальних мереж. Це покоління вважається першим глобальним поколінням, народженим в епоху цифрових технологій в період 1995-2010 рр. і є поколінням цифрових вихідців, що складається з високоосвічених, інноваційних, творчих та технологічно грамотних людей. Покоління Z, що живе в цифрових технологіях з моменту свого народження, відрізняється від попередніх поколінь. Покоління Z особливо залежить від

сучасних технологій і постійно використовує онлайн-платформи, такі як соціальні мережі, онлайн-ігри, онлайн-освіту, онлайн-комунікації. Покоління Z, яке буквально виросло в соціальних мережах, частіше асоціюється з електронним і цифровим світом і використовує його як засіб отримання, надання або поширення інформації. Ці молоді люди завжди очікують персоналізованих повідомлень від компаній відповідно до їхніх уподобань. Покоління Z добре володіє різними методами здійснення покупок і зацікавлене в історіях товарів/послуг під час усього їх шляху до покупки. Покоління Z здійснює більше досліджень, щоб знайти надійні джерела інформації про товари/послуги, перш ніж приймати рішення про покупку. Водночас покоління Z називають поколінням, якому все дуже швидко набридає, тому компаніям потрібно надавати унікальніші товари/послуги, щоб ці люди були постійними клієнтами.

Увагу покоління Z найдоцільніше привертати маркетингом в соціальних мережах, позаяк воно домінує у використанні соціальних мереж. Якщо компанії розуміють, як покоління Z використовує соціальні мережі для пошуку різних товарів/послуг, вони можуть ефективно використовувати правильну платформу та адекватне маркетингове повідомлення. Використання впливових осіб в соціальних мережах як стратегії цифрового маркетингу для споживачів, що належать до категорії покоління Z, є дуже актуальним вибором, особливо при використанні вірусного контенту у соціальних мережах. Покоління Z вважає їх однолітками та відноситься до них як до найнадійніших і гідних довіри. Маркетингові дослідження показують, що 44% представників покоління Z приймають рішення про покупку на основі рекомендацій надійних і впливових осіб. Компанії також усвідомлюють вплив, який впливові особи мають на поведінку покоління Z, і прагнуть використовувати силу порад впливових осіб як стратегію цифрового маркетингу для просування своїх брендів/товарів/послуг [2].

За визначенням Ф. Котлера та К. Келлера, маркетингові комунікації — це різні способи, які компанії використовують, щоб прямо чи опосередковано інформувати та нагадувати споживачам про товари та бренди, які вони пропонують [3]. Інакше кажучи, маркетингові комунікації — це голос власників брендів або продуктів для встановлення діалогу та побудови відносин зі споживачами. Найпоширенішими елементами маркетингових комунікацій є реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю та особисті продажі, а з часом вони доповнилися додатковими інструментами, такими як прямий маркетинг, цифровий маркетинг, подієвий маркетинг, комунікації в соціальних мережах та ін. Окрім того, що інструменти цифрового маркетингу є популярною формою маркетингових комунікацій в епоху цифровізації, вони є найкращим способом взаємодії з клієнтами та підтримки організаційної надійності, позаяк відповідають темпам динамічних потреб клієнтів покоління Z.

Канали цифрового маркетингу, які сьогодні в беззаперечному тренді, є ефективними маркетинговими стратегіями впливу. Інфлюенсер — це особа,

яка залучає велику кількість підписників у соціальних мережах і стає для них джерелом порад. Впливові особи, першочергово знаменитості макро- або мікрорівня, беруть участь у промоції товарів/послуг за допомогою платного спонсорства. Впливові особи в соціальних мережах як лідери громадської думки завантажують оригінальний контент поточним та потенційним підписникам. Таким чином, стратегія вираження поглядів впливових осіб у соціальних мережах уможливорює e-WOM на онлайн-платформах, де клієнти можуть також взаємодіяти, ділячись своїми ідеями та думками, а онлайн-споживачі купують товари/послуги з урахуванням якості, іміджу, ціни та інших критеріїв. Маркетингові стратегії з впливовими особами здатні зробити товари/послуги дуже важливими у свідомості споживачів. Досвід, отриманий споживачами від перегляду відео з впливовими особами, викликає у них цікавість і бажання купувати товари/послуги, а хороший досвід покупок формує постійних клієнтів. Завдяки позитивному купівельному досвіду довіра споживачів до товарів/послуг зростає, що спонукає їх робити наступні покупки та не соромлячись говорити про них з потенційними покупцями. Таким чином, цифровий маркетинг охоплює ширшу аудиторію, ніж традиційні методи маркетингу і компанії широко практикують використання соціальних мереж та інфлюенсерів для промоції своїх товарів/послуг з метою збільшення продажу та зацікавленості споживачів [2].

Переважає більшість споживачів покоління Z користуються соціальними мережами та стежать за різними впливовими особами в соціальних мережах, тому компаніям необхідно враховувати настрої, які впливають на рішення щодо купівлі у споживачів покоління Z. Їх можна зацікавити товарами/послугами в соціальних мережах через інфлюенсерів креативними повідомленнями та демонстрацією переваг товарів/послуг, які відповідають інтересам і стилю життя цих молодих людей. Маркетингові дослідження показують, що маркетингові повідомлення, які передають впливові особи в соціальних мережах є актуальнішими для споживачів покоління Z. Варто зазначити, що впливові особи в соціальних мережах встановлюють емоційний зв'язок із поколінням Z. Привабливість, довіра, знання та подібність є ключовими елементами сприйманої довіри до впливових осіб у соціальних мережах. Це дуже важливо для розробки ефективної стратегії промоції в соціальних мережах. При цьому доцільно залучати місцевих впливових осіб або етнічні/культурні групи, які ідентичні поколінню Z у цільових споживачів. Безперечно, впливові особи у соціальних мережах повинні мати фізичну привабливість та хороший імідж, які привертатимуть увагу споживачів покоління Z. Завоювання довіри покоління Z за допомогою досвіду впливових осіб має вирішальне значення для ефективності стратегій цифрового маркетингу. Проте не можемо не зазначити, що рейтинги довіри в соціальних мережах часто є упередженими, а помилкові відгуки є результатом навмисних маніпуляцій в інтернеті. Для ефективного впливу на послідовників покоління Z, інфлюенсери повинні

мати навички та досвід, експертні знання, які підвищують їх довіру в певній сфері [1].

Компаніям важливо адаптувати свої маркетингові стратегії впливу для споживачів покоління Z, позаяк вони скептичніше сприймають приховану рекламу та усвідомлюють контроль компаній над впливовими особами і контентом, пов'язаним з товарами/послугами. Крім того, зростаюча конкуренція між платформами соціальних мереж за залучення користувачів і дуже короткий період уваги користувачів покоління Z, які мають потребу взаємодіяти з якомога більшою кількістю контенту, змушує компанії усвідомлювати потенційну додану вартість своїх стратегій цифрового маркетингу.

Підсумовуючи узагальнюємо, що покоління Z зазвичай купує товари/послуги після перегляду в соціальних мережах відгуків впливових осіб, особливо тих, яким вони вже довіряють. Якщо інформація інфлюенсера про товари/послуги відповідає очікуванням, покоління Z демонструє свою лояльність і навіть не соромиться рекомендувати та обговорювати це зі своїм найближчим оточенням. На наш погляд, запровадження майбутніх стратегій цифрового маркетингу буде зосереджуватися не тільки на збільшенні продажу, обізнаності та намірах покоління Z, але і на покращанні репутації компанії. Таким чином, можемо висновувати, що використання впливових соціальних мереж має значний вплив на стратегії цифрового маркетингу.

Література:

1. De Leon E. A., Resuta M. B., and Virtusio D. R. Advertising Appeals influencing the Brand Engagement of Gen Y and Z in terms of Social Media Pre-roll Advertisements. *J. Bus. Manag. Stud.*, vol. 4, no. 2, pp. 163–179, 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/359631940_Advertising_Appeals_influencing_the_Brand_Engagement_of_Gen_Y_and_Z_in_terms_of_Social_Media_Pre-roll_Advertisements
2. Ghaly M. I. The influence of user-generated content and social media travel influencers credibility on the visit intention of Generation Z. *J. Assoc. Arab Univ. Tour. Hosp.*, vol. 24, no. 2, pp. 367–382, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372437142_The_influence_of_user-generated_content_and_social_media_travel_influencers_credibility_on_the_visit_intention_of_Generation_Z
3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A Framework for Marketing Management*. In *Marketing Management*. Pearson Boston, MA.

Гаджун І. О.
аспірант кафедри економіки та менеджменту
Гребенюк Г. М.
к.е.н., доц. кафедри економіки та менеджменту
ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифрове урядування – це нова якість, нове розуміння, нове світосприйняття. І, чим раніше кожна окрема країна «переосмислить» свою державну політику і перейде до втілення нового бачення взаємодії між державою та суспільством – тим кращім та ефективнішим буде кінцевий результат. Цифрове урядування – це такий спосіб організації публічного управління за допомогою цифрових технологій, основною метою якого є забезпечення прав, свобод та інтересів людини й громадянина на всіх рівнях взаємодії з державою [1].

Необхідно пам'ятати, що Україна, на шляху до повноправного учасника європейської спільноти, взяла на себе зобов'язання щодо приведення своєю законодавчої бази у відповідність з європейськими стандартами, а також, до побудови правової системи, головним пріоритетом якої буде утвердження прав і свобод людини і громадянина. Для побудови такої правової системи необхідним є утвердження верховенства права та законності, сприйняття людини як найвищої соціальної цінності, як це декларує Конституція. У цьому світлі першочерговим завданням є встановлення рівноправності між громадянином та державою як рівноцінними партнерами адміністративних відносин. З березня 2021 року Кабінет Міністрів України своїм розпорядженням схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей і затвердив план заходів щодо її реалізації. Ухвалення цієї Концепції – стратегічний крок вперед у побудові цифрової держави. Одна з її найважливіших цілей – навчити цифрової грамотності 6 млн українців за 3 роки. В документі вказується, що опанувавши цифрові навички, кожен українець зможе отримувати державні послуги онлайн, якісно підвищити рівень життя, впевнено користуватися соціальними мережами та Інтернетом [2].

На відміну від електронного уряду, завдання цифрового урядування полягає не в тому, щоб впроваджувати цифрові технології в публічні адміністрації, а в їх інтеграції в зусилля з модернізації державного сектора. Так, спроможність державного сектора, робочі цикли, бізнес-процеси, операції, методики, програмне забезпечення мають бути адаптовані до сучасних тенденцій і відносин між стейкхолдерами, які вже включені в цифрове середовище. Таким чином, головна відмінність цифрового урядування від електронного уряду полягає в тому, що відбуваються зміни у використанні технологій для формування результатів державного управління,

а не просто для підтримки урядових процесів, це в свою чергу, вимагає послідовного і стратегічного планування політики використання цифрових технологій у всіх сферах і на всіх рівнях управління [3].

Цифрові технології по всьому світу стали постійними супутниками і невід'ємними учасниками всіх цифрових трансформацій. Відтак, формування правильної цифрової термінології так само є невід'ємною складовою кожної демократичної держави. Проте, важливо зазначити, що досить поширеними є випадки, коли відбувається підміна понять схожих на перший погляд явищ за наповненням. У такій ситуації необхідно відмежувати подібні явища з одночасним виявленням їхніх характерних рис. Так, наприклад, розмежування двох надважливих в сучасному світі понять – електронного урядування та цифрового урядування вимагає багатовимірного аналізу двох явищ. Цифрові технології дедалі більше стирають межі між фізичною, цифровою та біологічною сферами та швидко змінюють спосіб життя, роботи та спілкування людей. Яскравим прикладом є державний сектор; з точки зору політики, інституцій, стратегій та інструментів, більше немає чіткого розмежування чи поділу між урядом та електронним урядуванням [4].

Література:

1. Міхровська, М. С. Цифрове урядування як новий рівень взаємодії держави та суспільства. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. №7. С. 272-275.
2. Концепція розвитку цифрових компетентностей: схв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. №167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.
3. Чукут С. А., Загвойська, О. В., Цимбаленко, Я. Ю. Основи електронного урядування: навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с.
4. E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government. URL: <https://desapublications.un.org/file/1024/download>.

Гармідер Л. Д.

д.е.н., проф., зав. кафедри економіки та права

Бажан С. П.

к.п.н., доц. кафедри філософії та українознавства

Криворучко А. І.

аспірант кафедри економіки та права

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ОСВІТНІХ КЛАСТЕРАХ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ

Сучасні трансформації в системі вищої освіти України зумовлюють необхідність удосконалення механізмів управління, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування освітніх закладів. У контексті глобалізації, економічної нестабільності та обмежених ресурсів державного фінансування особливої актуальності набуває запровадження інноваційних управлінських технологій, серед яких ключове місце займає ризик-менеджмент. Особливу увагу слід приділити розвитку технічних освітньо-наукових кластерів (ТОНК), які поєднують освітні, наукові та виробничі складові, виконуючи стратегічну функцію підготовки кадрів для реального сектору економіки.

Оцінка ризиків у системі управління ТОНК повинна бути безперервною, охоплюючи якісний і кількісний аналіз, а також узгодження об'єктивної оцінки ризиків із суб'єктивним сприйняттям осіб, що приймають рішення. У контексті управління ризиками в освіті доцільно використовувати комплексний підхід, який поєднує процесний та ситуаційний компоненти. Комплексне оцінювання ризиків у межах кластерів дає змогу визначати найбільш вразливі місця, розробляти превентивні заходи та підвищувати рівень адаптивності системи освіти до викликів середовища [1; 3].

Запропонована модель управління ТОНК передбачає врахування таких ключових складових: Стратегічне планування та управління ризиками – формування гнучких стратегій розвитку, які враховують ризики внутрішнього та зовнішнього середовища, запровадження систем моніторингу та реагування, що дозволяє забезпечити стабільність і інноваційний розвиток кластеру. Фінансове забезпечення – передбачає впровадження бюджетного контролю, внутрішнього аудиту, фінансового моніторингу. Ефективне фінансування є базовою умовою стійкості ТОНК, підвищення їх інвестиційної привабливості та довіри з боку зацікавлених сторін [2]. Освітня діяльність – зосереджується на оновленні навчальних програм відповідно до потреб ринку праці, застосуванні сучасних методів навчання, тісній співпраці з роботодавцями, що забезпечує випуск висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно інтегруватися в сучасні виробничі процеси. Наукова діяльність – охоплює як фундаментальні, так і

прикладні дослідження, спрямовані на створення конкурентоспроможних технологій, продуктів і рішень. Комерціалізація наукових розробок через стартапи, трансфер технологій та співпрацю з бізнесом посилює економічний ефект діяльності кластерів. Міжнародне співробітництво – слугує каталізатором для інновацій, дозволяє інтегрувати ТОНК у світовий науково-освітній простір через участь у міжнародних проєктах, програмах мобільності та спільних дослідженнях. Інформаційне забезпечення – передбачає створення сучасної цифрової інфраструктури, публічність інформації про діяльність кластеру, відкритість даних, просування ТОНК на освітньому ринку через сучасні комунікаційні канали. Управління якістю – впровадження системи менеджменту якості відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015 дає змогу здійснювати безперервне вдосконалення всіх процесів у межах кластеру, забезпечуючи сталість і прозорість управлінських рішень.

Побудована модель оцінювання інтегрального ризику враховує ключові фактори: фінансові, політичні, економічні, кадрові, освітні та конкурентні, які мають нечітку природу [5].

Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління технічними освітньо-науковими кластерами вимагає інтегрованого ризик-орієнтованого підходу, що ґрунтується на сучасних аналітичних інструментах. Це дозволяє не лише зменшити рівень ризиків, але й підвищити конкурентоспроможність вітчизняної освіти, сприяти розвитку науки та формуванню національної інноваційної екосистеми.

Література:

1. Данченко О. Б., Занора В. О. Управління проєктами: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А. 2019. <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1235/1/>
2. Іщенко І. С. Ризики інвестиційних проєктів. Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5 (90). С. 91–98. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_5_15
3. Каленюк І., Куклін О. Управління ризиками у системі вищої освіти України. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. 2015. № 5 (170). С. 23–28. <https://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/170-5/4>
4. Лагунова І. А. Сутність і принципи концепції управління ризиками. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_1_9
5. Bazhan S.P., Harmider L.D., Korotka L.I., Krivoruchko A.I. Methodology of comprehensive diagnostics of technical educational and scientific cluster management risks. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2025. № 1. С. 132-139. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/132>

Гармідер Л. Д.

д.е.н., проф., зав. кафедри економіки та права

Бойко О. О.

аспірант кафедри економіки та права

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ПОВЕДІНКОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасному середовищі підвищеної невизначеності ризик став незамінним елементом будь-якого управлінського рішення. Зростаюча складність організацій, вплив технологій та поведінкових чинників вимагає нових підходів до його оцінки. Поведінковий підхід, що враховує індивідуальні когнітивні особливості, суб'єктивне сприйняття ризику та вплив організаційного контексту, пропонує новий вимір у прийнятті рішень.

Сучасні дослідження підтверджують, що ризик не є лише об'єктивною категорією, а також відображає суб'єктивне сприйняття невизначеності. Менеджери часто приймають рішення на основі інтуїції, недостатньої інформації або когнітивних викривлень, а не формальних моделей ризику [1].

Нові підходи до управління ризиками передбачають їх повну інтеграцію в процес прийняття рішень. Це означає не лише врахування економічних змінних, а й соціальних, політичних та поведінкових факторів, що безпосередньо впливають на результативність стратегій компанії [2].

Результати сучасних досліджень демонструють, що упередження, як-от ефект фреймінгу, надмірна впевненість, або уникнення втрат, суттєво впливають на корпоративне управління ризиками. Наявність цих викривлень може призводити до надмірної обережності або ж надмірного ризику в залежності від попереднього досвіду менеджера [3].

Поведінкові аспекти ризик-менеджменту все більше фокусуються на психологічному профілі керівників. Серед ключових елементів: потреба в ризику, здатність переносити втрати, особиста толерантність до невизначеності. Визначення профілю ризику стає важливим етапом в стратегічному підборі керівників для конкретних проєктів або організацій [4].

Класичні підходи до ризику потребують трансформації. Орієнтація виключно на фінансові показники та нормативні моделі залишає поза увагою

повсякденну поведінку суб'єктів, яка є раннім індикатором потенційних криз. Поведінковий ризик-менеджмент пропонує інструменти раннього виявлення загроз через аналіз поведінки працівників та середовища прийняття рішень [3]

Інтеграція поведінкових підходів у аналіз і управління ризиком дозволяє створити більш адаптивну, гнучку та ефективну систему прийняття управлінських рішень. Сучасне управління ризиком потребує врахування не лише аналітичних, а й психологічних та соціальних факторів.

Література:

1. Матвієва О., Бондаренко О., Дуксенко О. Дослідження ризиків у процесі прийняття управлінських рішень. Маркетингова інфраструктура. 2021. № 52. <https://doi.org/10.32843/infrastruct52-16>

2. Богеан Ф. Інтеграція управління ризиками в процес прийняття рішень. Матеріали 16-ї Міжнародної економічної конференції NSOE 4.0. 2020. <https://doi.org/10.18662/lumproc/ncoe4.0.2020/10>

3. Філіп К. Міркування щодо ефективності управління ризиками в системі внутрішнього управлінського контролю. Матеріали Міжнародної конференції з бізнес-досконалості. 2020. Т. 14. С. 664–672. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0063>

4. Нобре Л. Х. Н., Грейбл Дж. Е., Сілва В. В. Управлінська схильність до ризику: концептуальна модель для бізнесу. Управлінське рішення. 2018. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2017-0892>

Гармідер Л. Д.

д.е.н., проф., зав. кафедри економіки та права

Гончар Л. А.

к.е.н., доц. кафедри економіки та права

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

У сучасних економічних умовах, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та зміною споживчого попиту, питання формування та оцінювання конкурентних переваг підприємства харчової промисловості набуває особливої актуальності. Конкурентні переваги є основою для досягнення сталого розвитку, підвищення прибутковості та збереження ринкових позицій підприємства. З огляду на це, постає потреба у чітко сформованих методологічних підходах до їх оцінки, які враховують як традиційні фактори (якість, ціна, збут), так і сучасні (брендинг, адаптивність, інноваційність).

Під конкурентними перевагами підприємства доцільно розуміти сукупність його матеріальних і нематеріальних активів, організаційних здатностей та ключових компетенцій, що дозволяють досягати кращих результатів порівняно з іншими учасниками ринку. Основними характеристиками конкурентних переваг є динамічність, порівняльність, залежність від зовнішнього середовища та відповідність ключовим факторам успіху галузі [1].

Розгляд конкурентних переваг не може бути обмеженим лише економічними показниками. Необхідно враховувати споживчу цінність продукції, сприйняття бренду, гнучкість логістики тощо. У цьому контексті особливу увагу слід приділити методології оцінювання [2].

До найпоширеніших підходів належать: аналітичні методи (коефіцієнтний аналіз, SWOT, ABC-аналіз); графічні методи (побудова профілів конкурентоспроможності); бенчмаркінг – порівняння з найкращими практиками; модель 4P – всебічний аналіз товару, ціни, розподілу та просування та інші [3-5].

Практичне застосування описаних підходів було здійснено для підприємства ТДВ «Запорізький хлібозавод №3». Застосування моделі 4P показало високий рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, з інтегральною оцінкою 4,51 бала за п'ятибальною шкалою. Перевагами підприємства є висока якість продукції, широкий асортимент, зручні умови розрахунків. Недоліками виявились: недостатня розкрученість бренду та неефективна рекламна політика.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі доцільно впроваджувати стратегічний маркетинг, ресурсозбереження, фінансовий моніторинг, розвиток каналів збуту та гнучку цінову політику. Дослідження свідчать, що саме стратегічне управління на основі цифрової аналітики дозволяє зміцнити ринкові позиції.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конкурентні переваги мають багатовимірну природу і повинні оцінюватися комплексно. Поєднання кількісних і якісних методів забезпечує об'єктивність оцінювання. Запропоновані методичні засади можуть стати основою для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості.

Література:

1. Портер М. Конкурентна перевага. Київ: Наш Формат. 2019. 624 с.
2. Галаган Т. І., Патретна О. М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2024. № 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69>
3. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. Інфраструктура ринку. 2019. № 36. <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-15>
4. Сазонова С. В., Новиков Д. М., Макаренко Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на принципах стратегічного управління в умовах цифрової економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-59-14>
5. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2019. № 12. <https://doi.org/10.31713/ve1201910>

Гармідер Л. Д.
д.е.н., проф., зав. кафедри економіки та права
Пріщенко А. А.
аспірантка кафедри економіки та права
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ РИЗИКУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Дослідженням проблемам визначення, оцінювання та стратегії управління ризиками підприємств присвячено роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців: Д. Мессен, Д. Міко, Є.В. Ботнікова, О.В. Вараксіна, А.О. Кругова, В.В. Волошина-Сідей, Д.В. Дячков, О.А. Зоріна, Т.В. Королук [3], А. Маршалл, Я.М. Мельник, Ф.Х. Найт, Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн, О.М. Орлова, А.С. Пігу, Л.В. Тешев, О.В. Шепеленко, О. Аккомінотті, Д. Чемберс, Р. Кантильон [1], Д. Купер, С. Грей, Г. Реймонд, П. Уокер [2].

Ризик - це закономірна складова будь-якої діяльності. Його коректна оцінка та стратегія управління обумовлюють досягнення успіху та його величини.

Вперше категорія «ризик» як функціональна характеристика підприємства була розглянута французьким економістом Р. Кантильоном у XVII ст. [2, с. 59]. Він виокремив, що ризик та невизначеність мають зв'язок у середовищі підприємства та його діяльності в економічному процесі [1].

Також для Р.Кантильона підприємець це людина, яка бере на себе ризик за власним бажанням та приймає рішення в умовах невизначеності, із метою на майбутнє отримати дохід, проте з готовністю до втрат [1].

Тобто, суб'єкт ризику – це фізична або юридична особа, яка відповідає за здійснення функцій стратегії управління ризиком.

Об'єкт ризику – це те, на що спрямовується дії суб'єкта при прийнятті рішення.

Сутність ризику полягає в можливості настання подій, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для досягнення поставлених цілей. Однак також наслідки можуть мати нульовий ефект.

У сучасному науковому просторі сформувалися два основні підходи до трактування категорії «ризик», такі як процесний (ризик як діяльність підприємств в умовах невизначеності) та об'єктний (результат, що є наслідком настання ризикових подій) [2, с. 61].

Як економічну категорію ризик розглядаємо з наступних точок: оцінка ймовірності несприятливого розвитку подій та міри збитків, інших втрат.

Для опису ризику застосовують наступні показники: ступінь ризику, тобто ймовірність виникнення несприятливого розвитку подій та міра, ціна ризику, тобто можливі втрати при виникненні несприятливого сценарію [3].

Перерахуємо ключові аспекти ризику:

Невизначеність та ризик взаєпов'язані через відсутність всеохоплюючої та вичерпної інформації про поточні та майбутні події, а також їх взаємозв'язок. Також іноді для прийняття рішення необхідні дані про минулі події та їх вплив на теперешній стан речей та можливість розвитку подій за певною тенденцією. Невизначеність може виникати через низку факторів, як внутрішнього характеру (ситуація на підприємстві, у країні), так і зовнішнього (ситуація поза підприємством, ситуація у світі).

Ступінь вірогідності відхилення від очікуваного. Ризик має низку розкидів. Тобто передбачення можуть складитися наприклад з трьох сценаріїв, позитивного, нейтрального та негативного при різному розвитку подій, які не залежать від підприємця та стосуються середовища в якому функціонує підприємство. Також існує можливість того, що фактичні результати можуть відрізнятися від усього запланованого, адже існує вірогідність похибки або появи «чорних лебедів».

Ймовірність та наслідки. Ризик характеризується наступними складовими: ймовірністю настання події та потенційними наслідками [3].

Стратегія управління ризиками є процесом, який включає у себе ідентифікацію, оцінку та тактику реагування на ризики. Мета мінімізувати негативні наслідки або перетворити їх на можливості та максимізувати вигоду.

Різноманітність ризиків. Ризики можуть бути різними за своєю природою, включаючи фінансові, операційні, стратегічні, репутаційні тощо.

Ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія [2], що характеризує невизначеність у сучасному економічному просторі внаслідок дії факторів середовища, які мають як прямий, так і непрямий вплив на діяльність підприємства.

Література:

1. Cantillon Richard, Richard Cantillon's Essay on the Nature of Trade in General, Routledge Publisher, 2015. № 1. P. 514
2. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. Харків, 2021. № 176. С. 58–64.
3. Корольок Т.В. Систематизація і класифікація ризиків у галузях економічної науки. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 62–71.

Демченко М. М.

аспірант

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Пакування товарів відіграє сьогодні важливу роль, оскільки перевезення вантажу, його зберігання і продаж потребує захисту товарів народного споживання від впливу зовнішніх факторів і доведення їх у товарному вигляді до споживача. Товар проходить великий шлях перед тим як знайде свого потенційного споживача.

Пакування здійснюється у транспортну і споживчу тару, де транспортна тара полегшує транспортування товару у сфері обігу, запобігає псуванню і пошкодженню товару й полегшує вантажно-розвантажувальні роботи, процес складування і зберігання.

Згідно статистики у світовому бізнесі застосовується біля п'яти мільярдів транспортних піддонів, де 90% з них складають дерев'яні.

Сьогодні спостерігаються втрати великої кількості товарів під час транспортування, а тому для забезпечення надходження продукції у пункт призначення відповідної якості, на наш погляд, є правильність і стабільність завантаження піддонів, забезпечення їх термічній обробці та відповідності маркування.

Так правильність і стабільність завантаження піддонів виключають зміщення піддонів, зсув товарів, перекидання електронавантажувача. Тому, для забезпечення збереження товарів, створення безпечних умов для працівників складу чи торговельного підприємства необхідно підвищити контроль за завантаженням піддонів, щоб знизити сукупні витрати.

Розглянемо, що необхідно для стійкості вантажу.

По-перше, вага вантажу не повинна перевищувати межу ваги піддону, так верхня межа навантаження залежить від типу піддону та його динамічної вантажопідйомності. Дерев'яні піддони мають динамічну вантажопідйомність від 1150 до 1270 кг, пластикові – 2268 кг.

По-друге, розподіл ваги впливає на стабільність навантаження, оскільки чим ближче вага до самого піддону, тим нижче центр ваги і стабільніше вантаж на піддоні у цілому. Тому, більш важку слід розміщувати на центрі піддону.

По-третє, необхідно використовувати всю площу піддону, щоб попередити вильоту товарів по краях та переміщуватися йому по піддоні.

По-четверте, максимально безпечна висота піддону з товарами не залежить від ваги і навантаженням, оскільки визначальним фактором є контроль за безпечністю висоти, яка не повинна перевищувати 152 см.

По-п'яте, транспортна тара, що укладена на піддон, повинна щільно бути пов'язаною одна з одною і піддоном. Обгортання піддону повинно

відбуватися знизу-вгору, щоб зв'язати вантаж, а потім вантаж слід прив'язати до піддону обмоткою.

Отже, використовувати піддони необхідно з урахуванням стійкості вантажу.

Всі виробничі підприємства, які займаються експортом знають переваги термооброблених піддонів, оскільки обробка усуває зараження піддонів і схильність до їх гниття та дозволяє здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Термічно оброблені піддони мають більш високу ціну, тому для внутрішнього застосування не кожне підприємство проводить таку процедуру.

Процес обробки піддонів потребує ретельного очищення деревини, її прогрівання при температурі понад 130 градусів на протязі 30 хвилин та маркування за міжнародними стандартами.

Перевагами обробки піддонів є:

- зниження ризику зараження цвіллю і бактеріями;
- зменшення вологості піддону;
- можливість експортувати в різні країни світу.

Враховуючи, що за межами України для пересування товарів застосовують тільки дерев'яні піддони, а це згідно з вимогами міжнародного сертифікату за фітосанітарними і санітарними нормами потребує їх термічної обробки з метою знезараження. При обробці здійснюють маркування піддонів, що передбачає нанесення спеціального штампю.

Повний перелік інформації на піддоні дозволяє використовувати його у зовнішньоекономічній діяльності будь-якого виробничого підприємства.

Здійснюють маркування маркіраторами краплеструмінними і лазерними. Маркування на піддоні може ще містити штрих-код, тобто інформацію про продукцію, її кількість і користувача піддону.

Отже, маркування піддонів є значущою процедурою, оскільки свідчить про відповідність якості піддонів міжнародним нормам, що є важливим як для транспортування, так і для зберігання товарів або продукції.

Таким чином можна зробити висновок, що для підвищення якості тарної продукції необхідно правильно і стабільно завантажувати піддони, забезпечувати їх термічну обробку, повноту відповідності маркування та контролювати процес закупівлі сировини і матеріалів для забезпечення ефективного здійснення процесу виробництва піддонів.

Джус В. В.
*асистент кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна*

ЕВОЛЮЦІОНІЗМ ТОЧОК РОСТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ І ДОСЛІДЖЕНЬ: ТЕОРІЯ ТА СВІТОВА ПРАКТИКА

Підходи до розуміння позицій основних суб'єктів об'єднаного ринку освітніх послуг, досліджень та інновацій – підприємницьких університетів – в умовах швидкозмінного, фрагментарного та конкурентно неоднорідного середовища трансформуються. Традиційні концепції, такі як економіка знань, інституційна теорія, теорія ресурсної залежності, частково пояснюють роль університетів як активних агентів ринку, однак не охоплюють усі аспекти їх функціонування в умовах регуляторної нестабільності та гібридних моделей фінансування.

Інституційна теорія трактує університет як адаптивного суб'єкта, що формує власні «правила гри» у відповідь на мінливість середовища. У дослідженнях Klofsten та ін. підкреслюється інтрапренерський підхід – формування внутрішніх підприємницьких структур, які залучають викладачів та науковців до бізнес-ініціатив, що дозволяє університету не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й виступати самостійним учасником ринку [1]. Концепція стійких конкурентних переваг, із точки зору Кібук Т. М., акцентує увагу на необхідності формувати стійкі ринкові позиції через створення, або залучення, унікальних ресурсів, що важко імітуються: продуктивного інтелектуального капіталу, мереж дієвих міжнародних зв'язків, здатності до комерціалізації знань [2]. При цьому, Вірченко В. В. деталізує складові інтелектуального капіталу як однієї з основ конкурентоспроможності підприємницьких університетів, визначаючи людський, клієнтський, інноваційний, процесний види [3]. Водночас варто визнати, що жодна теорія окремо не дає повного пояснення суб'єктності університету за тих ринкових умов, що складаються на тлі глобальних дивергентно-конвергентних процесів. Зважаючи на це, необхідною вбачається розробка інтегрованого підходу до розуміння точок росту в межах досліджуваного ринку, що поєднує адаптивність, здатність до стратегічного мислення, створення інноваційних екосистем та формування сильної підприємницької культури.

Світова практика доводить ефективність моделі університетів, які інтегрують підприємництво в освітній процес. Aalto University (Фінляндія), створивши простір Design Factory Aalto, стимулює середовище для розвитку підприємницького мислення через міждисциплінарну командну роботу, реальні кейси та менторство. Манчестерський університет (Велика Британія) через програму Stellify розвиває соціальне лідерство, а Варшавський університет (Польща) і Паризький університет (Франція) підтримують

формування глобального громадянства. Приклад Технічного університету Ейндховена (TU/e) у Нідерландах демонструє, як реформування навчальних програм та акцент на регіональну релевантність забезпечують баланс між глобальними дослідженнями та локальним впливом. TU/e інтегрує університет у «глобальний трубопровід» знань, зміцнюючи, при цьому зв'язки з місцевими стейкхолдерами [4]. Еволюція функцій закладів вищої освіти виводить також проблему фінансування їх діяльності із числа вагомих у розряд ключових у питанні посилення конкурентоспроможності. За даними ОЕСР, високий рівень автономії та адаптивності університетів корелює з можливістю залучати позабюджетні кошти. У Фінляндії, де 96% фінансування – державне, університети мають академічну свободу, але обмежені у розширенні моделей і напрямів ринкової участі. Натомість у США та Великій Британії, де поширені конкуренція за гранти та залучення коштів із приватних фондів, університети активно розвивають суб'єктність через багатовекторну ринкову взаємодію.

Звертаючись до національного контексту, доцільно згадати, що Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. визначає ефективні університети як ті, що впроваджують інноваційне управління, паритетне фінансування, стартап-екосистеми та активну співпрацю з ринком праці. Проте суттєвими бар'єрами на сучасному етапі розвитку галузі освіти, науки й інновацій, окресленими в Стратегії, залишаються загальна недовіра до системи освіти, низький рівень залучення закладів вищої освіти до процесів реальних, а не псевдонаукових досліджень, тривале паразитування генетично вкоріненої мережі невідповідних вимогам ринку університетів.

Тож світовий ринок освітніх послуг, науки та інновацій набуває все більшої динамічності та ускладнюється під впливом цифровізації, глобалізації та змін у соціально-економічних пріоритетах. Вироблення підходів до формування суб'єктних підприємницьких університетів та механізмів їх взаємодії з іншими гравцями на нетрадиційних ринках є рушійною силою посилення позицій як самих освітніх закладів, так і національних економік загалом.

Література:

1. Klofsten M., Brem A., Guerrero M., Urbano D. Intrapreneurial universities in digital times – New ways of thinking and future challenges. *Technovation*. 2024. Vol. 135(C). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103069>
2. Кібук Т. М. Специфіка формування стійкої конкурентної переваги підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.10.38>
3. Вірченко В. В. Інтелектуальна власність: теоретичні витoki та економічні імперативи розвитку : монографія. Київ : Ліра-К, 2018. 488 с.
4. The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems. EUA Study. URL: https://www.eua.eu/images/pdf/eua_innovation_ecosystem_report.pdf

Доценко Г. Є.
ст. викладач кафедри маркетингу та логістики
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Функціонування економіки України в умовах воєнного часу та відновлення її після завершення російської агресії потребує новітніх інноваційних тенденцій і процесів управління. Їх можна охарактеризувати як адаптивні, цифрово орієнтовані, децентралізовані та спрямовані на швидке ухвалення рішень. Ключове завдання сучасності – забезпечення обороноздатності, а також економічної, виробничої та інформаційної безпеки.

Тематика втілення і розробки інновацій національної економіки в період воєнної агресії та повоєнного відновлення активно висвітлюється вітчизняними науковцями. Серед них Яцкевич І. В., Біла І., Шевченко О., Гречко А. В., Левицький В., Радинський С., Дячук О., Пермінова С., Ситник Н., Чупріна М., Бай С., Єлісеєв В. [1, с. 2]

Основними напрямками інновацій в управлінні визнано такі:

- цифровізація управлінських процесів – у воєнний час цифрові рішення стали не просто зручністю, а необхідністю;
- гнучкість та адаптивне управління – необхідно враховувати умови постійної загрози (хоча війна – це загроза, вона також активізувала громади);
- децентралізація та посилення локального управління;
- управління в умовах невизначеності;
- фокус на стійкість та відбудову;
- безпекові інновації (рис.).

Ефективність процесів цифрової трансформації в Україні можна оцінити за допомогою Індексу цифрової трансформації регіонів, що дозволяє визначити рівень розвитку цифрової інфраструктури, цифрових послуг та цифрової готовності органів місцевого самоврядування за шкалою від 0 до 1 балу. Згідно даних Міністерства цифрової трансформації України, середній показник Індексу цифрової трансформації у 2023 році склав 0,632 бали, а найвищі його значення зафіксовано у Дніпропетровській (0,908), Львівській (0,891) та Полтавській (0,833) областях [2, с. 3] і деякі регіони демонструють позитивну динаміку щодо даного показника.

Україна в умовах воєнного стану демонструє унікальну комбінацію виживання, інновацій та рішучості.

<p>Цифровізація управлінських процесів</p>	<ul style="list-style-type: none"> • "Дія" як приклад державної платформи для електронного врядування розширює свої функції (включення військових документів, підтримка переміщених осіб, допомога "єПідтримка"). • Впровадження електронного документообігу навіть у військових адміністраціях — для зменшення бюрократії й пришвидшення комунікації. • Активна роль цифрових систем моніторингу, зокрема в гуманітарній, соціальній та оборонній сферах.
<p>Гнучкість та адаптивне управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінці змушені швидко адаптувати стратегії, часто переходити на антикризове управління • Поширення гнучких моделей ухвалення рішень, наприклад, застосування agile-методик у державному управлінні та бізнесі. • Розвиток тимчасових антикризових штабів при ОВА, органах місцевого самоврядування тощо.
<p>Децентралізація та посилення локального управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ОТГ взяли на себе велику частину відповідальності за логістику, евакуацію, допомогу ВПО та відновлення. • Зростає значення самоорганізованих структур, волонтерських штабів, координаційних центрів. • Публічно-приватне партнерство на місцях (особливо у відбудові інфраструктури).
<p>Управління в умовах невизначеності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Багато рішень ухвалюються на основі неповної або змінної інформації, що потребує нових моделей мислення. • Застосування сценарного планування, проєктного підходу в урядовому та корпоративному управлінні. • Більше залучення експертного середовища, аналітичних центрів (think tanks), зокрема при розробці стратегій відновлення.
<p>Фокус на стійкість та відбудову</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Створення інноваційних моделей планування повоєнного відновлення (наприклад, "План Маршалла для України"). • Залучення міжнародних інвестицій, грантів та технологій через прозорі цифрові механізми. • Активна участь України в глобальних дискусіях про інноваційне відновлення після війни (зелена енергетика, модерна інфраструктура, смарт-міста).
<p>Безпечі інновації</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток військових інновацій, зокрема у сфері безпілотників, штучного інтелекту, кібербезпеки. • Посилення кіберзахисту державних ресурсів (особливо критичної інфраструктури). • Технології подвійного призначення переходять у цивільне життя.

Рисунок – Основні напрямки інновацій в управлінні в період воєнного стану

Управлінські процеси стають: більш цифровими, адаптивними до змін, ближчими до людей, і водночас орієнтованими на майбутнє, а не тільки на кризу.

Література:

1. Пермінова С.О., Ситник Н.І., Чупріна М.О. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: Тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. Вип. 59. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62> (дата звернення: 04.04.2025)
2. Пічкурова З. В. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Вип. 58. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73> (дата звернення: 04.04.2025)

Дьоміна Л. О.
здобувачка вищої освіти спеціальності «Менеджмент»
Чернишева О. М.
к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту та фінансів
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ТАКТИКИ В БІЗНЕС-ПЕРЕГОВОРАХ

Бізнес-переговори охоплюють широкий спектр ситуацій, серед яких: дискусії з постачальниками та продавцями щодо вартості та умов співпраці, фіналізація продажів, розробка умов договорів, звернення з проханням про збільшення або перегляд фінансових зобов'язань за угодами, а також подання запитів на фінансування проєктів.

Під час переговорів важливо мати як і план «А», так і «В» і «С», а іноді й план «D» для обрання стратегії відстоювання своїх інтересів. Розвиток комунікаційних технологій, посилення конкуренції в діловому середовищі сприяють збільшенню кількості тактик і стратегій, а також зростанню жорсткості в бізнес-переговорах.

Одним з успішних моделей комунікації під час переговорів є Гарвардська модель бізнес-переговорів. Професори Гарвардської бізнес-школи Роджер Фішер, Вільям Урі та Брюс Паттон запропонували так званий Гарвардський метод переговорів, який здобув значну популярність. В основі Гарвардської методології переговорів лежить низка важливих принципів, які спрямовані на укладання взаємовигідних домовленостей та збереження партнерських зв'язків, а саме: легітимність, пошук альтернатив, інтереси проти пропозицій, опції для результату «win-win» та відокремлення людей від проблеми.

Цінним інструментом у переговорах є концепція BATNA (абревіатура з англ. Best Alternative to a Negotiated Agreement), або «найкраща альтернатива договірній угоді» [1]. Вважається, що наявність більш вигідного запасного плану розширює можливості сторони. Ключовою умовою для досягнення згоди є перевага пропонованої угоди над власною BATNA для обох учасників. Отже, привабливість альтернативних варіантів кожної сторони впливає на формування зони потенційної згоди (ZOPA) та її конкретні межі [2]. Але BATNA – це не мета в переговорах. Важливими її характеристиками є такі:

- сильна BATNA дає перевагу: маючи хорошу альтернативу, переговорник може діяти впевнено, відстоювати свої умови та без страху відмовлятися від невігідних пропозицій;
- слабка або відсутня BATNA, навпаки, робить переговорника уразливим. Без альтернатив є ризик піддатися тиску та погодитися на невігідні умови.

Тому до початку переговорів кожній стороні важливо визначити свою BATNA. Це допоможе краще розуміти свої можливості та приймати зважені рішення.

Ефективними способами для «розуміння інтересів» опонента є баланс між суб'єктивним і об'єктивним поглядом на ситуацію, розкриття власних інтересів (у випадку впевненості в своїй позиції), мозковий штурм для прогнозу можливих результатів домовленості.

Корисним психологічним прийомом, який допомагає відзначити основну інформацію, є віддзеркалення основних тез, понять, позицій, що були виявлені під час переговорів.

Найбільш поширені тактики, що використовуються для «розуміння інтересів» опонент: взаємність – запропонувавши щось спочатку, ви підвищуєте шанси отримати поступки у відповідь; створення дефіциту – демонстрація обмеженості пропозиції, це може змусити опонента ухвалювати рішення швидше; «тиша» – після висловлення важливого аргументу варто зробити паузу – це створює психологічний тиск і змушує опонента реагувати.

Природною частиною переговорів є заперечення. При роботі з запереченнями експерти не рекомендують вступати в конфронтацію, а використовувати прийом перефразування для погляду на ситуацію з іншого боку та виявлення кореня заперечення.

Отже, успішні бізнес-переговори вимагають ретельної підготовки, стратегічного підходу та гнучкості. Досягненню вигідних домовленостей у бізнес-переговорах сприяє використання Гарвардської моделі та концепції BATNA.

Ключову роль відіграють розуміння інтересів опонента, вміння працювати із запереченнями та застосування ефективних тактик, зокрема, взаємності, створення дефіциту чи «тиші».

Таким чином, вдосконалення переговорних навичок і гнучкість у стратегіях допомагають досягати бажаних результатів і зміцнювати ділові відносини.

Література:

1. Виговська О. Теорія та практика міжнародних переговорів : навч.-метод. посіб. Київ, 2023. 220 с.
2. Себеніус Д. BATNA в переговорах: поширені помилки і три види «ні». Гарвард, 2017. 10 с.

Ігнашкіна Т. Б.
к.е.н., проф. каф. економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня
Глущенко О. С.
студент
ННІ «Дніпровський металургійний інститут» УДУНТ
м. Дніпро, Україна

ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В ІНТЕГРОВАНІХ БІЗНЕС-КОМПАНІЯХ

З часів зародження та розвитку ринкової економіки, трансформації в сфері відносин власності, економічних інтересів суб'єктів господарювання в Україні, утворилися і функціонують компанії, які мають багатопрофільний портфель бізнесів, включаючи промислові активи різної галузевої приналежності, об'єкти банківського сектору, зв'язку, транспорту тощо. В якості прикладу подібних інтегрованих утворень можна назвати компанії SCM (System Capital Management), INTERPIPE, KERNEL. Ключовими бізнесами першої є гірничо-металургійна група Метінвест Холдинг, енергетична компанія ДТЕК, банк ПУМБ, телекомунікаційна компанія Укртелеком, інвестиційна компанія umgi, ЕСТА Холдинг (нерухомість), Лемтранс (транспортний бізнес), Харвіст Холдинг (сільське господарство). Загалом у портфель SCM входять більше 500 компаній і підприємств, на яких працюють близько 200 тисяч осіб [1]. Склад другої включає дивізіони сталеві, трубної та залізничної продукції [2]. Компанія KERNEL об'єднує підприємства з переробки олійних культур, інфраструктуру і трейдинг, агробізнес) [3]. Вочевидь перед компаніями такого роду постала проблема ефективного управління бізнес-об'єктами, що входять в сферу їх інтересів, яка залишається актуальною і сьогодні. При цьому потрібно відмітити, що протягом усього періоду розвитку країни відбувалися певні позитивні зміни й у корпоративному управлінні з тенденцією створення компаніями більш класичних, формалізованих структур диверсифікованого типу, використання більш досконалих форм і методів управління.

Науковці розглядають різні теоретико-методологічні і практичні питання управління в інтегрованих структурах [4,5 та ін.]. У цьому дослідженні автори не ставили перед собою задачу якнайбільш повно і глибоко дослідити таку багатоаспектну проблему, а обмежилися наданням власного погляду на деякі методичні підходи до управління окремими бізнесами, зважаючи на набутий практичний досвід роботи.

Одним з важливих питань є вибір найбільш ефективного методу управління. На цей вибір впливає низка чинників, серед яких виділимо такі основні: статус Корпорації по відношенню до бізнесів, управління якими вона здійснює; цілі, які переслідує Корпорація, здійснюючи управління тим чи іншим бізнес-об'єктом; ступінь безпосередньої присутності Корпорації на об'єктах.

Далі слід зупинитися на групуванні методів управління, виділивши дві їх групи за класифікаційною ознакою «ступінь охоплення бізнес-одиниць», а саме, загальні для всіх бізнес-об'єктів і специфічні для кожного з них. До загальних, зокрема, віднесені такі: визначення місії і стратегії розвитку; формування ключових параметрів діяльності; реалізація бюджетної політики, включаючи розгляд і затвердження окремих бюджетів, контроль за їх виконанням; регламентація інвестиційного процесу з прийняттям рішень по пріоритетних напрямках, обсягах інвестування та джерелах їх фінансування, інших ключових рішень щодо діяльності бізнес-одиниць; організаційна і методологічна підтримка. На вибір специфічних методів впливає система взаємовідносин, що склалася між Корпорацією і бізнес-об'єктами, стадія життєвого циклу того чи іншого бізнесу, наявність у Корпорації достатньої кількості управлінських кадрів, здатних здійснювати ефективне керівництво об'єктами тощо. Якись об'єкти можуть підпадати, наприклад, під безпосереднє управління їх діяльністю з боку Корпорації; щодо інших – здійснюватися контроль грошових потоків, цін придбання матеріальних ресурсів, відпускних цін на продукцію і т. ін.; у відношенні до третіх – виконуватися спостережна, контролююча, рекомендує функції.

В якості альтернативи корпоративному управлінню бізнес-об'єктами можна розглядати аутсорсинговий підхід, що передбачає передачу управлінських функцій відповідним спеціалізованим компаніям, беручи до уваги як позитивні сторони такого співробітництва (зокрема, професійний досвід і кваліфікацію співробітників фірми), так і негативні моменти, пов'язані, наприклад, з ризиком розкриття комерційної таємниці.

Урахування розглянутих аспектів керування інтегрованими структурами бізнесу у сукупності з багатьма іншими нададуть синергетичний ефект, забезпечать стійкі позиції на ринку, зростання вартості бізнесу.

Література:

1. Компанія SKM. Офіційний сайт. URL: <https://www.scm.com.ua/about>
2. Компанія INTERPIPE. Офіційний сайт. URL: <https://interpipe.biz>
3. Компанія KERNEL. Офіційний сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/>
4. Гречишкін Ю. В. Чинники впливу на системи управління розвитком потенціалу кластерних інтегрованих структур бізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. №5(16). С. 53-64.
5. Маслій Н. Д. Інтеграційні форми розвитку підприємств: теоретичні аспекти та практичні підходи : монографія. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2018. 306 с.

Ковальова М. О.

*асистент кафедри маркетингу та логістики
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна*

Ковальов В. В.

*здобувач вищої освіти
ПЗВО Дніпровський технологічний університет «ШАГ»,
м. Дніпро, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ЧЕРЕЗ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЮ ЇЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Напрямок розвитку сучасного світу є цифровізація, а штучний інтелект (ШІ) відіграє в ньому головну роль. Інформаційні системи компанії, завдяки використанню технологій ШІ, здатні до самостійного аналізу, прогнозування та прийняття рішень, що в свою чергу підвищує їх ефективність. Отже, розглянемо існуючі інтелектуальні інформаційні системи [1, с.19-60]:

- експертні системи: програмні комплекси на базі знань і логічних алгоритмів, які використовуються для вирішення складних завдань у різних галузях (IBM Watson – на основі аналізу великих масивів медичних даних допомагає встановлювати діагнози та рекомендувати лікування);

- системи машинного навчання: застосовують алгоритми для аналізу даних і самонавчання для адаптації до нових умов без явного програмування (Google DeepMind – використовується для передбачення структури білків у біомедичних дослідженнях);

- системи підтримки прийняття рішень (СППР): використовуючи аналітичні моделі та алгоритми, допомагає у прийнятті тактичних і стратегічних рішень (SAP BusinessObjects – використовується для аналізу фінансових та управлінських даних у великих компаніях);

- нейронні мережі: обчислювальні моделі, основані на повторюванні роботи людського мозку, які використовуються в розпізнанні образів, прогнозуванні та аналізі великих масивів даних (Tesla Autopilot – для автономного керування автомобілем використовує глибокі нейронні мережі);

- обробка природної мови (NLP): системи, завдяки яким комп'ютер може розуміти, аналізувати, створювати, відповідати на мову людини (ChatGPT - автоматизації спілкування, пошук потрібної інформації, генерації текстів, т.д. для полегшення роботи людини).

Застосування інтелектуальних інформаційних систем потребує визначення та аналізу їх переваг та викликів, які необхідно враховувати людству. До низки переваг використання ШІ в інформаційних системах компанії можемо визначити наступне: автоматизацію та оптимізацію процесів, що, в свою чергу, підвищує ефективність та зменшує кількість зроблених помилок; швидкість та точність обробки даних, особливо це

стосується сфери фінансів, охорони здоров'я та безпеки; адаптивність та самонавчання без необхідності програмування; персоналізація послуг, які дають персоналізовані рекомендації та послуги в певних сферах діяльності; прогнозування та аналітика, що допомагає прийняти обґрунтовані рішення на основі виявлення закономірностей та тенденцій. Окрім переваг від впровадженні ШІ існують і певні труднощі та виклики: висока вартість його розробки та впровадження; ризики, пов'язані з витоком інформації; непрозорість алгоритмів дій і рішень, що приймає ШІ; залежність від якості даних, які закладаються в ШІ; соціальні та етичні питання. Проте, звіт World Economic Forum (Глобального Економічного Форуму) «The Future of Jobs Report 2025» від 7 січня 2025 року [4] стверджує, що попит на спеціалістів, які володіють навичками роботи з ШІ, невідмінно зростає. Близько 70% компаній планують наймати фахівців для розробки інструментів ШІ, а 62% шукають працівників, здатних ефективно взаємодіяти з новими технологіями [2, розділ 4.2]. Також важливо зазначити, що в звіті WEF робиться прогноз, що і надалі світова економіка потребуватиме більше фахівців з фінансових технологій, з розробки програмного забезпечення, з машинне навчання, в сфері управління безпекою та зберіганням даних, в сфері Big Data. Крім того, також зростатиме попит на експертів зі створення електромобілів і автономних машин, UI/UX-дизайнерів, аналітиків даних, інженерів-екологів, спеціалістів з інтернету речей, DevOps-інженерів, аналітиків з інформаційної безпеки та інженерів із відновлюваної енергетики. Попри побоювання, у звіті зазначено, що основний вплив ШІ, зокрема генеративних технологій, полягатиме у посиленні людських навичок через співпрацю між людьми та машинами, а не в тотальному заміщенні праці (хоча деякі компанії в минулі роки скоротили персонал, посилаючись на впровадження штучного інтелекту). Більшість керівників (86%) переконані, що штучний інтелект та пов'язані з ним технології суттєво змінять їх бізнес до 2030 року [2].

Таким чином, окреслимо перспективи впровадження штучного інтелекту в інформаційних системах компанії в різних сферах: платформа IBM Watson Health аналізуватиме медичні дані та пропонуватиме найкращі варіанти лікування; AI-боти для трейдингу, такі як Kensho і Kavout, глибше досліджуватимуть фінансові ринки; застосунок Duolingo і надалі використовуватиме ШІ для адаптивного навчання мов; Uber AI краще прогнозуватиме попит і оптимізуватиме маршрути; Sidewalk Labs від Google розвиватиме концепцію розумного міста. Штучний інтелект також активно впроваджується в українських компаніях.

Література:

1. Нестеренко О., Ковтунець О., Фаловський О. Інтелектуальні системи і технології. Ввідний курс: НП.-К.: Національна академія управління, 2017. – 90 с.
2. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
3. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Ковальова О. Б.
викладач вищої категорії, методист
Дніпровський транспортно-економічний фаховий коледж,
м. Дніпро, Україна

ГОЛОВНІ МАРКЕТИНГОВІ ТРЕНДИ СЬОГОДЕННЯ

Справжніх професіоналів ніщо не зупинить. Незважаючи на пандемію, війну, геополітичну нестабільність та економічні виклики, маркетологи продовжують шукати й розробляти нові стратегії для досягнення бізнес-цілей. Проаналізуємо ключові маркетингові тренди сьогодення.

1. Дорожня карта клієнта (CJM)

Сучасні клієнти очікують персоналізованого досвіду та взаємодіють із брендами через різні канали. Customer Journey Map (CJM) допомагає візуалізувати шлях клієнта: від першого контакту до покупки, включаючи бар'єри та проблеми, з якими він стикається. 80% клієнтів вважають досвід взаємодії з компанією так само важливим, як і сам продукт. CJM підвищує лояльність, збільшує повторні покупки та покращує конверсію [3].

2. Штучний інтелект (AI) у маркетингу

У 2024 році штучний інтелект (ШІ) реорганізує маркетинг, надаючи компаніям можливість для глибокої персоналізації та ефективної автоматизації. AI стає багатоцільовим інструментом, що приносить інновації: починаючи з персоналізованих чат-ботів, які пропонують індивідуальну взаємодію, і закінчуючи аналізом, що передбачає споживчу поведінку[1]. Так, маркетологи звільняються від рутинних завдань, фокусуючись на створенні унікальних стратегій і креативу, які й диференціюють бренди

3. Інтерактивний контент

81% маркетологів вважають інтерактивний контент одним із найдоступніших і найефективніших інструментів залучення аудиторії [2]. Він підвищує лояльність клієнтів, збільшує конверсії та покращує користувацький досвід. Сервіси для створення контенту: Pexels Videos, Clipchamp, OpenShot, GIPHY, Powtoon, Infogram, Visually, Typeform, Riddle.

4. Соціальна відповідальність

Споживачі надають перевагу брендам, які практикують соціальну відповідальність, збалансовуючи свої ініціативи щодо заробітку грошей із соціально корисними практиками. Саме тому нині маркетологи вже працюють над розробкою стратегій, що мають на меті активізувати соціальну відповідальність компанії. Це допоможе залучити тих клієнтів, які завдяки купленим речам прагнуть бути корисними для суспільства й навколишнього світу.

5. DEI (Різноманіття, Рівність, Інклюзивність)

Споживачі все більше звертають увагу на соціальну відповідальність брендів, очікуючи від них підтримки різноманітності й інклюзивності. 71% клієнтів хочуть бачити ці цінності в рекламі[3]. Інклюзивний підхід зміцнює

довіру до бренду, допомагає залучити ширшу аудиторію та покращити корпоративну культуру.

6. Користувацький контент (UGC)

UGC – це контент, створений споживачами, який має вищий рівень довіри. Відео, огляди та хештеги, створені користувачами, допомагають брендам підвищити автентичність. Співпраця з наноінфлюенсерами дозволяє підвищити залученість.

7. UI та UX-дизайн

UI (інтерфейс) фокусується на візуальній частині, а UX (досвід користувача) – на функціональності. Разом вони забезпечують комфортну взаємодію з додатками чи сайтами [2]. Поточні тренди включають мінімалізм, відеоконтент, голосові інтерфейси та відсутність нав'язливої реклами.

8. Live-ефіри та відеоконтент

Відеоконтент залишається ключовим інструментом для залучення уваги, особливо через короткі відео в TikTok і Instagram. Це допомагає підвищити впізнаваність бренду серед молодшої аудиторії. Live-ефіри також залишатимуться популярними, даючи можливість глядачам взаємодіяти з брендами в реальному часі, отримувати відгуки та здійснювати покупки.

9. VR-програми та інструменти

Віртуальна реальність (VR) дозволяє створювати імітовані, але реалістичні досвіди для користувачів, що допомагає брендам залучати увагу й підтримувати конкурентоспроможність. VR дає змогу клієнтам знайомитися з продуктами без допомоги співробітників [1].

Маркетингові стратегії повинні зосереджуватись на розумінні та задоволенні потреб клієнта:

- створіть дорожню карту клієнта, щоб виявити бар'єри на шляху до покупки;
- зосередьтесь на зручності та естетиці інтерфейсу через UI та UX-дизайн;
- використовуйте live-ефіри та інтерактивний контент для залучення більшої аудиторії;
- підвищуйте автентичність бренду через UGC, а репутацію – через соціальну відповідальність;
- алгоритми AI та DEI-підхід допоможуть персоналізувати взаємодію та зміцнити довіру до вашої компанії;
- впроваджуйте VR-програми для створення імітованого досвіду знайомства з продуктом чи послугою.

Література:

1. <https://up7mountains.com.ua/blog/marketynh-2024-12-osnovnykh-trendiv>
2. rau.ua/novyni/marketing-2023/
3. ua-retail.com/2022/12/golovni-trendi-marketingu-2023/

Котуранова Т. В.
к.е.н., доц. каф. економіки, менеджменту та підприємництва
Котуранова І. В.
студентка МЕНЗ-23
ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» УДУНТ м. Дніпро, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕСІ

Штучний інтелект (ШІ) – це технологія з людиною подібними можливостями вирішення завдань [1; 3].

Здається, що ШІ в дії імітує людський інтелект: він може розпізнавати зображення, писати вірші та робити прогнози на основі даних. Зрештою, роль ШІ полягає в тому, щоб наділяти програмне забезпечення інтелектуальними можливостями для персоналізованої взаємодії з користувачем і вирішення складних проблем.

ШІ може значно підвищити ефективність бізнесу, якщо його впровадження буде стратегічно продуманим і поетапним.

В умовах стрімко розвинутих економік, використання штучного інтелекту (ШІ) для бізнесу стає необхідністю. Він дозволяє пришвидшити бізнес-процеси, заощаджувати трудові та фінансові ресурси, оптимізувати роботу співробітників, покращити якість обслуговування клієнтів і досягти цільових показників, необхідних для ефективного розвитку комерційної діяльності. Це досягається за рахунок делегування частини роботи сучасним технологіям, передової аналітики та мінімізації кількості помилок, обумовлених людським фактором [2].

Особливо корисне машинне навчання там, де здійснюється багато розрахунків, наприклад, у банківському скорингу, аналітиці результатів маркетингових досліджень, інвестуванні, бізнес-плануванні, виявленні шахрайських сайтів тощо.

Штучний інтелект набагато швидше виконує завдання, на які людина зазвичай витрачає багато часу. ШІ використовується в різних галузях бізнесу, збільшуючи ефективність його роботи. Сучасні технології дозволяють передбачати потреби споживачів, швидше обслуговувати клієнтів, виявляти шахрайські дії, визначати кредитоспроможність позичальників у банках і багато іншого.

Кількість компаній, що працюють у сфері штучного інтелекту, збільшується приблизно в 5 разів кожні 4 роки [4].

Ось неповний список завдань, які вирішує штучний інтелект:

- перевірка кредитоспроможності клієнтів у банках;
- прогнозування ризиків у бізнесі;
- сканування SMM і сегментація клієнтів;
- NPS-обзвон;

- спілкування з клієнтами за допомогою чат-ботів;
- розпізнавання мови;
- персоналізація послуг;
- миттєва оплата за допомогою системи біометричної ідентифікації;
- розпізнавання документів і формування їх проектів;
- виявлення незвичайної активності.

Деякі рішення штучного інтелекту для бізнесу є універсальними. Так, чат-боти, голосові помічники і персоналізація послуг допомагають у розвитку невеликих компаній, а аналіз розташування офлайн-точок активно застосовується в рітейлі. Зазвичай малі підприємства не можуть дозволити собі наймати багато співробітників для роботи в call-центрі. Проблему вирішує використання чат-ботів, що працюють у режимі 24/7.

Крім того, використання ШІ малими підприємствами прискорює виконання рутинних завдань, наприклад, обробки заявок клієнтів, та звільняє час для масштабування комерційної діяльності.

Програмне забезпечення дозволяє найбільш ефективно інтегрувати робочий процес, надаючи інструкції для персоналу. Загалом, роботи та інтелектуальні системи покращують логістичні процеси та сприяють швидкому реагуванню на певні проблеми. Якщо врахувати, що в минулому було менше можливостей для оптимізації процесів, то сучасні технології відкривають нові можливості для компаній.

Штучний інтелект змінює компанії, а також організацію управління інноваціями в них. Швидкий технологічний розвиток і заміна людської праці штучним інтелектом може змусити керівництво переосмислити весь інноваційний процес компанії.

Література:

1. Єфремов М. Штучний інтелект, історія та перспективи розвитку / М. Єфремов. URL: <http://vtn.ztu.edu.ua/article/view/81625/79214>
2. Панченко В., Резнікова Н. Повстання машин. Чи замкне штучний інтелект коло фінансового зубожіння. URL: http://dniprograd.org/2017/08/31/povstannya-mashin-chi-zamkne-shtuchniy-intelekt-kolo-finansovogo-zubozhinnya_59965
3. Рассел С., Норвіг П. Штучний інтелект. Сучасний підхід. Том 1. Рішення проблем: знання і міркування. Вільямс, 2021. 706 с.
4. Улянівський Т. Штучний інтелект – це продовження еволюції. URL: <https://zbruc.eu/node/71907>

Красняк О. П.

*к.е.н., доц. кафедри економіки та міжнародних відносин .
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ.
м. Вінниця, Україна*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем невизначеності, змінюваною економічною ситуацією, технологічними інноваціями та глобалізацією ринків. В умовах постійних викликів, що виникають у результаті технологічних, політичних і соціальних змін, важливу роль у досягненні успіху підприємства відіграє конкурентоспроможність.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств стало однією з основних складових сучасного бізнесу, оскільки здатність швидко адаптуватися до змін і оптимізувати свої ресурси дозволяє підприємствам зберігати та посилювати свої позиції на ринку. Існує об'єктивна необхідність формування ефективної системи управління процесами забезпечення конкурентоспроможності підприємництва та обґрунтування пріоритетних напрямів її підвищення, що вимагає поглибленого дослідження цілого ряду питань, пов'язаних з формуванням конкурентного середовища, розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур та нарощування їх конкурентного потенціалу. Тому, обрана тема є актуальною для більшості авторів та потребує більш детального дослідження та обговорення.

О. М. Лук'янчук зазначає, що необхідно системно підходити до управління конкурентоспроможністю підприємства з застосуванням теорії стратегічного управління [1].

Автори [2], наголошують, що стратегічний процес управління дозволяє підприємствам не лише реагувати на зовнішні загрози, але й забезпечити можливості розвитку, адаптуючи їхні стратегії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства базується на розробці та впровадженні конкурентних стратегій, що можуть розроблятися як для окремого підприємства, так і для різноманітних його структурних підрозділів, враховуючи: сферу діяльності; фактори, які надають перевагу перед конкурентами; доступ до ринку (наявність бар'єрів для входу, рівень монополізації ринку, стан розвитку інфраструктури); позиціонування на ринку (підтримка зайнятої ніші, збільшення обсягів виробництва та концентрації капіталу, розвиток виробництва тощо).

На нашу думку, стратегічне управління конкурентоспроможністю включає в себе застосування різноманітних інструментів та методів для досягнення і підтримки конкурентних переваг.

Підвищення конкурентоспроможності, в свою чергу, неможливе без відповідного рівня ефективності виробництва та здатності адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін. Підприємства, які знижують витрати на виробництво, покращують технологічні процеси, використовують інновації, здатні пропонувати споживачам більш конкурентоспроможні продукти. Висока ефективність виробництва включає такі аспекти, як: оптимізація витрат (управління собівартістю продукції, зниження енергетичних витрат, використання дешевших або більш ефективних ресурсів); інвестиції в інновації та модернізацію виробничих потужностей (впровадження нових технологій, автоматизація виробничих процесів); підвищення кваліфікації працівників (професійний розвиток для підвищення ефективності праці). У цьому контексті проблема управління конкурентоспроможністю є комплексною і багатоаспектною.

Основне завдання держави в управлінні конкурентоспроможністю підприємств полягає у створенні конкурентного середовища, яке відповідає державній політиці розвитку підприємницьких структур як складової частини суспільної системи виробництва. Державне регулювання підприємництва є комплексом економічних, соціальних, організаційних, правових та політичних заходів, спрямованих на забезпечення сприятливих умов для формування та сталого розвитку сучасного підприємництва. У цьому плані держава повинна мати чітку стратегію збалансованого розвитку.

Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств є важливим чинником для забезпечення їх сталого розвитку та адаптації до швидких змін в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Для успішного досягнення конкурентних переваг підприємства повинні бути готові до постійних змін, активно впроваджувати інновації та використовувати новітні управлінські інструменти. Задоволення потреб споживачів та ефективне використання ресурсів залишаються основними складовими стратегій конкурентоспроможності.

Література:

1. Лук'янчук О.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №3-4 С.316 – 317.

2. Білоус С.П., Трохименко А.С., Камінський В.В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>

Кремена Р. М.

аспірант

Рябик Г. Є.

к.е.н., доц. кафедри економіки та права ННІ

«Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

КОГНІТИВНІ БАР'ЄРИ У СТРАТЕГІЧНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ПОВЕДІНКОВІ РІШЕННЯ

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамікою змін, стратегічна трансформація підприємств виступає ключовим чинником підтримання їхньої конкурентоспроможності. Проте на шляху трансформації управлінські рішення часто зазнають впливу когнітивних викривлень, що істотно знижує їхню якість. Серед найбільш поширених ментальних бар'єрів слід виокремити надмірний оптимізм, ефект якоря, підтверджувальне упередження, уникнення втрат та ескалацію зобов'язань. Зазначені викривлення не лише ускладнюють адаптацію до нових умов, а й блокують ініціативи організаційних змін.

Надмірна впевненість у власних судженнях часто призводить до завищених очікувань щодо термінів, витрат і результатів трансформаційних ініціатив. У стратегічному плануванні це проявляється у феномені помилки планування, коли керівники вищої ланки виходять із найоптимістичнішого сценарію, нехтуючи альтернативними ризиками [1]. Окрім того, ефект якоря схиляє керівників до надмірного фокусування на первинно озвучених цифрах або концепціях, навіть за їхньої сумнівної достовірності. Це ускладнює неупереджену оцінку альтернатив та обмежує когнітивну гнучкість у процесі прийняття рішень.

Підтверджувальне упередження, яке полягає у схильності звертати увагу лише на ту інформацію, що узгоджується з попередніми переконаннями, веде до ігнорування критично важливих зовнішніх сигналів. Унаслідок цього організація втрачає чутливість до змін у ринковому середовищі, поведінці споживачів чи діях конкурентів. Додаткову загрозу становить ефект уникнення втрат: менеджери схильні перебільшувати ризики змін і надавати перевагу збереженню статус-кво, навіть коли він виявляється неефективним [2]. Це знижує готовність до інновацій та уповільнює темпи організаційного оновлення.

Ще одним значущим чинником, що ускладнює реалізацію трансформаційних процесів, є ескалація зобов'язань – тенденція продовжувати інвестування у збиткові проекти на підставі вже здійснених витрат. У стратегічному контексті це означає небажання визнавати помилки й переорієнтовувати ресурси на перспективніші напрями. Така поведінка часто супроводжується самообманом – сподіванням, що додаткові зусилля зможуть

компенсувати попередні прорахунки, навіть попри наявність об'єктивних ознак провалу [3].

Попри складність боротьби з такими викривленнями, сучасні дослідження пропонують низку інструментів поведінкового управління, здатних знизити їхній вплив. Одним із таких інструментів є *premortem*-аналіз – аналіз гіпотетичного провалу, за якого команда моделює сценарій невдачі проекту та визначає можливі причини такого розвитку подій. Це стимулює критичне осмислення слабких місць ще до початку реалізації. Інший ефективний підхід – залучення члена команди, який свідомо представляє протилежну позицію, сприяючи об'єктивнішому розгляду альтернатив [4].

Окремі уваги заслуговують нуджинг-інтервенції – м'які поведінкові втручання, що трансформують архітектуру вибору, тобто контекст ухвалення рішень, не обмежуючи свободу волі. Концепція нуджу була запропонована Річардом Талером і Кассом Санстейном у праці «Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness» (2008). Вони довели, що навіть незначні зміни у формулюванні вибору або його оформленні здатні істотно впливати на поведінку, не застосовуючи примусу. У контексті управління це означає створення таких умов, які м'яко спрямовують менеджерів до ефективніших рішень. Наприклад, встановлення стандартної тривалості нарад у 30 хвилин або запровадження регулярного (щоквартального) перегляду стратегічних КРІ сприяє формуванню продуктивних звичок та оперативнішому реагуванню. Поєднання таких інтервенцій з підвищенням обізнаності щодо когнітивних викривлень – так звані подвійні інтервенції – дозволяє досягти помітного покращення якості рішень у складних управлінських ситуаціях.

Отже, когнітивні бар'єри у стратегічному управлінні є не лише теоретичною конструкцією, а реальною управлінською проблемою. Їхнє виявлення та системне подолання мають стати невід'ємною складовою трансформаційних програм підприємств. Інтеграція поведінкових підходів в управлінські процеси сприяє підвищенню якості рішень і формуванню адаптивної організаційної культури, здатної ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Література:

1. Fasolo B., Heard C., Scopelliti I. Mitigating Cognitive Bias to Improve Organizational Decisions: An Integrative Review, Framework, and Research Agenda. *Journal of Management*. 2024. <https://doi.org/10.1177/01492063241287188>.

2. Houdek P., Koblůvský P. Behavioral economics of organization: employees and managers. *Ekonomie*. 2017. Vol. XX, No. 1. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2017-1-001>.

3. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Ефективне управління в контексті поведінкової економіки. *Економічний форум*. 2021. №2. С. 101–109. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-12>.

Крюкова П. С.

студентка ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Шуба М. В.

к.е.н., доц. кафедри міжнародних економічних відносин та логістики ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

ЕКСПАНСІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: КЕЙС «НОВОЇ ПОШТИ»

У період економічної нестабільності компанії налаштовані на пошук нових перспективних ринків, щоб забезпечити стійкий розвиток бізнесу та адаптуватися до трансформаційних процесів сучасності. Зростаючий тиск та кризові явища сьогодні спонукають українські компанії інтегруватися у світову економіку, масштабуючи свою діяльність.

Компанія «Нова пошта» є успішним гравцем на ринку України, а також відомою і за її межами завдяки розгалуженій мережі відділень та розширенню міжнародної присутності. «Нова пошта» розпочала міжнародну експансію у 2014 р., вийшовши на ринок Молдови, де сьогодні входить у трійку лідерів логістичних компаній. У 2022 р. розширила діяльність у Європі під брендом Nova Post, відкривши перше відділення у Польщі. Протягом 2023 р. відкрила представництва у Литві, Чехії, Румунії, Німеччині, Словаччині, Естонії, Латвії, Угорщині та Італії, забезпечуючи як фізичну присутність, так і мережу партнерських пошто마트в [1].

Nova Post Europe має розвинуту мережу для клієнтів у Європі: власну кур'єрську доставку, а також більше 35,5 тис. точок сервісу, із яких 93 – це власні відділення Nova Post. Nova Post Europe є частиною групи компаній NOVA, що, розвивається за такими цінностями: Fast – Easy – Safe – Human – Tech – Growth [2].

Nova Post орієнтується на українців у Європі, які становлять 90% її клієнтів, такий масовий переїзд українців до ЄС створив сталий попит на доставку посилок рідним і волонтерську допомогу, що сприяє закріпленню Nova Post на міжнародному ринку. Стратегічною метою компанії є прагнення стати провідним оператором міжнародних перевезень між Україною, Європою та світом. У Польщі вона співпрацює з Inpost, DPD і GLS. У Німеччині вона також працює з DPD, у Литві – з Venipak, у Румунії – з Cargus, у Чехії – з GLS [3].

Завдяки партнерам «Нова Пошта» має понад 35 000 пунктів для відправлення та отримання посилок «Нової Пошти» в європейських країнах.

На рис. наведено дані щодо кількості відділень «Нової Пошти» за кордоном у 2023 році. Найбільша кількість відділень зафіксована у Польщі,

Молдові та Німеччині. Варто зазначити, що компанія має багато запитів від її франчайзі з України на відкриття відділень у Польщі. Сума інвестицій в одне відділення, за даними компанії, 40-60 тис. євро [3].

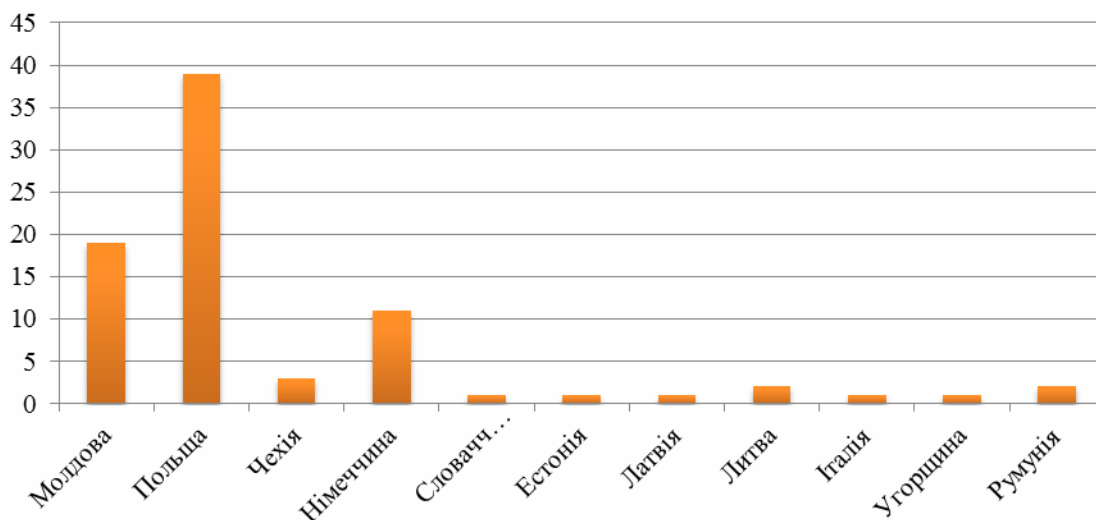


Рисунок – Кількість відділень «Нової Пошти» за кордоном у 2023 р. [1]

Вихід на європейський ринок – це нові виклики для бренду. У кожній країні свої особливості: у Великій Британії не потрібна ліцензія на доставку, що спрощує процеси, в Італії – розвинуті цифрові послуги, а в Німеччині складна бюрократія, де отримання ліцензій та реєстрація компанії займають понад місяць [3].

Отже, «Нова пошта» успішно адаптується до викликів, розширюючи діяльність за кордоном. Експансія компанії в Європу демонструє успішне поєднання гнучкості, інновацій та стратегічного підходу до міжнародного розвитку, орієнтуючись на сучасні трансформаційні процеси. Завдяки співпраці з партнерами та орієнтації на українців за кордоном, компанія рішуче налаштована на розширення міжнародної присутності, долаючи виклики та зміцнюючи позиції у європейській логістиці.

Література:

1. Офіційний сайт «Нової пошти». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 01.04.2025)
2. International tracked postage & parcel | tracking Nova Poshta Global. *Nova Global*. URL: <https://nova.global/en-ua/> (date of access: 01.04.2025).
3. Ukraine's largest parcel delivery service wants to conquer Europe: Interview with Nova Poshta. *The Kyiv Independent*. URL: <https://kyivindependent.com/ukraines-largest-parcel-delivery-service-wants-to-conquer-europe-interview-with-co-owner-of-nova-poshta/> (date of access: 29.03.2025).

Кузьміна Н. А.
викладач вищої категорії, методист
Дніпровський транспортно-економічний фаховий коледж
м. Дніпро, Україна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифрова трансформація системи управління персоналом є однією з ключових тенденцій сучасного розвитку організацій у світі, де швидкий прогрес технологій змінює підходи до організації роботи, підбору кадрів та управління ними. Традиційні методи, що забезпечували ефективне функціонування HR-систем у минулому, сьогодні все частіше втрачають свою актуальність. У всьому світі керівництвом сучасних компаній усвідомлена необхідність автоматизації простих повторюваних процесів управління персоналом, таких як кадровий облік та облік робочого часу, складання графіка відпусток та відгулів, внутрішні комунікації, різноманітні опитування, подання пропозицій щодо покращення бізнес-процесів, розрахунок заробітної плати, різноманітних премій, доплат, надбавок, компенсацій та пільг, розміщення інформації про вакансії, ряд аспектів адаптації, оцінки та навчання персоналу.

На теперішній час виділено чотири основні тенденції цифровізації процесів управління персоналом, які вже запроваджені в роботу багатьох кадрових служб: включення до системи HR-менеджменту технологій штучного інтелекту; збирання, зберігання та обробка великих масивів даних із застосуванням хмарних сервісів; використання чат-ботів для внутрішніх та зовнішніх комунікацій; технології віртуальної та доповненої реальності, що застосовуються для навчання та оцінки персоналу [1, с. 25].

Так, наприклад, у процесі пошуку та підбору кадрів завдяки штучному інтелекту стає можливим здійснення вибору релевантних кандидатів серед великої чисельності на різних сайтах та платформах, за ключовими словами, а також по ряду властивостей – починаючи від біографічних характеристик аж до конкретних умінь та навичок, вказаних у резюме. Оцінити ефективність використання робочого часу та його втрати дозволяє аналіз часу та частоти відкриття робітниками програм та документів, тривалості роботи з ними, змісту та частоти пошукових запитів, звернення до тих чи інших інтернет-порталів, листування співробітників та інше [2, с. 20].

Ще одна тенденція цифрової трансформації в сфері управління персоналом полягає у використанні технологій віртуальної та доповненої реальності. Прикладом можуть бути віртуальні екскурсії, які використовуються для знайомства кандидатів на вакансії або тільки прийнятих працівників із територією підприємства чи конкретного підрозділу. Розвиток даних технологій дозволить моделювати як типові, так і нестандартні чи стресові ситуації професійної діяльності, оцінювати поведінку працівників в наданих віртуальних ситуаціях [3, с. 4].

Водночас цифрова трансформація створює певні виклики, такі як потреба в захисті персональних даних, адаптація співробітників до нових технологій та забезпечення їхньої інтеграції в робочі процеси. Для успішного впровадження цифрових змін необхідно враховувати не лише технічні аспекти, а й культуру організації, мотивацію та готовність персоналу до змін.

Література:

1. Баранник В. І. Цифрова трансформація HRM: Виклики та перспективи . *Економічні горизонти*. 2022. № 3(45). С. 25–38.
2. Акаткін Ю. М. Технології штучного інтелекту у сфері управління персоналом: тенденції впровадження. *Менеджмент і економіка*. 2021. № 6(23). С. 15–24.
3. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.31.

Куцинська М. В.
*к.е.н., незалежний фінансовий консультант,
м. Дніпро, Україна*

ВПЛИВ ДУМКИ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ ЕКСПЕРТІВ НА ЯКІСТЬ ПРИЙНЯТИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Процес прийняття управлінських рішень завжди займав важливе місце у системі менеджменту підприємства. Такий процес має загальноновизнані класичні підходи до здійснення, однак, може характеризуватися особливостями, які залежать від країни знаходження компанії, віднесення її до конкретної галузі, специфіки діяльності тощо.

Починаючи з 2020 року, підходи до управління компаніями регулярно змінюються та трансформуються під впливом факторів зовнішнього середовища (пандемії, зміни ринкових інструментів, соціально-політичні та економіко-фінансові фактори, та ін.). Усі ці зміни суттєво впливають й на інструментарій прийняття управлінських рішень.

Ефективність та якість прийняття управлінських рішень суттєво залежать від кваліфікованості спеціалістів, які задіяні у цьому процесу.

Якщо оцінювати діяльність українських компаній, починаючи з лютого 2022 року, то доцільно зазначити, ринок праці країни значно змінився за рахунок того, що значна кількість висококваліфікованих спеціалістів різного спрямування покинула нашу країну. Отже, на сьогоднішній день наявна проблема залучення до штату компаній спеціалістів-професіоналів, оскільки, якщо вони знаходяться за кордоном, то вони працюють дистанційно або є сторонніми консультантами в конкретних функціональних зонах.

Сьогоднішня структура управління багатьох українських компаній (у своїй більшості, це стосується малого та середнього бізнесу) має зовнішніх консультантів, які надають свої послуги щодо конкретного затребуваного функціоналу. При цьому, такі консультанти характеризуються високим рівнем кваліфікації, однак, враховуючи зовнішнє залучення до діяльності компанії, можуть формувати для себе достатньо поверхове уявлення про внутрішні щоденні основні процеси всередині компанії. Такий інформаційний базис зовнішнього консультанта може викривляти зваженість та якість пропонованих ним управлінських рішень для вирішення конкретних проблем та задач.

Наприклад, є компанія (клініка), яка займається наданням різноманітних послуг у сфері естетичної медицини. Штат клініки укомплектований повністю медичним персоналом, а деякі керівні управлінські посади зайняті зовнішніми консультантами, зокрема: фінансовий директор, операційний директор, комерційний директор, маркетолог. У підпорядкуванні зовнішніх керівників-консультантів знаходяться операційні менеджери, які займаються основними процесами на місяцях, однак, усі підходи до здійснення інформаційного забезпечення

діяльності операційних менеджерів формуються зовнішніми консультантами на їх експертний професійний розсуд. Отже, розуміння зовнішніми консультантами реальних щоденних процесів у діяльності клініки, які під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища можуть змінюватись майже щогодинно, є іноді досить суб'єктивним та нерелевантним, що, у підсумку, може впливати на рівень об'єктивності пропонованих ними підходів та рішень для керування операційною діяльністю клініки.

Для оцінки оптимального співвідношення «зовнішній консультант – внутрішній експерт» в практиці менеджменту на сьогоднішній день не існує єдиного підходу, який би формував алгоритм здійснення кількісної та якісної оцінки роботи такої структури у різноманітних пропорціях та механізм визначення впливу такої пропорції на якість та швидкість управлінських рішень, котрі приймаються такою командою.

Якість та швидкість прийняття будь-якого управлінського рішення залежать від об'єктивності інформаційної бази, яка використовується для аналізу основних чинників та факторів, котрі впливають на визначенні показники, що цікавлять керівництво та власників компанії. У випадку клініки такими показниками можуть бути: розширення сегменту ринку, в якому надаються послуги; збільшення кількості клієнтів; нарощування доходу клініки за рахунок різних факторів (розширення сегменту, збільшення вартості та зменшення собівартості послуг та ін.); примноження чистого прибутку, який розподіляється між власниками, та резервного фонду, котрий спрямовується на подальший розвиток клініки, та ін. Експерт, який не заглиблюється у щоденні деталі діяльності, котрі впливають на економічні, фінансові, операційні, маркетингові та інші індикатори діяльності, може не мати змоги приймати зважене та оперативне рішення щодо зміни інструментарію управління компанією.

При цьому, слушно зазначити, що залучення сторонніх експертів для оцінки ззовні параметрів діяльності компанії з певною періодичністю є доцільним та ефективним інструментом для аналізу показників діяльності у динаміці, як, наприклад, це робиться із зовнішнім аудитом. Однак, й думка аудитора, згідно з Міжнародними стандартами аудиту, є суб'єктивною.

Аналіз сучасної практики ведення бізнесу показує, що більш продуктивними, ефективними та конкурентоздатними у ніші малого та середнього бізнесу є ті компанії, в структурі яких високу питому вагу мають штатні співробітники, відповідно, зовнішні – низьку. При цьому, залучення окремих фахівців, як зовнішніх експертів в екстрених ситуаціях, надає змогу побачити негативні чинники, котрі не бачать штатні співробітники.

Таким чином, формування підходів до визначення впливу співвідношення «зовнішні консультанти – внутрішні експерти» на якість та швидкість прийняття управлінських рішень, а також впливу на конкретні економіко-фінансові показники діяльності компанії є актуальною науково-практичною задачею.

Кучкова О. В.

к.е.н., доц., зав. кафедри маркетингу та логістики

Білоусов Я. М.

аспірант кафедри маркетингу та логістики

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація стала ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність та стійкість сучасних підприємств. Швидкий розвиток інформаційних технологій, штучного інтелекту, аналітики великих даних та інших цифрових інструментів створює нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення якості послуг.

В умовах зростаючої невизначеності та динаміки ринку, традиційні методи управління підприємствами стають недостатньо ефективними. Для успішної адаптації до змін та забезпечення стійкого розвитку, підприємствам необхідно використовувати сучасні підходи до моделювання та аналізу ефективності.

Моделювання ефективності підприємств в умовах цифрової трансформації є актуальним та важливим напрямком досліджень. Воно дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й прогнозувати його розвиток, визначати оптимальні стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення [1].

Цифрова трансформація відкриває перед підприємствами безліч можливостей для підвищення ефективності. Однак, щоб скористатися цими можливостями, необхідно використовувати відповідні інструменти моделювання. До таких інструментів відноситься:

- аналітика великих даних (Big Data Analytics). Дозволяє обробляти та аналізувати величезні обсяги даних для виявлення закономірностей, тенденцій та інсайтів. Може використовуватися для прогнозування попиту, оптимізації ланцюгів поставок, персоналізації маркетингових кампаній та інших завдань;

- штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML). Дозволяють автоматизувати процеси, приймати рішення на основі даних та покращувати якість обслуговування клієнтів. Можуть використовуватися для чат-ботів, рекомендаційних систем, виявлення шахрайства та інших додатків;

- хмарні обчислення (Cloud Computing). Забезпечують гнучкість, масштабованість та економічну ефективність. Дозволяють підприємствам отримувати доступ до необхідних ресурсів та додатків без необхідності інвестувати у власну інфраструктуру;

- інтернет речей (IoT): Дозволяє збирати дані з фізичних пристроїв та використовувати їх для оптимізації процесів. Може використовуватися для моніторингу обладнання, управління запасами, оптимізації логістики та інших завдань;

- цифрові платформи. Створюють нові можливості для взаємодії з клієнтами, партнерами та постачальниками. Можуть використовуватися для електронної комерції, соціальних мереж, онлайн-співпраці та інших додатків;

- інструменти візуалізації даних. Дозволяють представляти дані у вигляді графіків, діаграм та інших візуальних елементів. Допомагають керівникам швидко та легко отримувати інсайти з даних;

- програмне забезпечення для управління бізнес-процесами (BPM). Дозволяє моделювати, автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси. Допомагає підприємствам підвищити ефективність та знизити витрати;

- системи підтримки прийняття рішень (DSS). Допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Можуть використовуватися для аналізу сценаріїв, моделювання та прогнозування [2].

Вибір конкретних інструментів залежить від цілей та потреб підприємства. Важливо використовувати інтегрований підхід, який поєднує різні інструменти для досягнення максимальної ефективності.

Цифрова трансформація кардинально змінює ландшафт сучасного бізнесу, вимагаючи від підприємств не лише адаптації до нових технологій, але й переосмислення своїх бізнес-моделей та процесів. Моделювання ефективності в цих умовах стає ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Важливо розуміти, що цифрова трансформація – це безперервний процес, який вимагає постійного навчання, адаптації та інновацій.

Підсумовуючи, моделювання ефективності підприємств в умовах цифрової трансформації є не лише важливим, але й необхідним для забезпечення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Використання сучасних інструментів та стратегій дозволить підприємствам не лише вижити, але й процвітати в епоху цифрових змін.

Література:

1. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111.

2. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г., Чернявський І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2. С. 10–18.

Кучкова О. В.

к.е.н., доц., зав. кафедри маркетингу та логістики

Дорош К. А.

аспірант

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

В умовах динамічного розвитку світової економіки та постійних трансформацій, що охоплюють цифровізацію, глобалізацію та зростання вимог до стійкості ланцюгів поставок, традиційні підходи до управління логістичною діяльністю підприємств все частіше виявляються недостатньо ефективними. У цьому контексті ключову роль у забезпеченні конкурентоздатності та адаптивності бізнесу відіграють інноваційні підходи до управління логістикою. Впровадження новітніх технологій, переосмислення організаційних структур та застосування прогресивних методологій стають не лише бажаними, а й необхідними елементами успішного функціонування логістичних систем в умовах безперервних трансформаційних процесів [1].

Аналіз ролі інноваційних підходів в управлінні логістичною діяльністю в контексті трансформаційних процесів є багатограним і охоплює вплив новітніх технологій, управлінських концепцій та бізнес-моделей на оптимізацію ланцюгів поставок і підвищення ефективності підприємств в умовах глобальних змін. Серед них можна виділити наступні.

1. Вплив цифрових технологій:

- штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання. Аналіз можливостей ШІ для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, управління запасами, автоматизації складських операцій та покращення прийняття рішень у реальному часі;

- великі дані (Big Data) та аналітика. Дослідження використання великих обсягів даних для виявлення закономірностей, оптимізації процесів, персоналізації логістичних послуг та підвищення прозорості ланцюгів поставок;

- інтернет речей (IoT). Оцінка застосування IoT-датчиків для моніторингу стану вантажів, відстеження місцезнаходження, оптимізації використання транспорту та складського обладнання;

- блокчейн. Аналіз потенціалу блокчейну для забезпечення прозорості, безпеки та відстежуваності транзакцій у ланцюгах поставок, управління контрактами та верифікації походження товарів;

- роботизація та автоматизація. Дослідження впливу автоматизованих систем на складські операції, транспортування та обробку замовлень, а також їхнього впливу на продуктивність та витрати.

2. Нові управлінські концепції та моделі:

- гнучкі (Agile) ланцюги поставок. Аналіз підходів, що забезпечують швидку адаптацію ланцюгів поставок до змін ринкових умов та непередбачуваних подій;

- оцнадлива логістика (Lean Logistics). Дослідження методів мінімізації відходів, оптимізації потоків та підвищення ефективності використання ресурсів у логістичних процесах;

- колаборативна логістика. Оцінка переваг співпраці між різними учасниками ланцюга поставок для оптимізації процесів, обміну інформацією та зниження витрат;

- цифрові платформи та екосистеми: Аналіз ролі онлайн-платформ для зв'язку між вантажовідправниками, перевізниками та іншими логістичними провайдерами, а також розвитку логістичних екосистем;

- логістика як послуга (Logistics as a Service - LaaS). Дослідження нових бізнес-моделей, що передбачають аутсорсинг логістичних функцій через хмарні платформи та інтегровані сервіси.

3. Реагування на глобальні трансформаційні процеси:

- глобалізація та зміна споживчих вимог. Аналіз того, як інновації допомагають підприємствам адаптуватися до розширення ринків, зростання вимог до швидкості та персоналізації доставки;

- сталий розвиток та екологічні виклики: Дослідження ролі інновацій у впровадженні "зелених" логістичних рішень, оптимізації використання енергії та зниженні викидів;

- нестабільність та ризики. Оцінка здатності інноваційних підходів підвищувати стійкість ланцюгів поставок до криз, геополітичних змін та інших непередбачуваних подій;

- зміни в регуляторному середовищі. Аналіз того, як інновації допомагають підприємствам відповідати новим вимогам законодавства та стандартам [2].

Проведений аналіз дозволить визначити роль інноваційних підходів у трансформації управління логістичною діяльністю, їхній вплив на конкурентоздатність підприємств та перспективи подальшого розвитку галузі в умовах постійних глобальних змін.

Література:

1. Селезньова Н. О. Логістичний підхід в управлінні як інноваційна модель розвитку підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Львів: НУ «ЛП», 2008. № 628. С. 634–637.

2. Гришко В. В., Ржепішевська В. В. Інноваційний характер управління якістю в логістичних системах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. Чернівці: ЧТЕІ, 2016. № 1. С. 103–112.

Кучкова О. В.

к.е.н., доц., зав. кафедри маркетингу та логістики

Живцов В.

аспірант

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ВПЛИВ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИМОГ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах зростаючої глобальної екологічної свідомості та посилення регуляторних вимог, промислові підприємства все частіше стикаються з необхідністю інтеграції принципів сталого розвитку у всі аспекти своєї діяльності, включаючи логістику. Екологічні імперативи та прагнення до сталого розвитку не лише визначають нові обмеження, але й відкривають можливості для оптимізації витрат, підвищення ефективності та зміцнення репутації. Дослідження впливу екологічних вимог та сталого розвитку на формування та функціонування соціально-економічного механізму управління логістикою промислових підприємств є надзвичайно актуальним та важливим для забезпечення їх довгострокової конкурентоздатності та відповідального ведення бізнесу [1].

Комплексне дослідження впливу екологічних вимог та принципів сталого розвитку на формування та функціонування соціально-економічного механізму управління логістикою промислових підприємств передбачає глибокий аналіз взаємозв'язків між екологічними імперативами, соціальними аспектами та економічною ефективністю в контексті управління ланцюгами поставок. Це включає розгляд того, як зовнішні екологічні обмеження та внутрішнє прагнення до сталого розвитку трансформують підходи до планування, організації, мотивації та контролю в логістичних системах промислових підприємств. Необхідно звернути увагу на наведене нижче.

По-перше, на системний аналіз екологічних вимог та регуляторного поля. Детальний огляд міжнародних, національних та галузевих екологічних стандартів, норм і законодавчих актів, що безпосередньо або опосередковано впливають на логістичну діяльність промислових підприємств (наприклад, поводження з відходами, енергоефективність, вимоги до пакування та транспортування небезпечних вантажів). Прогнозування майбутніх змін в екологічному законодавстві та їх потенційного впливу на логістичні витрати та стратегії підприємств. Аналіз економічних механізмів стимулювання екологічно відповідальної логістики (екологічні податки, субсидії, пільги).

По-друге, інтеграція принципів сталого розвитку в логістичні стратегії. Дослідження концептуальних основ сталого розвитку (економічний ріст, соціальна справедливість, екологічна рівновага) та їхньої адаптації до специфіки логістичних процесів промислових підприємств. Вивчення

кращих практик впровадження «зеленої» логістики на різних етапах ланцюга поставок (закупівлі, виробництво, транспортування, складування, дистрибуція, утилізація). Аналіз моделей циркулярної економіки та їхньої застосовності для оптимізації логістичних потоків і мінімізації відходів.

По-третє, соціально-економічний механізм управління логістикою в контексті екологізації. Дослідження впливу екологічних вимог та сталого розвитку на економічні показники логістичної діяльності (витрати на транспортування, зберігання, утилізацію, інвестиції в екологічно чисті технології, ризики екологічних штрафів). Аналіз соціальних наслідків екологізації логістики для працівників (безпека праці, нові робочі місця в «зелених» галузях), місцевих громад (зменшення негативного екологічного впливу), споживачів (доступність екологічно чистих товарів). Вивчення ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як інструменту інтеграції екологічних та соціальних цілей у стратегію управління логістикою.

По-четверте, інноваційні технології та управлінські підходи для сталого розвитку логістики. Аналіз потенціалу цифрових технологій (IoT, Big Data, ШІ) для моніторингу екологічних показників логістики, оптимізації маршрутів, прогнозування впливу на довкілля. Дослідження застосування «розумних» логістичних систем та автоматизації для підвищення енергоефективності та зменшення викидів. Вивчення нових управлінських методологій (наприклад, екологічний дизайн ланцюгів поставок, оцінка життєвого циклу продукції) для інтеграції екологічних критеріїв у прийняття логістичних рішень [2].

Також треба звернути увагу, виявлення бар'єрів та стимулів для впровадження сталого розвитку в логістику промислових підприємств. Аналіз організаційних, фінансових, інформаційних та культурних перешкод на шляху екологізації логістичних процесів. Дослідження факторів, що сприяють впровадженню принципів сталого розвитку (державна підтримка, тиск споживачів, конкурентні переваги, внутрішня мотивація).

Результати такого дослідження матимуть значну практичну цінність для промислових підприємств, органів державної влади, наукових установ та громадських організацій, сприяючи формуванню більш стійких та відповідальних логістичних систем.

Література:

1. Екологоорієнтоване логістичне управління виробництвом : монографія / [Є. В. Мішенін, І. І. Коблянська, Т. В. Устік, І. Є. Ярова] ; за наук. ред. Є. В. Мішеніна. Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2013. 260 с.

2. Мішенін Є. В., Коблянська І. І. Логістичні основи сталого соціально-економічного розвитку регіону. *Вісник Сумського національного аграрного ун-ту : науковий журнал. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. № 5(60). С. 3–8.

Кучкова О. В.

к.е.н., доц., зав. кафедри маркетингу та логістики

Макаренко С. М.

аспірант

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

В умовах динамічного розвитку світової економіки та внутрішніх і зовнішніх викликів, питання підвищення конкурентоспроможності національних підприємств набуває особливої актуальності для забезпечення сталого економічного зростання України. Одним із ключових факторів, що визначають здатність підприємств ефективно функціонувати та конкурувати на ринку, є якість та адаптивність їх систем управління. Трансформаційні процеси в управлінні, спрямовані на впровадження сучасних підходів, технологій та організаційних структур, відіграють вирішальну роль у забезпеченні необхідного рівня конкурентоздатності національних підприємств та є важливою основою для економічних перетворень в країні. У цьому контексті дослідження трансформації управління як ключового фактора підвищення конкурентоспроможності національних підприємств є особливо важливим та своєчасним [1].

Трансформація управління національними підприємствами з метою підвищення їхньої конкурентоздатності є складним і багатограним процесом. На цьому шляху виникає низка проблем, які потребують уважного розгляду та ефективних рішень.

1. Опір змінам. Часто існує опір впровадженню нових управлінських практик через звичку до старих методів, недостатнє розуміння переваг змін або страх перед невідомим. Брак усвідомлення необхідності змін, якщо керівництво не бачить чіткої загрози або недостатньо усвідомлює потенційні вигоди від трансформації, процес може гальмуватися.

2. Недостатність ресурсів. Впровадження нових технологій, навчання персоналу та реорганізація бізнес-процесів потребують значних інвестицій, які не завжди доступні національним підприємствам. Для успішної трансформації потрібні фахівці з новими знаннями та навичками в галузі сучасного управління, цифрових технологій тощо, яких може бракувати на ринку праці або всередині підприємства. Відсутність якісних даних для аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень може ускладнити процес трансформації.

3. Проблеми стратегічного планування та впровадження: Недостатньо розроблений або нечітко сформульований план трансформації може призвести до хаотичних дій та неефективного використання ресурсів. Навіть за наявності хорошої стратегії, її неефективне впровадження може звести

нанівець усі зусилля. Це може бути пов'язано з недостатньою координацією, контролем або мотивацією. Універсальні моделі управління можуть бути неефективними без їх адаптації до конкретних умов, галузі та особливостей національного підприємства.

4. Зовнішні чинники. Економічні кризи, інфляція, коливання валютних курсів можуть ускладнити довгострокове планування та інвестування в трансформацію. Обмеження, бюрократія або непередбачуваність державної політики можуть стримувати інновації та розвиток підприємств. Недостатній рівень розвитку цифрової, транспортної та енергетичної інфраструктури може обмежувати можливості для впровадження сучасних технологій та оптимізації бізнес-процесів.

5. Культурні та ментальні бар'єри. Відсутність довіри між різними рівнями управління та підрозділами може ускладнити впровадження командної роботи та обміну знаннями. Переважання індивідуалістичних підходів може перешкоджати формуванню ефективних команд та впровадженню систем управління, орієнтованих на спільний результат. Низька здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати нові підходи [2].

Подолання цих проблем вимагає комплексного підходу, який включає розробку чіткої стратегії трансформації, забезпечення необхідними ресурсами, активну комунікацію та залучення персоналу, а також підтримку з боку держави у створенні сприятливого бізнес-середовища.

Література:

1. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 223–231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_2_39

2. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 145–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_61

Кучкова О. В.

к.е.н., доц., зав. кафедри маркетингу та логістики

Овчаренко О. Є.

аспірант

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

В умовах зростаючої глобалізації, швидких технологічних змін та посилення конкуренції на міжнародних ринках, стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємств переживає період глибоких трансформацій. Традиційні підходи до формування та реалізації стратегій ЗЕД все частіше виявляються недостатніми для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоздатності. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження сучасних тенденцій та трансформаційних процесів, що визначають нові парадигми стратегічного управління ЗЕД, їх вплив на діяльність підприємств та перспективи подальшого розвитку. Розуміння цих змін є ключовим для успішної адаптації та ефективного функціонування національних підприємств на світовій арені [1].

Обґрунтування сучасних тенденцій та трансформаційних процесів, що визначають нові парадигми стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, базується на комплексному впливі низки факторів глобального та локального характеру. До них можна віднести:

- глобалізація та посилення міжнародної конкуренції. Зростаюча взаємозалежність національних економік та стирання торговельних бар'єрів призводять до інтенсифікації конкуренції на світових ринках. Підприємства змушені шукати нові стратегічні підходи до ЗЕД, щоб виживати та розвиватися в цьому середовищі;

- цифрова трансформація та технологічний прогрес. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, великих даних та інших цифрових інструментів кардинально змінює способи ведення бізнесу, включаючи ЗЕД. З'являються нові можливості для аналізу ринків, пошуку партнерів, здійснення транзакцій та управління логістикою;

- зміни в геополітичній ситуації та зростання нестабільності. Політичні конфлікти, торговельні війни, економічні санкції та пандемії створюють нові ризики та невизначеності для міжнародного бізнесу. Стратегічне управління ЗЕД має враховувати ці фактори та забезпечувати гнучкість і адаптивність підприємств;

- зростання ролі сталого розвитку та соціальної відповідальності: Сучасні споживачі та інвестори все більше уваги приділяють екологічним та соціальним аспектам діяльності компаній. Стратегії ЗЕД повинні

враховувати принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності, щоб забезпечити довгострокову конкурентоздатність та позитивний імідж;

- зміни в споживчих перевагах та поведінці: Глобалізація призводить до певної уніфікації споживчих смаків, але водночас зберігаються значні культурні відмінності. Стратегії ЗЕД повинні враховувати ці нюанси та забезпечувати адаптацію продуктів і маркетингових підходів до різних ринків;

- розвиток нових бізнес-моделей: Поява цифрових платформ, економіки спільного споживання та інших інноваційних бізнес-моделей створює нові можливості для здійснення ЗЕД та вимагає переосмислення традиційних стратегій [2].

Усі ці фактори зумовлюють необхідність переходу до нових парадигм стратегічного управління ЗЕД, які характеризуються:

а) більшою гнучкістю та адаптивністю. Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;

б) орієнтацією на інновації та технології. Активне використання цифрових інструментів та новітніх технологій;

в) посиленням співпраці та партнерства. Розвиток мережевих структур та стратегічних альянсів;

г) врахуванням принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності;

д) клієнтоорієнтованістю та персоналізацією пропозицій;

е) активним управлінням ризиками та забезпеченням безпеки.

Таким чином, сучасні тенденції та трансформаційні процеси об'єктивно зумовлюють еволюцію стратегічного управління ЗЕД, вимагаючи від підприємств постійного пошуку нових підходів та інструментів для забезпечення успішної діяльності на міжнародній арені.

Література:

1. Косенко С. В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація. *Економіка та правління підприємствами машинобудівної галузі: проблема теорії та практики*. 2016. № 3(15). С. 117–127.

2. Чайкова О. І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Слов'янського університету*. Харків, 2019. Т. XV. № 2. С. 42–48.

Кучкова О.В.

к.е.н., доц., зав. кафедри маркетингу та логістики

Шейн К.А.

аспірант кафедри маркетингу та логістики

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ: ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, BIG DATA, БЛОКЧЕЙН

Виклики сучасності, спричинені війною та економічною нестабільністю, зумовлюють необхідність трансформації управлінських підходів в Україні. В епоху цифрової трансформації технологічні інновації стають невід'ємною частиною ефективного управління. Штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data) та блокчейн відкривають безпрецедентні можливості для оптимізації бізнес-процесів, прийняття обґрунтованих рішень і підвищення конкурентоспроможності. Технологічні інновації, такі як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data) та блокчейн, стрімко змінюють ландшафт управління, відкриваючи нові можливості та виклики для підприємств.

Штучний інтелект дедалі активніше застосовується для автоматизації рутинних управлінських процесів, прогнозування поведінки споживачів, аналізу ринку та прийняття стратегічних рішень, його впровадження сприяє оптимізації бізнес-процесів і формуванню гнучких структур управління [1]. Big Data є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання аналітики великих даних дозволяє підприємствам виявляти приховані залежності, будувати прогностичні моделі та підвищувати точність стратегічного планування [2]. Блокчейн-технології забезпечують прозорість і безпеку управлінських операцій, що є особливо важливим у сферах логістики, фінансів та публічного адміністрування. Цифрові інструменти є ключем до формування нової ролі менеджера в епоху Індустрії 4.0, коли адаптивність і швидкість реагування на зміни стають критичними факторами успіху [1].

Таким чином, інтеграція технологічних інновацій в управління є не лише сучасним трендом, а й необхідною умовою для досягнення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку українських підприємств у повоєнний період.

Література:

1. Ковальчук І., Мельник О. Застосування штучного інтелекту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022.
2. Петренко А., Іванова М. Дослідження впливу аналітики великих даних на цифрову трансформацію підприємств. *Інформаційні технології та системи*. 2023.

Лисенко А. С.
аспірант кафедри управління та адміністрування
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ІСНУЮЧІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ

У сучасному цифровому світі інтеграція нових технологій у існуючі бізнес-процеси стає ключовою стратегією для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та швидкого відгуків на зміни ринку. Ця процеси включають в себе впровадження інноваційних технологій, таких як AI, блокчейн, IoT, та інші, які дозволяють оптимізувати традиційні процеси, зменшувати витрати та підвищити якість послуг.

Інтеграція нових технологій в бізнес-процеси є складним мультидисциплінарним процесом, що включає технічні, організаційні та соціальні аспекти. Наукові концепції, такі як теорія технологічної інновації [1], стверджують, що успішне впровадження нових технологій потребує розуміння трьох ключових факторів: динамічних можливостей організації, її здатності до адаптації та стратегічного управління змінами.

Технології для інтеграції можуть бути поділені на кілька категорій:

-автоматизаційні технології (роботизовані системи управління процесами (RPA), програмне забезпечення для автоматизації документообігу);

- аналітичні технології (системи великих даних, або Big Data, машинне навчання, або Machine Learning та штучний інтелект, або AI);

- комунікаційні технології (Cloud-платформи, колаборативні інструменти та відеоконференційні системи);

- цифрові платформи (ERP-системи, CRM-системи та HRM-системи).

Процес інтеграції технологій включає кілька етапів, які зазвичай починаються з детального аналізу існуючих бізнес-процесів. На цьому етапі використовуються методології, такі як BPM (Business Process Management) або Lean Six Sigma, щоб виявити проблемні зони та визначити можливості для покращення.

Наступним кроком є вибір технологій, що включає аналіз доступних інструментів з урахуванням їх функціональності, сумісності з існуючими системами, вартості та масштабованості. Після цього проводиться тестування та пілотні проекти для виявлення можливих проблем, а потім технологія масштабується і впроваджується повністю. Останнім етапом є постійний моніторинг її ефективності та внесення необхідних корективів.

Інтеграція нових технологій надає компаніям численні переваги, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності. Це такі переваги, як покращення продуктивності, зниження витрат, підвищення якості послуг, підвищення гнучкості, тощо.

Науковий аналіз інтеграції нових технологій у існуючі бізнес-процеси демонструє їх важливість для ефективного функціонування організацій в сучасних умовах. Інтеграція таких технологій дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати, покращити якість послуг та збільшити конкурентоспроможність. Однак, для успішного впровадження необхідно враховувати високі первинні витрати, необхідність навчання персоналу та технічні складнощі. Успішна інтеграція технологій потребує чіткої стратегії, детального планування та регулярного моніторингу результатів. Організації, які здатні ефективно впроваджувати нові технології, отримують значні конкурентні переваги та забезпечують себе можливістю для подальшого розвитку.

Література:

1. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1997.18. 509-533. DOI:10.1142/9789812834478_0002

Митрофанов В. Ю.

аспірант спеціальності 051-Економіка,

Іванова М. В.

к.х.н., доц. кафедри економіки та права

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

КАДРОВІ РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційні підприємства, які втілюють результати науково-дослідних і (або) дослідно-конструкторських розробок у нові продукти, стикаються з низкою особливих ризиків, серед яких основними вважають ризики технологічної невизначеності, ризики комерціалізації продукції, фінансові ризики, ризики взаємодії з постачальниками та споживачами.

Індикаторами ризиків інноваційних підприємств у більшості досліджень визнаються фінансово-економічні показники господарської діяльності. Але питання, з чим саме пов'язується ринкова невизначеність, та ідентифікація відповідних факторів в працях українських вчених залишається відкритим. Це в принципі пояснюється особливостями бізнес-середовища: адже інноваційні підприємства, які відповідають всім законодавчо-визначеним критеріям [1; ст.16,14], представлені досить точково і лише в певних галузях економіки.

На відміну від цієї ситуації промислові підприємства «найбільшою фабрикою» світу ставлять більш складну і актуальну вимогу для ідентифікації інноваційності підприємств – здійснення ними цифрової трансформації. Як окремий і специфічний ризик, притаманний інноваційним підприємствам, ідентифікують ризик цифрової трансформації [2, 3], а саме: вплив цифрової трансформації на інновації через ефекти інформаційних систем і технологій, використання Інтернету нового покоління, штучного інтелекту, інше.

Закордонних дослідників цікавить внутрішній логічний ланцюжок впливу цифрової трансформації на інновації підприємства – це «від цифрової трансформації до прийняття ризику для інновацій підприємства», оскільки прийняття ризику відіграє посередницьку роль у просуванні інновацій підприємства через цифрову трансформацію. В [2] обґрунтовано гіпотезу про те, що рівень ризику опосередковує зв'язок між цифровою трансформацією та інноваціями підприємства, тобто цифрова трансформація підприємств впливає на рівень ризику та інноваційну діяльність. Методом економіко-математичного моделювання показано, що ступінь ризику інноваційних підприємств можна пояснити низкою цікавих чинників:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_1x_2 + \sum a_{3+i}x_{2+i} \quad (1)$$

де y – стратегічний ризик підприємства, величину якого визначено об'єктивно: за фінансовими витратами на інноваційну діяльність;

x_1 – ступінь цифрової трансформації для виробничих підприємств як частка цифрових ресурсів в загальних нематеріальних активах;

x_2 – компетенції менеджменту та їх управлінські когнітивні здібності, оцінка яких проводилась по текстовому аналізу частоти контрольних релевантних слів у звітах;

x_{2+i} – змінні, контрольовані на рівні підприємства, як-то показники фінансової незалежності, рентабельність, розмір дивідендів, інше;

a_i – параметри моделі.

Вивчаючи таким чином вплив об'єктивних факторів ризику і «людського фактору» було виявлено значну від'ємну кореляцію між прийняттям стратегічних ризиків (y) у виробничих фірмах та їх рівнем цифрової трансформації (x_1) [2], тобто: $f(x_1) = \pm f(x_2)$.

Тобто цифрове пізнання менеджерів неоднозначно впливає на зв'язок між цифровою трансформацією (інноваційною діяльністю) та стратегічним ризиком підприємств. Такий вплив пояснюють неоднорідністю кадрів за їх кваліфікацією – тобто на ризики інноваційних підприємств можуть суттєво впливати якості управлінських кадрів. Певний компенсуючий ефект на обернений зв'язок між інноваційною діяльністю та прийняттям стратегічних ризиків мають підприємства із більш високим рівнем освіти кадрів.

Все більше наукових досліджень пов'язують питання оцінки і сприйняття стратегічного ризику з когнітивними здібностями і фаховими компетенціями управлінців – менеджерів підприємств. Доведено, що необхідно брати до уваги такий суб'єктивний фактор, як «людина» або особа, що управляє господарською діяльністю, ризиками і приймає відповідні рішення. Адже ризик сприймається кожною людиною по-своєму, тобто оцінюється неоднаково, тому проблема оцінки ризиків повертається у бік їх сприйняття управлінськими кадрами або у бік психології.

Таким чином, ризик невизначеності, який максимально властивий інноваційним підприємствам, достатньо принципово залежить від професійних компетенцій управлінських кадрів – їх когнітивних здібностей до розуміння специфіки цифрових ресурсів підприємства.

Література:

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 31.03.2023 № 40-IV // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Jiang, F., Wang, T., & Zhang, W. (2023). Digital transformation, risk-taking, and innovation: Evidence from data on listed enterprises in China. *China Economic Quarterly International*, 3(2), 100053.
3. Liu, J., Li, S., & Zhang, Y. (2025). Manufacturing enterprise digital transformation, manager cognition, and strategic risk-taking—Evidence from China. *International Journal of Industrial Organization*, 85, 102003.

Мілютін О. О.

*здобувач третього ступеню вищої освіти
кафедри соціально-економічних дисциплін
Дніпровського державного університету внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна*

ОЦІНКА РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими структурними змінами, які обумовлені як внутрішніми викликами, так і зовнішніми обставинами, зокрема повномасштабною військовою агресією. Ці обставини сприяють перегляду існуючих управлінських підходів та пришвидшенню цифрової трансформації. У цьому контексті цифровізація виступає не лише інструментом модернізації [5], а й основою стійкості та адаптивності національної економіки.

Цифрова трансформація економіки України передбачає переосмислення традиційних управлінських підходів, запровадження інноваційних моделей (зокрема, цифрових платформ управління, big data-аналізу) та широкомасштабну інтеграцію цифрових технологій у сфери державного управління, підприємництва та суспільних відносин. Управлінський вимір цифровізації включає розробку ефективних стратегій, системний моніторинг цифрових процесів, адаптацію міжнародних практик та оцінювання ефективності впроваджених рішень.

Метою цього дослідження є аналіз поточного рівня цифровізації економіки України з особливим акцентом на управлінський аспект трансформаційних процесів. Методологічна основа дослідження ґрунтується на показниках міжнародних індексів – Digital Economy and Society Index (DESI) [3], Networked Readiness Index, E-Government Development Index (EGDI), а також на офіційних статистичних даних Державної служби статистики України та Міністерства цифрової трансформації. Застосування зазначених джерел забезпечує комплексну оцінку цифрової зрілості національної економіки, її досягнень та ключових структурних викликів.

Згідно з результатами аналізу, Україна демонструє позитивну динаміку у впровадженні цифрових рішень, особливо у сфері надання електронних послуг (наприклад, внаслідок реалізації платформи «Дія»). Водночас, за низкою критеріїв країна має нижчі показники порівняно з країнами ЄС [4], зумовлює потребу необхідності прискорення цифрової трансформації, особливо у сфері освіти, бізнес-середовища та захисту інформаційної інфраструктури [1].

Ключовими управлінськими проблемами залишаються: відсутність єдиної системи показників оцінювання цифровізації на національному рівні; дефіцит фахівців із відповідними цифровими компетенціями в державному

управлінні; недостатній рівень цифрової обізнаності населення; нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури між регіонами.

Для подолання зазначених бар'єрів пропонується впровадження інтегральної моделі оцінки цифровізації управління, яка базується на поєднанні кількісних та якісних індикаторів, а також враховує фактори адаптивності, відкритості, ефективності та безпечності цифрових рішень. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати державну політику в сфері цифрової трансформації.

У перспективі цифрова трансформація розглядається як довгострокова стратегія розвитку, що передбачає: синергію державної політики, бізнесу та науки; створення цифрових платформ для прийняття управлінських рішень; розвиток людського капіталу як основи цифрової економіки [2].

Отже, цифровізація економіки України має не лише технологічний, але й чітко виражений управлінський характер. Рівень ефективності обумовлений якістю управління цими трансформаціями. Комплексна оцінка стану цифровізації на основі міжнародних стандартів, вітчизняних статистичних даних та стратегічного бачення сприятиме формуванню оптимальних сценаріїв розвитку цифрової економіки в умовах повоєнного відновлення.

Література:

1. Цифрова трансформація в Україні: стратегія, виклики та можливості / за ред. С. Веретюк. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2021. 228 с.
2. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. URL: <https://nes2030.org.ua> (дата звернення: 05.04.2025).
3. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2023. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 05.04.2025).
5. Tapscott D. Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1996. 342 p.

Мірошніченко М. В.

*здобувач третього навчально-наукового рівня освіти,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПРОМИСЛОВОЇ ГАЛУЗІ

В умовах сьогодення, як ніколи, перед українськими підприємствами будь-якої галузі особливо гостро постає питання економічної безпеки та управління ризиками. Досягнення високого рівня економічної безпеки можливе за умови ефективності функціонування основних її складових, а саме фінансової, інформаційної, виробничої, ресурсної, кадрової, правової, екологічної та інноваційної. Важливим завданням економічної безпеки є запобігання та управління ризиками, з якими сучасні підприємства стикаються у своїй повсякденній діяльності.

Доречно зауважити, що існують «загальні» ризики для всіх підприємств та індивідуальні ризики для кожної галузі. Оскільки промислова галузь має ключову роль у розвитку економіки як у мирний час, так і в умовах повномасштабного вторгнення, важливо дослідити ризики для відповідної галузі окремо.

Аналіз літератури з відповідної проблематики свідчить про різноманіття трактувань поняття «ризик», що значно ускладнює вивчення цього явища. Зазвичай ризик розглядають як ситуацію, вірогідність чи подію. Водночас під ризиком у діяльності підприємства, у тому числі і промислового, розуміють [1, 2, 3]:

- ймовірність відхилення наявного результату від очікуваного;
- наслідок реалізації небезпечних умов та джерело загрози;
- похідна від загрози або частина загрози.

Ризики поділяють на окремі групи за певними ознаками для досягнення певної мети. Напрямки діяльності промислових підприємств обумовлюють наступну класифікацію ризиків, які включають техніко-виробничі, комерційні, фінансові та інші зовнішні ризики. За результатами діяльності промислових підприємств, а саме з позиції позитивних негативних наслідків виділяють припустимий, критичний та катастрофічні ризики.

Припустимий ризик – це ризик рішення, прийняття чи не прийняття якого обумовлює отримання чи втрату прибутку.

Критичний ризик – це ризик втрати обсягів продаж, який характеризується небезпекою витрат, які свідомо перевищують очікуваний прибуток і можуть призвести до втрати всіх засобів.

Катастрофічний ризик – це ризик виникнення неплатоспроможності підприємства, за якого втрати можуть досягати величини, яка дорівнює майновому стану підприємства [4].

На нашу думку, відповідний перелік комплексно описує підприємницькі ризики промислової галузі та дає змогу для розробки напрямків управління ними у системі попереджувальної тактики та тактики подолання останніх.

Управління ризиками є сферою управління, основною метою якої є виявлення та мінімізація ризиків. Ефективність управління ризиками підприємств промислової галузі залежить від ефективності планування власної діяльності, використання наявних ресурсів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, дослідження ризиків у діяльності промислових підприємств та управлінні ними є першочерговим завданням, оскільки фінансово-економічний стан країни в сучасних умовах є нестабільним. Промислові підприємства у своїй діяльності зустрічаються з певними ризиками та намагаються їх подолати. Ефективна стратегія функціонування підприємств промислової галузі потребує використання методів управління ризиками, оцінки ризиків та розробки шляхів їх подолання в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища.

Література:

1. Немченко В.В., Зеленьк В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 73–79.
2. Письменна Т.В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(27). С. 151–158.
3. Бондаренко А.І. Ціноутворюючі ризики в банківській діяльності. *Європейські перспективи*. 2015. № 5. С. 44—52.
4. Ідобаєва А.Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 71-76.

Мірошніченко Т. В.

*к.е.н., проф. кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ,
м. Дніпро, Україна*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ ДНІПРОПЕТРОВІЩИНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ринок праці регіону є ключовою домінантою економічної системи, адже від стану розвитку трудової сфери залежить продуктивність праці, економічне зростання, формування конкурентних переваг виробництва, добробут та соціальна адаптивність працюючого населення, а також суспільний прогрес регіону в цілому. Головною умовою функціонування ринку праці регіону є баланс між попитом та пропозицією з метою забезпечення суб'єктів господарювання кваліфікованою робочою силою. Забезпечення такого балансу є складним завданням для керівництва держави та регіонів через мінливі тенденції розвитку економіки та військову агресію росії проти України.

З початком повномасштабного вторгнення, основними тенденціями розвитку країни є наступні:

- руйнування інфраструктури на територіях, де відбуваються бойові дії;
- дезорганізація встановлених виробничих зв'язків;
- часткова втрата зовнішніх ринків внаслідок загострення політичної ситуації;
- погіршення інвестиційного клімату та зменшення обсягів інвестиційних потоків;
- спад виробничих процесів за рахунок зниження купівельної спроможності населення;
- втрата людського капіталу та соціальна нестабільність.

Наслідки військової агресії є найвідчутнішими у соціальному вимірі, насамперед, через кількісні і якісні втрати людського потенціалу та посилення напруженості на ринку праці. Основною ознакою національного та регіональних ринків праці в умовах війни є те, що суттєвим залишається дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили.

До регіональних ринків праці, де особливо відчутний дисбаланс, доречно віднести і Дніпропетровський регіон, де сьогодні знайшли «прихисток» внутрішньо переміщені особи із східних окупованих територій.

Доречно відмітити, що впродовж 2022 – 2023 рр. у Дніпропетровській області скорочувалась як чисельність вакансій, так і кількість робочих місць в порівнянні з довоєнним рівнем. Відбулося скорочення вакансій у 2022 році майже у 1,5 % рази. Така тенденція залишилась і у 2023 році. скорочення було також на рівні 1,5 % рази [1;3].

Основна причиною скорочення вакансій є той факт, що з початком війни значна частка підприємств призупинила або скоротила свою діяльність, а тому скоротилась потреба в робочій силі.

При цьому за підсумками 2022 року скоротилась чисельність безробітних та скорочення становило близько 30 %, а у 2023 році – майже 50% [2; 3].

Скорочення чисельності безробіття виникло у зв'язку з тим, що частина шукачів знайшли роботу. Крім того, кількість безробітних збільшилась внаслідок появи особливої категорії працівників на ринку праці - внутрішньо переміщених осіб (ВПО) з окупованих територій, але і зменшилась за рахунок тих, хто залишив Дніпропетровську область і переїхав в інші регіони.

На Дніпропетровщині ще до початку війни існував кваліфікаційний розрив, а з початком війни ситуація тільки ускладнилась. Основна причина полягає не лише в тому, що претенденти на посаду не відповідають запитам роботодавців, а й у запропонованих умовах праці, які не відповідають потребам працівників.

Таким чином, основними тенденціями ринку праці Дніпропетровської області є наявність диспропорції між попитом на робочу силу та невідповідність професій претендентів на посади переліку найбільш затребуваних професій на ринку праці області. Крім того, повноцінне кадрове забезпечення регіону в умовах війни ускладнюється негативними тенденціями, що мають місце в різних сегментах ринку праці, а повоєнне відновлення економіки безумовно залежатиме від спроможності ринку праці швидко реагувати на наявні виклики.

Література:

1. Офіційний сайт Дніпровського обласного центру зайнятості - <https://dnp.dcz.gov.ua/analitics/69>
2. Офіційний сайт Головного управління статистики у Дніпропетровській області - <http://www.dnprstat.gov.ua/>
3. Регіональні карти ринку праці: професії і кваліфікації : цифровий програмно-методичний комплекс. Вікторія Сидоренко, Лідія Горошкова / за науковою редакцією доктора педагогічних наук, професора В.В. Сидоренко. Біла Церква: БІНПО, 2024. 150

Мовсесянц А. М.
аспірант кафедри управління та адміністрування
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

РИНОК КРИПТОВАЛЮТ ЯК ОБ'ЄКТ ІНВЕСТУВАННЯ

Ринок криптовалют став одним із найбільш динамічних та привабливих напрямків для інвестування у сучасному фінансовому світі. Наукові теорії, такі як теорія інновацій (Innovation Theory), стверджують, що криптовалюти є продуктом технологічної революції, яка змінює фінансову систему [1]. Однак їх швидкий розвиток створює ряд складностей, таких як регуляторна невизначеність та висока волатильність.

Криптовалютний ринок відзначається високою волатильністю, що дає інвесторам можливість отримувати значні прибутки за короткий період часу. Така волатильність створює унікальні можливості для стратегій трейдингу та довгострокового інвестування

Використання технологій блокчейн дає інвесторам повний контроль над своїми активами та зменшує ризики, пов'язані з політичними чи економічними кризами. Криптовалюти стали популярним інструментом для збереження капіталу, оскільки їхня цінність не залежить від стану національної економіки. Крім того, ринок доступний для інвесторів з будь-якої точки світу, що робить його включеним і демократичним. Для участі достатньо мати доступ до інтернету та криптогаманець. Це особливо важливо для людей у країнах з недосконалою фінансовою інфраструктурою, де традиційні банківські послуги можуть бути недоступними.

Криптовалюти є частиною ширшої екосистеми, що включає децентралізовані фінанси (DeFi), невзаємозамінні токени (NFT) та Web3. Ці технології мають потенціал для трансформації фінансової системи, мистецтва, нерухомості та інших галузей.

Хоча волатильність може бути перевагою, вона також є однією з головних причин фінансових втрат. Курс криптовалют може змінюватися на десятки відсотків протягом декількох годин, що робить інвестиції в них високоризикованими. На відміну від традиційних фінансових ринків, криптовалюти слабо регульовані. Це створює ризики шахрайства, махінацій та кібератак. Криптовалюти залежать від технології блокчейн, яка є вразливою до кібератак. Крім того, втрата доступу до криптогаманця або закритих ключів може призвести до безповоротної втрати активів. Майнінг криптовалют, особливо Bitcoin, вимагає значних енергетичних витрат, що спричиняє негативний вплив на навколишнє середовище. Це ставить під сумнів екологічну стійкість криптовалютного ринку та змушує інвесторів враховувати етичні аспекти.

Відсутність єдиної регуляторної бази для криптовалют створює правову невизначеність. Багато фінансових експертів та інституційних

інвесторів залишаються скептичними щодо довгострокової перспективи криптовалют. Вони вважають, що криптовалюти є спекулятивними активами, які не мають реальних фундаментальних цінностей. Цінність криптовалют значною мірою залежить від довіри користувачів.

Криптовалютний ринок є перспективним, але високоризикованим об'єктом інвестицій. Його переваги, такі як висока потенційна доходність, децентралізація та інноваційний потенціал, роблять його привабливим для інвесторів. Однак недоліки, такі як висока волатильність, недостатня регуляторна база та екологічні проблеми, створюють значні ризики.

Література:

1. Sengupta, J. Theory of Innovation. A New Paradigm of Growth. Springer International Publishing Switzerland. 2014. 154p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-02183-6>

Оскома О. В.

к.е.н., доц., кафедри менеджменту та фінансів

Корженко О. Ю.

аспірант,

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

СТРАТЕГІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Світ бізнесу постійно рухається під впливом глобалізації та нових практик, технічних проривів і повторних політичних чи економічних потрясінь. В умовах таких змін адаптивне управління стає базовою необхідністю, що дозволяє у відповідь на нові загрози чи можливості невідкладно коригувати курси рішень. Тут, власне, немає єдиного рецепту, але певні підходи спроможні допомогти.

Одним із таких інструментів є методика DAPP (Dynamic Adaptive Policy Pathways) – вона дозволяє планувати дії відповідно до змін зовнішнього середовища, даючи простір для стратегічних маневрів [3]. Окрім цього, структура EEFAP (Economic Evaluation of Adaptation Pathways) враховує не лише витрати на адаптацію, але й супровідні трансфертні витрати й ефективність різних стратегій на довгий час [4]. Не можна не відзначити і метод аналізу реальних опціонів (ROA), який дозволяє оцінити, наскільки гнучкими можуть бути інвестиційні плани, і переробляти їх у міру набуття нової інформації [2] – це, загалом, стає важливішим, коли ринок невизначений, а регуляторні умови постійно змінюються. Так, адаптивне управління не просто знижує ризики інвестицій, воно ще й відкриває щось нове для розвитку.

Наприклад, поступове інвестування у відновлювану енергетику дає змогу компаніям досить спонтанно реагувати на зміни вартості чи технологічних деталей, тим самим знижуючи небезпеки і поступово збільшуючи прибутковість [1]. Цифрова трансформація давно стала невід'ємною частиною сучасних адаптивних стратегій – автоматизація операцій, аналіз величезних обсягів даних і налаштована ІТ-інфраструктура, в цілому, дозволяють швидко реагувати на раптові зміни та оптимізувати внутрішні процеси. Адаптивність не обмежується лише економічною вигодою. Насправді, такі підходи здатні підтримувати стале соціально-економічне зростання: вони ініціюють розвиток «зелених» технологій, сприяють створенню нових робочих місць у різних секторах, стимулюють розвиток інфраструктури і, звичайно, посилюють інклюзивність і соціальну справедливість.

Цей комплексний підхід сприяє не тільки економії ресурсів, але й забезпечує довготривалу стійкість, що виявляється досить ефективним рішенням. До іншої категорії неодмінно варто віднести гострий період COVID-19 коли деякі компанії, що обрали гнучке планування та тісну

співпрацю в ланцюгах постачання, в змозі були швидше відновлюватися й утримувати свою ефективність, попри неймовірні виклики того періоду [5].

Проте, незважаючи на беззаперечні переваги, впровадження адаптивних стратегій зустрічає ряд труднощів – від організаційного опору змінам до складностей у вимірюванні реальної користі від гнучкості. Отже, адаптивне управління в умовах економічної нестабільності перетворюється не просто на стратегічну потребу, а на справжній інструмент створення нових джерел конкурентних переваг. Загалом, завдяки поєднанню гнучкості та інноваційності, компанії отримують можливість будувати фундамент для стійкого розвитку.

Таким чином, підприємства, які здатні інтегрувати такі адаптивні підходи у свою діяльність, зазвичай легше знижують ризики, залучають інвестиції і укріплюють свою здатність протистояти майбутнім викликам. В результаті, створюються умови для довгострокового соціально-економічного зростання, що відповідає потребам як ринку, так і всього суспільства.

Література:

1. Haasnoot M., van Aalst M., Rozenberg J., Dominique K., Matthews J., Bouwer L. M., Kind J., Poff N. L. Інвестиції в умовах нестаціонарності: економічна оцінка шляхів адаптації. *Глобальні кліматичні зміни*. (2019). С 4–6. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10584-019-02409-6>
2. Sparkes E., Totin E., Vincent K., Werners S. E., Wise R.M., Butler J. R. A. Шляхи адаптації для формування політики та практики в контексті розвитку *Екологічна наука та політика*. 2023. С 2–3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2022.12.011>
3. Saah P., Mbohwa C., Madonsela N. S., Роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості та зростання малих і середніх підприємств. *Міжнародний огляд менеджменту та маркетингу*. 2024. С 6–8. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.15139>
4. Varakin D., Osipenko D., Ishchenko., Hlevatska N., Hordieieva I. Стратегії адаптивного управління для прийняття рішень в бізнесі в умовах збройного конфлікту. *Пакистанський журнал життя та соціальних наук*. 2024. С 2–5. DOI: [10.57239/PJLSS-2024-22.2.00790](https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00790)
5. Obukhova N. Davydenko O. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення стабільності розвитку компаній. *Перспективи розвитку фінансово-кредитної системи*. 2024. С 4–8. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-1-06>

Оскома О. В.

к.е.н., доц., кафедри менеджменту та фінансів

Кучкова О. В.

к.е.н., доц., завідувач кафедри маркетингу та логістики

Олефіренко Я. С.

аспірант

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ІТ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ

В умовах стрімкої цифровізації національного господарства України та зростаючої конкуренції на глобальному ринку інформаційних технологій, управління персоналом набуває особливої стратегічної ваги для забезпечення конкурентоздатності ІТ підприємств. Традиційні підходи до управління кадрами все частіше виявляються недостатніми для залучення, розвитку та утримання талановитих фахівців, які є ключовим активом цієї галузі. У зв'язку з цим, трансформаційні процеси в управлінні персоналом ІТ підприємств, спрямовані на впровадження інноваційних методів, технологій та організаційних структур, стають необхідною умовою для їх успішного функціонування та сталого розвитку. Дослідження цих трансформацій, їхніх рушійних сил та впливу на конкурентоздатність ІТ підприємств є актуальним та важливим завданням [1].

Трансформаційні процеси в управлінні персоналом ІТ-підприємств для забезпечення їх конкурентоздатності стикаються з низкою ключових проблем, зумовлених специфікою галузі, швидкими темпами її розвитку та високою конкуренцією за таланти. Серед них можна виділити:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів (Talent Shortage). ІТ-індустрія постійно зростає, створюючи величезний попит на розробників, інженерів, аналітиків даних, фахівців з кібербезпеки та інших кваліфікованих професіоналів. Система освіти часто не встигає за швидкими технологічними змінами, що призводить до недостатньої кількості випускників з актуальними навичками. ІТ-компанії з усього світу конкурують за одних і тих самих спеціалістів, що ускладнює залучення талантів на національному рівні.

2. Залучення та утримання талантів (Talent Acquisition and Retention). ІТ-фахівці часто отримують численні пропозиції про роботу і схильні до зміни місця праці в пошуках кращих умов, проєктів або кар'єрних можливостей. Компанії змушені пропонувати високі зарплати, гнучкі умови роботи, можливості для професійного зростання та привабливі соціальні пакети, щоб залучити та утримати цінних співробітників. Створення позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця є критично важливим для залучення найкращих талантів.

3. Швидкі технологічні зміни та необхідність постійного навчання (Rapid Technological Changes and Continuous Learning). Технології в ІТ-індустрії розвиваються надзвичайно швидко, тому набуті знання та навички можуть швидко втратити актуальність. Підприємства повинні інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників, щоб вони могли опанувати нові технології та залишатися конкурентоздатними. HR-процеси повинні бути гнучкими та швидко адаптуватися до нових вимог ринку та технологічних змін.

4. Управління віддаленими та гібридними командами (Managing Remote and Hybrid Teams). Забезпечення ефективної комунікації та співпраці між членами розподілених команд є складним завданням. Збереження єдиної корпоративної культури та залученості співробітників у віддаленому форматі потребує спеціальних зусиль. Оцінка ефективності роботи віддалених співробітників може бути складнішою, ніж в офісі.

5. Впровадження нових HR-технологій (Implementation of New HR Technologies). Впровадження нових HR-платформ та інструментів має бути інтегроване з існуючими системами. Персонал може чинити опір впровадженню нових технологій через недостатнє розуміння їх переваг або страх перед змінами. Управління великими обсягами персональних даних вимагає забезпечення їх безпеки та конфіденційності.

6. Створення інклюзивного та різноманітного робочого середовища (Creating an Inclusive and Diverse Work Environment). Залучення та підтримка жінок в ІТ-індустрії залишається викликом. Створення робочого середовища, яке цінує різноманітність за всіма ознаками, сприяє інноваціям та кращому розумінню потреб клієнтів. Забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників та створення атмосфери, де кожен почувається цінним та залученим [2].

Подолання цих проблем вимагає від HR-підрозділів ІТ-підприємств гнучкості, стратегічного мислення, використання сучасних технологій та орієнтації на потреби як бізнесу, так і співробітників. Успішна трансформація управління персоналом є ключовим фактором забезпечення конкурентоздатності ІТ-компаній в умовах динамічного розвитку галузі.

Література:

1. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/687/660>

2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. *Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія*. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

Оскома О. В.

к.е.н., доц. кафедри менеджменту та фінансів

Сорокін О. О.

аспірант

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ БІЗНЕСУ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасному світі бізнес стикається з численними викликами, які вимагають швидкої адаптації та трансформації. Ці виклики можуть бути зумовлені різними факторами, такими як технологічний прогрес, зміни в споживчих вподобаннях, економічні коливання, соціальні та екологічні проблеми, а також глобальні кризи, такі як пандемії чи військові конфлікти. Основні виклики, з якими стикаються сучасні підприємства, та необхідність їх трансформації, це технологічні зміни, зміни в споживчих вподобаннях, економічна нестабільність, соціальні та екологічні виклики, глобальні кризи.

Сучасний бізнес-світ знаходиться у стані постійних змін, що зумовлені впливом глобалізаційних процесів, технологічного розвитку, політичних і економічних криз [1]. Український бізнес, зокрема, стикається з унікальними викликами, такими як наслідки військових дій, нестабільність ринкового середовища, зростання конкуренції та необхідність цифрової трансформації [4]. У цих умовах виживання та розвиток підприємств можливі лише за умови гнучкості, адаптивності та здатності до трансформацій.

Одним із ключових викликів є економічна нестабільність. Військові дії, глобальні економічні кризи та санкційні обмеження значно впливають на діяльність підприємств [5]. Порушення логістичних ланцюгів, девальвація національної валюти та інфляційні процеси змушують бізнес шукати нові підходи до управління фінансами та оптимізації витрат. В умовах економічної нестабільності важливу роль відіграє державна підтримка малого та середнього бізнесу через податкові пільги, грантові програми та субсидії [4].

Другим значним викликом є технологічна трансформація. Впровадження цифрових технологій стало невід'ємною частиною розвитку сучасних компаній. Автоматизація процесів, використання штучного інтелекту, великі дані та блокчейн-технології дозволяють підвищити ефективність бізнесу, знизити витрати та покращити взаємодію з клієнтами [3]. Проте для багатьох підприємств цей процес є складним через необхідність значних інвестицій, відсутність кваліфікованих кадрів та спротив змінам у корпоративній культурі. Окрім економічних та технологічних факторів, сучасний бізнес стикається із загрозами кібербезпеки. Зростання рівня кібератак вимагає від компаній впровадження новітніх методів захисту даних, зокрема багаторівневої аутентифікації, шифрування інформації та навчання персоналу основам інформаційної

безпеки [2]. Недостатній рівень кіберзахисту може призвести до серйозних фінансових та репутаційних втрат.

Ще одним значущим аспектом є соціальна відповідальність бізнесу. У сучасному світі компанії не можуть існувати у відриві від суспільства. Дотримання екологічних стандартів, підтримка соціальних ініціатив, сприяння інклюзивному працевлаштуванню – усе це стає важливим елементом стратегії розвитку підприємств. Бізнес, який демонструє відповідальність перед суспільством, отримує не лише лояльність клієнтів, але й підтримку інвесторів та партнерів [1].

З огляду на вищезазначене, трансформація бізнесу стає не просто необхідністю, а умовою виживання. Успішні компанії адаптуються до змін, впроваджують інноваційні підходи, переглядають свої бізнес-моделі та активно використовують новітні технології [3]. Основними напрямками трансформації є цифровізація, підвищення гнучкості управління, адаптація до умов нестабільності та посилення стійкості до кризових явищ. Отже, сучасні виклики бізнесу є серйозними, проте підприємства, що здатні до змін, мають усі шанси не лише вистояти, а й досягти конкурентних переваг у нових умовах ринку.

Сучасні виклики бізнесу вимагають від компаній не лише адаптації, а й активної трансформації. Ті підприємства, які зможуть швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та враховувати потреби споживачів, матимуть більше шансів на успіх у конкурентному середовищі. Трансформація стає не лише необхідністю, а й запорукою виживання та розвитку в умовах швидко змінюваного світу.

Література:

1. Брюховецька Н.Ю., Булеєв І.П., Залозна Ю.С. та ін. Управління підприємств в умовах цифровізації виклики та механізми трансформацій НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. – 302 с.

2. Портер М. Конкурентна стратегія методи аналізу галузей і конкурентів. Київ КМ-Букс 2020 – 592 с.

3. Котлер Ф. Маркетинг: технології та бізнес. Київ Наш Формат 2022 – 416 с.

4. Міністерство економіки України. Офіційний сайт Електронний ресурс – Режим доступу [tpr://www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)

5. Світовий банк. Економічні перспективи України у 2023 році Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.worldbank.org>

Павленко А. Д.
здобувачка вищої освіти спеціальності «Менеджмент»
Чернишева О. М.
к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту та фінансів
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

МІСІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Місія організації – це сукупність загальних установок і принципів, що визначають призначення та роль організації в суспільстві, взаємовідносини з іншими соціально-економічними суб'єктами. Місія ґрунтується на врахуванні інтересів оточення організації – засновників і акціонерів, клієнтів, конкурентів, держави, співробітників, суспільства в цілому. Чітко сформульована місія допомагає компанії позиціонувати себе на ринку, демонструвати свою унікальність та приваблювати цільову аудиторію а споживачі частіше обирають бренди, які мають чіткі цінності та прагнуть робити позитивний внесок у суспільство.

Для аналізу місії організації було обрано 6 компаній на ринку супермаркетів роздрібною торгівлі, три з яких представляють український ринок магазинів продукто-товарного обігу (Varus, АТБ-Маркет, METRO Cash and Carry), а інші три демонструють американський ринок (Walmart, Inc., Target, Costco Wholesale Corporation).

Varus – це українська мережа супермаркетів, яка заснована у 2003 році кіпрською компанією «Weygant Enterprises limited». Місія Varus: «Забезпечувати споживачів свіжими, якісними та доступними продуктами, створюючи комфортний і зручний досвід покупок. Розвивати інноваційні рішення у сфері роздрібною торгівлі, зокрема онлайн-доставку, програми лояльності та персоналізовані пропозиції. Надавати клієнтам широкий вибір товарів, підтримуючи вітчизняних виробників і сприяючи розвитку української економіки».

АТБ-Маркет – це найбільша українська мережа супермаркетів як за товарообігом, так і за числом крамниць. Також мережа здійснює доставку продуктів до дому. Місія АТБ: «Розвивати ефективну систему роздрібною торгівлі, що забезпечує широкий доступ до якісних товарів за найнижчими цінами. Використовувати сучасні технології, оптимізовану логістику та власні торгові марки для зниження витрат і підвищення доступності продукції для споживачів. Підтримувати сталий розвиток українського ринку, створюючи робочі місця, сприяючи економічному зростанню та покращуючи добробут суспільства».

METRO Cash and Carry є міжнародною торговельною компанією, що спеціалізується на обслуговуванні HoReCa та приватних підприємців. Місія METRO: «Забезпечення якісних товарів за вигідними цінами, створення комфортних умов для закупівель та підтримку партнерів через інноваційні бізнес-рішення. Впроваджувати інноваційні рішення, що допомагають малому та середньому бізнесу оптимізувати закупівлі та покращувати обслуговування клієнтів».

Walmart, Inc. – це американська компанія, що управляє найбільшою у світі мережею оптової та роздрібною торгівлі, що діє під торговою маркою Walmart. Місія Walmart: «Забезпечити клієнтів доступними товарами та послугами, роблячи покупки зручними, швидкими і вигідними. Компанія орієнтується на великомасштабні операції, ефективну логістику та постійне зниження цін для споживачів. Прагне зробити якісні товари доступними для якомога більшої кількості людей, підтримуючи місцевих виробників і розширюючи цифрові сервіси».

Target – мериканська компанія, що управляє мережею магазинів роздрібною торгівлі, що працюють під марками Target та SuperTarget. Є шостим найбільшим ретейлером у США, слідуючи за Walmart, Home Depot, Kroger, Sears та Costco. Місія Target: «Пропонувати якісні та функціональні товари за конкурентними цінами, створюючи позитивний покупецький досвід. Надавати доступність до багатьох товарів та нових продуктів. Впроваджувати рішення для покращення сервісу та відповідати потребам сучасних споживачів».

Costco Wholesale Corporation – найбільша у світі мережа складів (магазинів) самообслуговування клубного типу. П'яте за величиною продажу роздрібне торгове підприємство США. Місія Costco: «Надавати клієнтам можливість купувати товари великими партіями за низькими цінами. Компанія орієнтується на економію для споживачів, високу якість продукції та мінімізацію додаткових витрат у процесі продажу. Основна мета – створення вигідних умов для членів клубу, які отримують доступ до товарів за спеціальними цінами, а також надання якісного обслуговування та унікальних пропозицій».

Аналіз місій магазинів Varus, АТБ, METRO, Walmart, Target та Costco демонструє різні на перший погляд, але дуже схожі підходи до роздрібною торгівлі. Усі компанії прагнуть забезпечити клієнтів якісними товарами та зручним сервісом, надавати товари за доступними цінами та забезпечувати широкий асортимент товарів. Незважаючи на різну географію ринків, в цих магазинах є багато спільних рис. АТБ та Walmart особливо підкреслюють стратегію низьких цін, скидок та доступності товарів. Costco та METRO робить акцент на продажах великими партіями, та клубній системі. Американські та українські ретейлери активно впроваджують передові технології – самообслуговування, онлайн-покупки, мобільні додатки.

Відмінності національного та зарубіжного ринків роздрібною торгівлі полягають у наступному. Американський ринок значно більший і більш насичений, з великою кількістю національних та міжнародних мереж, компанії мають розвинену та спокійну логістичну інфраструктуру, що дозволяє ефективно управляти ланцюгами поставок.

В Україні, ритейл значно змінився через повномасштабне вторгнення з боку російської федерації. Багато магазинів було зруйновано, логістичні ланцюги порушено, але всі магазин показують високі результати, працюючи на рівні з американськими компаніями.

Таким чином, реалізуючи різні стратегії, компанії мають спільну мету – задоволення потреб клієнтів, їх місії спрямовані на надання якісних товарів та послуг, хоча й з різними акцентами на ціну, зручність чи унікальність пропозиції.

Павлін П. Д.
аспірант кафедри управління та адміністрування
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДИДЖІТАЛІЗАЦІЇ

Антикризове управління є ключовим елементом забезпечення стійкості організацій у сучасних умовах, де швидке технологічне переосмислення бізнес-процесів (диджиталізація) створює нові виклики та можливості. У цьому контексті антикризове управління не лише спрямоване на мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій, але й активно використовує цифрові технології для прогнозування, запобігання та реагування на кризи..

Антикризове управління визначається як комплексна система заходів, спрямованих на виявлення, аналіз та нейтралізацію кризових ситуацій у бізнесі. У сучасних умовах диджиталізація стає невід'ємною частиною цього процесу, адже цифрові технології дозволяють оптимізувати рішення, покращити прогнозування та підвищити оперативність реагування.

Антикризове управління в умовах диджиталізації полягає у створенні та підтримці ефективних стратегій, які допомагають організаціям швидко реагувати на зміни та витримувати кризи. Наукові концепції, такі як теорія динамічного управління (Dynamic Capabilities Theory) та теорія експортного досвіду (Exporting Experience), стверджують, що усі організації повинні мати здатність швидко адаптуватися до змін та використовувати досвід інших організацій для покращення своєї продуктивності.

Диджиталізація, як процес переходу на цифрові технології, є ключовим фактором ефективності та конкурентоспроможності. Це дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни, оптимізувати процеси та покращувати взаємодію з клієнтами. Наприклад, використання цифрових платформ для управління проектами дозволяє швидше реагувати на зміни та витримувати кризи [1].

Впровадження цифрових технологій у антикризове управління надає компаніям численні переваги, які підвищують їх конкурентоспроможність та стійкість.

Сучасні аналітичні інструменти, такі як штучний інтелект (AI) та машинне навчання, дозволяють аналізувати величезні обсяги даних для

виявлення потенційних загроз. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати багато аспектів антикризового управління, таких як розподіл ресурсів, комунікація зі співробітниками та клієнтами, а також моніторинг ключових показників. У разі кризи цифрові інструменти, такі як мобільні додатки, чатботи та системи оповіщення, дозволяють швидко інформувати співробітників та клієнтів про ситуацію та координувати дії. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати витрати на антикризове управління за рахунок зменшення потреби у фізичних ресурсах та збільшення ефективності процесів.

Незважаючи на очевидні переваги, антикризове управління в умовах диджиталізації має ряд недоліків та викликів, які можуть складно впливати на ефективність. Серед них можна виділити вразливість до кібератак, високу вартість впровадження технологій, опір змінам, етичні та правові питання. Антикризове управління в умовах диджиталізації є важливим напрямком розвитку організацій, що дозволяє їм ефективно протистояти кризовим ситуаціям. Означені переваги роблять цифрові технології невід'ємною частиною антикризових стратегій. Однак недоліки потребують уважного аналізу та вирішення.

Література:

1.Скриль В. В., Никифорова А.В. Диджиталізація економіки України в умовах євроінтеграції. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 88. № 3. С. 94–103.

Павлова М. Б.

*к.е.н., викладач кафедри менеджменту
ВСП Хмельницький політехнічний фаховий коледж
НУ «Львівська політехніка»
м. Хмельницький, Україна*

ІННОВАЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ОСНОВНІ ВЕКТОРИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Економічний розвиток є складним і багатогранним процесом, який визначається низкою глобальних і локальних тенденцій. У сучасних умовах швидких змін і непередбачуваних викликів бізнес і уряди змушені адаптуватися до нових реалій. Технологічні інновації, цифровізація, зростання попиту на екологічно чисті продукти та сталий розвиток, а також зміни в соціальній та демографічній структурах суспільства стають основними чинниками, що формують майбутнє економічного розвитку. Вивчення цих тенденцій дозволяє краще розуміти, як змінюється економічне середовище і як бізнес може адаптуватися до нових умов для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Наразі можна виділити кілька основних тенденцій економічного розвитку, які мають значний вплив на глобальну та локальну економіку. Ось деякі з них:

1. Цифровізація та технологічні інновації.

Цифрові технології продовжують змінювати економічні процеси, від виробництва до споживання. Штучний інтелект, автоматизація, Інтернет речей (IoT), блокчейн і великі дані (Big Data) трансформують бізнес-моделі, дозволяючи знижувати витрати, підвищувати ефективність і створювати нові ринки. Ці технології не тільки оптимізують бізнес-процеси, але й змінюють споживчі звички та соціальні норми.

2. Глобалізація та регіоналізація.

Попри певні розбіжності, глобалізація продовжує залишатися важливим трендом, зі зростанням міжнародної торгівлі, переміщенням капіталів та трудових ресурсів. Однак, останнім часом спостерігається тенденція до регіоналізації: деякі країни та регіони прагнуть розвивати внутрішню економіку та укріплювати економічні зв'язки серед своїх членів, зокрема через угоди про вільну торгівлю та економічні союзи (наприклад, Європейський Союз, АСЕАН) [1].

3. Зелені технології та сталий розвиток.

Відповідно до глобальних викликів зміни клімату, спостерігається суттєве зростання уваги до сталого розвитку. Компанії та уряди активно інвестують у відновлювані джерела енергії, екологічно чисті технології, ефективне використання ресурсів та зменшення викидів парникових газів. Принципи сталого розвитку також стають важливим критерієм при виборі партнерів та інвесторів.

4. Інновації у фінансовому секторі.

Фінансові технології (FinTech) набирають популярності, трансформуючи банківську справу, платіжні системи, інвестиції та кредитування. Блокчейн та криптовалюти відкривають нові можливості для створення прозорих і безпечних фінансових операцій, а також для зниження витрат на транзакції. Крім того, фінансова інклюзія стає важливим аспектом розвитку економік, забезпечуючи доступ до фінансових послуг для більш широких верств населення [2].

5. Демографічні зміни та зміни в працездатному віці.

Зростання населення в країнах, що розвиваються, і старіння в країнах, що розвинені, змінює структуру робочої сили та впливає на соціальну політику. Відповідно, в економіках все більше зростає попит на автоматизацію, роботизацію та інші технології, що дозволяють компенсувати скорочення чисельності працездатного населення в деяких регіонах.

6. Зростання попиту на здоров'я та добробут.

Здоров'я та добробут стають важливими аспектами для багатьох споживачів, що призводить до розвитку індустрії здоров'я, фармацевтики та фітнесу. Люди більше уваги приділяють правильному харчуванню, фізичній активності та профілактиці захворювань, що стимулює розвиток нових продуктів та послуг у цих сферах.

7. Швидка адаптація до криз та непередбачуваних ситуацій.

Нещодавні економічні кризи, пандемії та геополітичні напруження продемонстрували необхідність адаптації до швидко змінюваних умов. Бізнеси змушені бути більш гнучкими, застосовувати стратегії, що забезпечують стійкість до зовнішніх потрясінь, зокрема шляхом цифровізації, гнучкої організації праці та управлінської адаптації.

8. Нерівність та соціальна відповідальність.

Нерівність у розподілі багатства продовжує залишатися значущою проблемою, що потребує вирішення на різних рівнях — від урядів до бізнесу. Більше уваги приділяється питанням соціальної відповідальності компаній, а також забезпеченню рівних можливостей для всіх верств населення в економічному розвитку.

Ці тенденції визначають напрямки розвитку економічної ситуації в глобальному масштабі і є важливими факторами для планування стратегій бізнесу та економічної політики на різних рівнях.

Література:

1. Паккі А. Трансформація структури бізнес-процесів в сучасних умовах економічного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. 168–175. (дата звернення: 04.04.2025)
2. Сухорукова Г. Цифрова трансформація бізнесу: 5 тенденцій 2025 року. *Kyivstar Business Hub*. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrova-transformacziya-biznesu-5-tendenczij-2025-roku> (дата звернення: 05.04.2025).

Пасічник Ю. В.
д. е. н., професор,
головний науковий співробітник відділу
соціально-економічного розвитку сільських територій.
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,
м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАЙНЯТІСТЮ У СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Теперішні час в Україні формує суттєві виклики для економічної та соціальної стабільності країни, особливо для сільських територіальних громад. Війна призвела до руйнування інфраструктури, зменшення робочих місць, міграції населення та відповідно, змін у структурі зайнятості. У цих умовах ефективне управління зайнятстю в сільських громадах стає особливо важливим для забезпечення їхньої життєздатності та стабільності. Головною особливістю зайнятості в сільській місцевості є домінування аграрного сектору, що обмежує можливості для різноманітних видів праці. Велика частка населення займається особистими селянськими господарствами або працює сезонно. Водночас, багато молодих людей виїжджає до міст у пошуках більш стабільної та високооплачуваної роботи. Це спричиняє скорочення працездатного населення та створює ризики для сталого розвитку сільських територіальних громад. Управління зайнятстю в сільських територіальних громадах має свої особливості, зумовлені економічними, демографічними та соціальними чинниками. Сільська місцевість часто характеризується низькою щільністю населення, обмеженими можливостями для працевлаштування та значною трудовою міграцією. У зв'язку з цим постає необхідність впровадження ефективних механізмів регулювання ринку праці.

Аналізуючи особливості управління зайнятстю у цих громадах, виокремимо такі найбільш вагомі чинники, які здійснюють суттєвий вплив:

- утрата традиційних робочих місць. Через бойові дії та економічну нестабільність аграрні виробники, переробні заводи та інші підприємства вимушені скорочувати або навіть припиняти свою діяльність.
- міграційні процеси. Частина працездатного населення вимушена виїжджати у безпечніші регіони або за кордон, що зменшує кількість робочої сили та фахівців у громадах;
- зміни у структурі аграрного сектора. Проблеми з доступом до ресурсів, пошкодження земель та логістичні труднощі ускладнюють ведення сільського господарства;
- відсутність необхідних обсягів інвестицій. Підприємці побоюються вкладати кошти у бізнес у нестабільних умовах, що обмежує створення нових робочих місць;
- психологічний фактор. Війна впливає на моральний стан людей, що суттєво знижує продуктивність праці та бажання працювати.

Отже, в умовах воєнного часу управління зайнятістю у сільських територіальних громадах потребує гнучкого підходу, інноваційних рішень та активної підтримки держави та міжнародних партнерів. У цьому контексті розвиток соціального підприємництва, перепрофілювання кадрів, залучення інвестицій та диверсифікація економіки є ключовими напрямками для забезпечення стійкості та забезпечення зайнятості. Важливим аспектом також є психологічна підтримка населення, що сприяє підвищенню трудової активності та відновленню економічного потенціалу сільських територій.

Беручи до уваги виявлені чинники, які здійснюють суттєвий вплив на зайнятість а також прагматики, визначимо такі особливості управління:

- підтримка сільськогосподарських кооперативів, переробних підприємств та соціальних підприємств, що можуть створювати робочі місця для місцевих жителів;
- надання грантів від українських та зарубіжних донорів, а також і кредитів для започаткування малих бізнесів;
- активізація державних та міжнародних програм підтримки, зокрема використання державних програм зайнятості для залучення населення до тимчасових робіт (ремонт доріг, відновлення будівель, ведення сільського господарства);
- співпраця із міжнародними організаціями для фінансування навчальних програм та створення робочих місць;
- організація курсів підвищення кваліфікації та перекваліфікації для мешканці сільських громад;
- використання онлайн-освіти для навчання новим професіям, зокрема у сфері ІТ, дистанційної роботи та креативної економіки;
- залучення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), створення умов для працевлаштування ВПО в місцевих громадах, використання їхніх професійних навичок для розвитку нових секторів економіки;
- підтримка стартапів та малих підприємств через пільгове оподаткування та грантові програми.

Оцінюючи перспективи розвитку зайнятості у сільських територіальних громадах особливу увагу слід приділити цифровій трансформації, яка може створити нові можливості для віддаленої роботи, зокрема у сфері ІТ, освіти, дизайну та маркетингу. Також для підвищення рівня зайнятості у сільських територіальних громадах необхідно диверсифікувати економіку. Одним із перспективних напрямків є розвиток зеленого туризму, що сприятиме створенню нових робочих місць у сфері гостинності, сільськогосподарського виробництва та народних ремесел. Також важливим є залучення інвестицій у переробну промисловість, що дозволить створити додану вартість на місцевому рівні.

Загалом, ефективне управління зайнятістю в сільських громадах вимагає комплексного підходу, що включає підтримку малого бізнесу, розвиток освіти, впровадження інновацій та створення сприятливого середовища для залучення інвестицій. Лише завдяки цьому можна забезпечити сталий економічний розвиток та покращити якість життя мешканців сільських територій.

Пікалова І. С.

магістрантка кафедри менеджменту та фінансів

Яшкіна Н. В.

к.т.н., доц., зав. кафедри менеджменту та фінансів

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення суспільства – це скоалний та багатоаспектний процес, що потребує не тільки фінансових ресурсів, а й стратегічного співробітництва між державою, бізнесом та міжнародними партнерами. Досягнення країн, які успішно відбудували свою економіку після воєнних руйнувань демонструє, як поєднання зовнішньої допомоги та внутрішніх змін може перетворити кризу на шанс для прогресу. Для України, яка стикається зі схожими викликами, цей досвід партнерства може стати підґрунтям для розбудови міцного та квітучого повоєнного суспільства.

Німеччина, як країна, що зазнала значних руйнувань унаслідок Другої світової війни, реалізувала ефективну стратегію відновлення завдяки Плану Маршалла (1948–1952), що передбачав багатомільярдну фінансову підтримку від США. Ці гроші були направлені на відбудову промислових підприємств, оновлення інфраструктури та стабілізацію економічного стану. Однак успіх Німеччини залежав не тільки від зовнішньої підтримки, але й від внутрішніх перетворень. [1] Одним із центральних елементів стало налагодження державно-приватного партнерства. Лібералізація ринку сприяла активізації підприємницької діяльності та залученню іноземних інвестицій. Основні механізми цього підходу включали масштабні інвестиції у промисловість та інфраструктуру, а також стимулювання бізнесу через державні реформи. Бізнес отримав доступ до кредитів, податкових пільг і спрощених умов для діяльності, що стимулювало підприємництво. Водночас уряд інвестував у транспортну мережу, зокрема у відбудову залізниць і автомагістралей, що полегшило логістику для бізнесу. [1]

Цей досвід актуальний для України, у рамках співпраці з міжнародними кредиторами. План відбудови України може бути скерованим на відновлення енергетичної інфраструктури, житла та промислових підприємств. Лібералізація ринку, зокрема спрощення бюрократичних формальностей та зменшення податкового тиску, могла б активізувати малий та середній бізнес, який є фундаментом стабільного економічного зростання.

Повоєнна Японія зробила ставку на технологічний розвиток, запроваджуючи інноваційні моделі підтримки промислових секторів. Уряд активно субсидував стратегічні галузі – металургію, суднобудування, а згодом електроніку та автомобілебудування, створюючи умови для їхньої міжнародної конкурентоспроможності. Важливим інструментом стало

створення Міністерства міжнародної торгівлі та промисловості, яке координувало співпрацю між державою та бізнесом, визначаючи пріоритетні сектори для розвитку. [2] Значну роль відіграли інвестиції у наукові дослідження та освіту, що дало поштовх до інновацій у таких сферах, як робототехніка та напівпровідники. Цей підхід забезпечив не лише короткострокове відновлення, а й довгострокову конкурентоспроможність на глобальному ринку. [3]

Для України японська модель може бути адаптована через підтримку технологічних стартапів і модернізацію промисловості. Наприклад, держава могла б субсидувати ІТ-сектор, який уже є сильною стороною української економіки, а також інвестувати у відновлення металургійних і машинобудівних підприємств із фокусом на експорт. Створення спеціальних економічних зон із пільговим оподаткуванням могло б залучити іноземні компанії до співпраці з місцевими виробниками. Освіта також має стати пріоритетом, що допоможе забезпечити стабільний розвиток та технологічний прогрес. [4]

На основі аналізу досвіду Німеччини та Японії можна відокремити такі ключові напрямки економічного відновлення України:

- розробка комплексної державної стратегії залучення міжнародної фінансової підтримки. Ця стратегія має містити чіткі цілі, такі як відновлення інфраструктури, енергетики, житла, прозорі механізми розподілу коштів та підзвітність;

- активізація державно-приватного партнерства, що дозволить ефективно використовувати ресурси для відбудови, застосування механізмів економічного стимулювання у вигляді податкових пільг, державних гарантій для залучення приватного капіталу;

- інвестиції в інновації та технології, наприклад підтримка перспективних галузей, таких як ІТ, оборонна промисловість чи відновлювана енергетика;

- фокус держави на освіті та науці: інвестиції в освіту та наукові дослідження забезпечать технологічний прогрес за рахунок підготовки кваліфікованих кадрів. Розвиток співпраці між університетами та бізнесом сприятиме створенню інноваційного потенціалу для вирішення повоєнних соціально-економічних проблем.

Література:

1. Eichengreen, B., & Ritschl, A. (2009). Understanding West German Economic Growth in the 1950s. *Cliometrica*, 191–219.
2. Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925–1975*. Stanford University Press.
3. Nakamura, T. (1995). *The Postwar Japanese Economy: Its Development and Structure, 1937–1994*. University of Tokyo Press.
4. Український інститут майбутнього. Аналіз азійських економічних моделей та їх застосування в Україні. Київ: УІМ, 2022. 78 с.

Прокопенко К. І.

магістрантка кафедри менеджменту та фінансів

Яшкіна Н. В.

к.т.н., зав. кафедри менеджменту та фінансів

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Післявоєнна трансформація економіки завжди супроводжується глибокими структурними змінами, що впливають на функціонування малого та середнього бізнесу (МСБ). Розглянемо ключові управлінські виклики, адаптивні стратегії підприємств та перспективи їхнього розвитку в умовах економічного відродження.

Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у збереженні економічної стабільності та формуванні нових напрямів розвитку в умовах кризи. Воєнні дії спричинили руйнування логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту та нестабільність фінансового ринку [1]. Однак, попри ці виклики, підприємства вже зараз демонструють гнучкість та здатність до швидкої адаптації, що обумовлює необхідність аналізу їхніх управлінських стратегій у післявоєнний період.

За результатами досліджень, головними бар'єрами для розвитку МСБ є знищення виробничих потужностей, дефіцит капіталу, відтік кваліфікованих кадрів та нестабільність споживчого попиту [2, 3]. Крім того, підприємства стикаються з психологічними викликами, зокрема низькою мотивацією персоналу та труднощами у формуванні довгострокових бізнес-стратегій.

В умовах воєнної економічної адаптації українські підприємства запровадили низку ефективних управлінських рішень:

- переналаштування виробництва на стратегічно важливі напрями. Наприклад, меблеві фабрики адаптувалися до виготовлення товарів першої необхідності для внутрішньо переміщених осіб [4];

- розвиток соціальних підприємств, що спеціалізуються на підтримці ВПО та Збройних Сил України. Це сприяє формуванню нових бізнес-моделей, орієнтованих на соціальну відповідальність [5];

- інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси, включаючи автоматизацію логістики та впровадження електронної комерції, що дозволило зменшити операційні витрати [3];

- оптимізація ресурсного забезпечення через впровадження lean-менеджменту та гнучких стратегій закупівель, що забезпечує економію витрат [2];

- активація міжнародного фінансування та участь у грантових програмах, таких як EU4Business, що надала фінансову підтримку українським підприємцям у період кризи [4].

У післявоєнний період малому та середньому бізнесу необхідно буде адаптуватися до нових економічних умов, розширювати співпрацю з міжнародними партнерами, впроваджувати нові моделі розвитку та активно інтегрувати інноваційні технології для модернізації виробничих процесів. Важливим стратегічним напрямом стане перебудова ланцюгів постачання, відновлення внутрішнього ринку та реінтеграція до європейського економічного простору.

За рахунок високій адаптивності та стійкості до кризових умов малий та середній бізнес буде відігравати ключову роль у післявоєнному відновленні України. Для успішної трансформації необхідне залучення інвестицій, розробка довгострокових стратегій розвитку та активна інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси.

Література:

1. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Науковий журнал Львівської політехніки*. 2020. Т. 4, № 1. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf (дата звернення: 04.04.2025).

2. Карелова К. С., Столбуненко Н. М. Управлінські аспекти розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Збірник тез доповідей Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. 2019. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/items/6e8b4a06-a442-49ec-b678-78d14c69727b> (дата звернення: 04.04.2025).

3. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (дата звернення: 04.04.2025).

4. Бізнес Дія. Відбувся Форум грантерів МСБ в межах програми підтримки економічної стійкості України. *Бізнес Дія*. 2024. URL: <https://business.dii.gov.ua/news/vidbuvsia-forum-hranteriv-msb-v-mezhakh-programy-pidtrymky-ekonomichnoi-stiikosti-ukrainy> (дата звернення: 04.04.2025).

5. CSR Ukraine. Каталог дій компаній під час російсько-української війни. *CSR Ukraine*. 2024. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war> (дата звернення: 04.04.2025).

Разумова Г. В.

*д.е.н., проф., проф. кафедри менеджменту та маркетингу
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
ст. наук. співробітник Дніпропетровського науково-дослідного
інституту судових експертиз Міністерства юстиції України
м. Дніпро, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Сучасний бізнес переживає безперервні трансформації, що зумовлено стрімким розвитком технологій, змінами в поведінці споживачів та глобальними економічними викликами. У таких умовах компанії змушені не просто адаптуватися до змін, а й активно впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, які забезпечують стійкість та конкурентоспроможність.

Інноваційні бізнес-моделі відрізняються від традиційних тим, що використовують нові підходи до створення та розподілу цінності. Однією з ключових характеристик таких моделей є відкритість до змін та гнучкість, що дозволяє швидко реагувати на виклики ринку. Наприклад, платформи на основі підписки, які замінюють традиційний продаж товарів, або моделі, що базуються на використанні даних для персоналізованих пропозицій, значно змінюють конкурентне середовище.

Одним із найважливіших аспектів інноваційних бізнес-моделей є управління змінами. Успішна трансформація неможлива без ефективного керування процесами адаптації, комунікації та навчання персоналу. Зміни часто викликають опір, особливо в організаціях із жорсткими структурами, тому важливо впроваджувати зміни поступово, тестуючи нові моделі на окремих підрозділах або ринках.

Важливу роль у цьому процесі відіграє корпоративна культура. Компанії, які стимулюють інновації та заохочують експериментування, швидше впроваджують нові підходи й мають вищі шанси на успіх. Наприклад, методологія Lean Startup дозволяє перевіряти гіпотези про ринок із мінімальними витратами, що знижує ризики невдачі.

Ще одним ключовим елементом є партнерство та інтеграція в інноваційні екосистеми. Співпраця з технологічними стартапами, використання краудсорсингових платформ і відкритих інновацій допомагає компаніям залишатися гнучкими та впроваджувати нові рішення швидше, ніж традиційні конкуренти.

Дослідження показують, що організації, які впроваджують інноваційні підходи до бізнесу, можуть досягати значних покращень у продуктивності та конкурентоспроможності. Згідно з аналізом McKinsey, компанії, які здійснюють трансформаційні ініціативи, у середньому досягають результатів, що в 2,7 рази перевищують початкові очікування керівництва. Це підкреслює важливість амбітних цілей та ефективного управління змінами для досягнення високих показників [1].

Однак, статистика свідчить, що близько 70% ініціатив з управління змінами зазнають невдачі. Основними причинами є недостатня підтримка з боку керівництва, опір персоналу та неефективна комунікація. Впровадження інноваційних бізнес-моделей також пов'язане з певними викликами. Дослідження, проведене серед 563 європейських малих та середніх підприємств, показало, що інновації в бізнес-моделі можуть позитивно впливати на продуктивність компанії. Однак для цього необхідно подолати організаційну інерцію та забезпечити ефективне управління змінами [2].

Успішне впровадження інноваційних бізнес-моделей та управління змінами вимагає комплексного підходу, що включає:

- чітке бачення та підтримку з боку керівництва – лідери повинні активно підтримувати зміни та доводити їхню важливість для персоналу;
- ефективну комунікацію – відкрите інформування співробітників про цілі та процеси змін допомагає знизити опір;
- залучення персоналу – активна участь працівників у процесі змін сприяє їхній успішній реалізації;
- гнучкість та адаптивність – здатність організації швидко реагувати на зміни ринкових умов є критичною для успіху.

Таким чином, поєднання інноваційних підходів до бізнесу з ефективним управлінням змінами дозволяє компаніям не лише виживати, але й процвітати в умовах сучасного динамічного ринку.

Інноваційні бізнес-моделі передбачають не лише використання нових технологій, а й системний підхід до управління змінами. Компанії, які успішно поєднують ці два елементи, мають значні переваги, включаючи вищу ефективність, швидшу адаптацію до ринку та стійку конкурентоспроможність.

Література:

1. Losing from day one: Why even successful transformations fall short. McKinsey & Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>.
2. Latifi M.-A., Nikou Sh., Bouwman H. Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*. 2021. Volume 107. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>.
3. Yudina S., Lysa O., Razumova H., Oskoma O., Halahanov V. Management and administration of financial resources using digital technologies. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 2024, 11(1), 92-102. <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2024.92>.
4. Курносова О. І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 96–101. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-96-101>.

Редько В. Є.

*к.е.н., доц. кафедри туристичного бізнесу
та гостинності Дніпровського національного
університету імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна*

ПРОБЛЕМА «ГРІНВОШИНГУ» У ФОРМУВАННІ «ЗЕЛЕНОГО» ІМІДЖУ ТЕРИТОРІЇ

У сучасних умовах загострення екологічних викликів, питання формування сталого, «зеленого» іміджу територій набуває особливої актуальності. Територіальні громади, регіони, міста та держави дедалі активніше інтегрують принципи сталого розвитку в стратегії брендингу з метою підвищення інвестиційної привабливості, розвитку туризму та залучення міжнародної підтримки. Проте паралельно із позитивними зрушеннями зростає загроза використання недобросовісних практик маніпулятивної екологічної риторики без реального змісту – «грінвошингу». Це породжує ризики дискредитації «зелених» ініціатив та втрати довіри до інституцій.

«Грінвошингом» (від англ. *greenwashing*) називають свідоме або несвідоме введення в оману цільових аудиторій шляхом демонстрації фальшивої або перебільшеної екологічної відповідальності [1]. Дослідження Європейської комісії виявило, що 53,3% перевірених екологічних заяв у ЄС виявилися розпливчастими, оманливими, а 40% – були необґрунтованими [2], що створює нерівні умови на ринку ЄС і завдає шкоди бізнесу, який дійсно працює на засадах сталого розвитку. У контексті формування іміджу територій, «грінвошинг» виявляється в офіційній комунікації органів влади, рекламних кампаніях, туристичних продуктах, де «екологічність» є радше інструментом маркетингу, а не результатом реальних змін у політиці або управлінні. Найпоширенішими формами «грінвошингу» в брендингу територій є:

1. Використання органами місцевого самоврядування, адміністрацією чи туристичними організаціями з маркетингу «зелених» слоганів, символіки, інформаційних матеріалів без фактичного підтвердження та затвердженої політики. Таким прикладом може служити позиціонування міста або замської території як «екологічної» без розробленої і затвердженої стратегії зі скорочення відходів, впровадження політики енергоефективності й звітів щодо реалізації цих цілей. Використання візуальних екологічних елементів, таких як листя, сонце, зелений колір без реальних екологічних дій теж вважається проявом «грінвошингу». У такий спосіб тільки відволікається увага від потреби в реформах з екологічного управління, що впливає на позитивний імідж території.

2. Маніпуляція статистикою або вибіркоче представлення даних з метою створення хибного позитивного враження. Найчастіше використовується неповна, вирвана з контексту або перебільшена інформація

про екологічний стан території. Наприклад, урбанізовані території в своїй політиці можуть розбудовувати та реконструювати паркові зони, велосипедні доріжки, акцентуючи увагу на соціальних та екологічних результатах при одночасному ігноруванні проблем з промисловими викидами, станом екології або сміттям. Тобто демонструється успішна реалізація однієї «зеленої» ініціативи, хоча інші сфери соціально- екологічної політики залишаються без змін.

3. Замість розробки та реалізації довгострокових стратегій уряд, місцеве самоврядування або бізнес вдаються до окремих «іміджевих» заходів, наприклад таких як висадка дерев, прибирання територій, конкурси з сортування сміття, які не підкріплені інституційними змінами. Такі заходи по суті виступають разовими піар-акціями, часто за участі політичних лідерів, впливових або відомих осіб, які не мають подальшого розвитку, моніторингу результатів і системного характеру через інтеграцію у плани й бюджет.

4. Формування бренду «зеленої» території на основі її туристсько- рекреаційного й природного потенціалу в цілому, в той час як на ній відбувається деградація природного середовища або спостерігається порушення екологічного балансу і відмічається недостатній рівень охорони довкілля. Яскравим прикладом такої маніпуляції є використання слова «екоферма», «зелена садиба» без проходження сертифікації або перевірок на дотримання органічних стандартів. Надання недостовірної інформації підриває довіру й аналітичну спроможність громадянського суспільства.

Серед негативних наслідків «грінвошингу» для формування «зеленого» іміджу території можуть бути втрата довіри з боку місцевих жителів, туристів та інвесторів, відволікання уваги від нагальних екологічних проблем, нівелювання цінності справжніх екотуризму, екотериторій, екобізнесу і дискредитація відповідального підходу до природокористування. Не зважаючи на те, що групою експертів при ООН розроблені жорсткіші та чіткіші стандарти щодо зміни клімату з обов'язковим звітуванням про прогрес у показниках [1], у контексті формування «зеленого» іміджу територій «грінвошинг» становить серйозну накопичену проблему, оскільки формування іміджу є довготривалим процесом, що вимагає холістичного підходу до етичного брендингу. Тому протидія «грінвошингу» має бути пріоритетом для всіх зацікавлених сторін.

Література:

1. United Nations. Climate Action. Greenwashing – the deceptive tactics behind environmental claims. Web site. URL: <https://surl.li/dfgtou> (дата звернення: 01.04.2025).

2. European Commission (EC). *Consumer protection: enabling sustainable choices and ending greenwashing* (IP/23/1692). European Commission - Press Release. 2023, 22 березня. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1692 (дата звернення: 02.04.2025).

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність інноваційних продуктів у хімічній галузі залежить від технологічного рівня виробництва, якості продукції та швидкості її впровадження на ринок. Одним із ключових елементів цього процесу є ефективність тестування продукції. Зокрема, у виробництві акумуляторних батарей значну частину витрат та часу займають процеси перевірки їхньої якості, надійності та безпечності.

Світовий ринок акумуляторних батарей стрімко зростає. За прогнозами BloombergNEF, у 2030 році глобальний попит на літій-іонні акумулятори перевищить 2 ТВт·год, що вимагає прискорення та здешевлення процесів виробництва та тестування [1]. Використання традиційних методів тестування є тривалим і коштовним, що гальмує розвиток інновацій у галузі. Останні дослідження показують, що впровадження безконтактних методів тестування, зокрема вимірювання електропровідності порошкоподібних матеріалів, може значно скоротити цей процес, знизити витрати та мінімізувати негативний вплив на довкілля.

За даними Battery University, стандартні методи тестування акумуляторів можуть тривати від 5 до 6 місяців, що суттєво впливає на цикл виробництва [2]. Базові випробування на ємність та опір коштують \$50-200 за тест, а комплексні перевірки безпеки та довговічності можуть досягати \$500-1000. Компанія LG Energy Solution витрачає на тестування нових моделей акумуляторів до \$5 млн на рік, враховуючи лабораторні дослідження та ресурсні випробування [3]. Крім того, традиційні методи тестування передбачають використання фізичних контактних вимірювань та хімічних аналізів, що може призводити до утворення шкідливих відходів. Це не лише підвищує екологічне навантаження, а й збільшує витрати на утилізацію матеріалів.

Згідно з патентом V. Redko (US 11,385,149 B2), безконтактний метод вимірювання електропровідності порошкоподібних матеріалів дозволяє отримувати точні дані про характеристики матеріалів без фізичного контакту [4]. Це дає змогу:

- скоротити час тестування з 6 місяців до 3-4 місяців;
- зменшити витрати на обладнання та проведення тестів на 20-30%;
- підвищити точність тестування, мінімізуючи помилки, що виникають у традиційних методах;
- зменшити екологічне навантаження, усунувши потребу у використанні руйнівних методів перевірки матеріалів.

Tesla активно використовує автоматизовані системи перевірки стану акумуляторів, що дозволяє скоротити виробничі цикли та підвищити ефективність виробництва [5]. Китайська компанія CATL заявила, що впровадження безконтактних технологій тестування знизило їхні операційні витрати на 15% [6].

Порівняльний аналіз традиційного та інноваційного методів тестування наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз методів тестування

Параметр	Традиційні методи тестування	Безконтактний метод тестування
Час тестування	5-6 місяців	3-4 місяці
Вартість тестування	\$300-500 (базові тести); \$500-1000 (комплексні тести)	Зниження на 20-30%
Витрати на рік (Tesla, CATL, LG)	\$3-5 млн	Скорочення до \$2-3 млн
Екологічна безпека	Хімічні відходи, потреба в утилізації	Мінімізація шкідливих відходів
Точність тестування	Вплив людського фактора, контактний метод	Висока точність, відсутність контакту
Вплив на конкурентоспроможність	Тривалі цикли тестування, високі витрати	Швидке впровадження продукту, зменшення витрат

Згідно з даними з відкритих джерел, у 2022 році витрати Panasonic на тестування акумуляторних елементів становили приблизно \$10 млн на рік. Основні витрати розподілялися так:

- лабораторні випробування (ємність, опір, деградація) – \$3 млн.;
- ресурсні випробування (цикли заряд-розряд, температурні тести) – \$4 млн.;
- безпекові тести (захист від перегріву, механічні навантаження) – \$3 млн.;
- тривалість тестування одного акумулятора – 4-6 місяців

Згідно з вищезгаданим патентом [2], безконтактні методи можуть знизити загальні витрати на тестування на 20-30% та скоротити час тестування до 3-4 місяців (табл. 2).

Додаткові переваги:

- зменшення кількості відходів, оскільки відпадає потреба у фізичних руйнівних тестах;
- швидше впровадження нових моделей батарей, що дає конкурентну перевагу на ринку електромобілів;
- скорочення термінів виходу на ринок дозволяє раніше отримувати прибуток від продажів нових батарей;

Таким чином, компанії на кшталт Panasonic, Tesla, CATL можуть скоротити витрати та підвищити свою конкурентоспроможність на

глобальному ринку, що є ключовим фактором у галузі виробництва акумуляторних батарей.

Таблиця 2 – Порівняння витрат на тестування різними методами

Показник	Традиційне тестування	Безконтактний метод	Економія (%)
Загальні витрати на тестування	\$10 млн	\$7-8 млн	20-30%
Тривалість тестування	4-6 місяців	3-4 місяці	Скорочення на 30-40%
Витрати на лабораторні тести	\$3 млн	\$2-2,4 млн	20-30%
Витрати на ресурсні тести	\$4 млн	\$2,8-3,2 млн	20-30%
Витрати на безпекові тести	\$3 млн	\$2,1-2,4 млн	20-30%

Інноваційні методи тестування, зокрема безконтактні технології вимірювання електропровідності, є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності акумуляторної продукції. Скорочення часу тестування, зниження витрат та екологічна безпечність дають змогу виробникам швидше реагувати на зміни ринку, покращувати якість продукції та відповідати сучасним вимогам сталого розвитку. Враховуючи глобальні тенденції до скорочення викидів та оптимізації ресурсів, подібні рішення можуть стати ключовим фактором економічної ефективності та технологічного лідерства компаній у секторі енергетичних технологій.

Література:

1. BloombergNEF. Global Lithium-Ion Battery Demand Outlook. 2021. URL: <https://about.bnef.com/blog/global-lithium-ion-battery-demand-outlook/> (дата звернення: 27.03.2025).
2. Battery University. Types of Battery Tests. URL: https://batteryuniversity.com/learn/article/types_of_battery_tests (дата звернення: 27.03.2025).
3. LG Energy Solution. Annual Report 2020. 2021. URL: <https://www.lgensol.com/en/ir/library/annual-report> (дата звернення: 27.03.2025).
4. Redko V. Non-contact method for measuring the electrical conductivity of powdered materials. US Patent No. 11,385,149 B2. 2022. URL: <https://patents.google.com/patent/US11385149B2/en> (дата звернення: 27.03.2025).
5. Tesla. Battery Manufacturing. URL: <https://www.tesla.com/battery-manufacturing> (дата звернення: 27.03.2025).
6. Contemporary AmpereX Technology Co. Limited (CATL). Sustainability Report 2020. 2021. URL: <https://www.catl.com/en/sustainability/report/> (дата звернення: 27.03.2025).

Рябцев В. А.

*аспірант кафедри управління та адміністрування
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна*

ВИКОРИСТАННЯ HRM-СИСТЕМ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному світі управління персоналом (Human Resource Management, HRM) є ключовим фактором успішності будь-якої організації. Її ефективність залежить від правильної організації процесів найму, адаптації, оцінки продуктивності, управління виплатами та навчанням персоналу. Для покращення цих процесів компанії все частіше впроваджують HRM-системи, які автоматизують та структурують управління людськими ресурсами [1].

Однією з базових функцій таких систем є підтримка персонального обліку співробітників. Це передбачає зберігання та актуалізацію даних про особисту інформацію, контракти, посадові інструкції, кар'єрний шлях, навчання та оцінки продуктивності. Наприклад, система BambooHR надає можливість співробітникам самостійно оновлювати свої дані через онлайн-інтерфейс, що значно скорочує час на обробку документації.

Окрім адміністративного обліку, HRM-системи активно використовуються для оптимізації процесів найму та адаптації нових співробітників. Автоматизація цих процесів включає публікацію вакансій, збір та аналіз резюме, проведення тестувань та планування співбесід. Система Workday, наприклад, дозволяє створювати вакансії та автоматично формувати звіти про статус кандидатів, що значно прискорює процес найму. Після набору персоналу системи забезпечують підтримку адаптації нових співробітників, що сприяє їх швидкому включенню у робочий процес.

Керування робочим часом та виплатами є ще однією важливою функцією HRM-систем. Такі платформи, як ADP, дозволяють співробітникам подавати заявки на відпустку, а також автоматично розраховувати зарплату з урахуванням годин роботи, бонусів та податкових зобов'язань. Це мінімізує ризик помилок у розрахунках.

Оцінка продуктивності співробітників є невід'ємною частиною управління персоналом, і HRM-системи надають широкий набір інструментів для цього. Система Oracle HCM Cloud, наприклад, дозволяє керівникам створювати індивідуальні плани розвитку для співробітників, відстежувати їх

прогрес та надавати зворотний зв'язок. Крім того, багато HRM-систем мають вбудовані LMS-платформи (Learning Management System), які забезпечують організацію навчання та тестування. Cornerstone OnDemand є прикладом такої системи, де співробітники можуть проходити онлайн-курси, а менеджери аналізують їх результати для подальшого планування навчання.

Аналітика та звітність є однією з найбільш значущих переваг HRM-систем. Вони дозволяють отримувати глибокий аналіз даних про персонал, що допомагає керівництву приймати стратегічні рішення. Наприклад, Zoho People надає можливість створювати детальні звіти про зарплати, кількість відпусток та середню тривалість роботи співробітників у компанії.

HRM-системи є потужним інструментом для оптимізації управління персоналом. Вони не лише автоматизують рутинні процеси, але й надають аналітичні можливості для стратегічного планування. Таким чином, впровадження HRM-систем є інвестицією, яка при правильному підході принесе значні дивіденди у вигляді підвищеної продуктивності, задоволеності співробітників та ефективності використання ресурсів.

Література:

1. Варіс І. О., Кравчук О.І, Паращук Є.Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 90–102.

Рябцева О. Є.

к.е.н., доц. кафедри менеджменту та фінансів

Яворська О. Б.

старший викладач кафедри економіки та права

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ

У сучасних соціально-економічних умовах, зумовлених війною, економічною нестабільністю та змінами на ринку праці, питання ефективного мотивування персоналу в Україні набуло особливої актуальності. Успішна мотивація персоналу є ключем до збереження продуктивності, лояльності працівників та підвищення конкурентоспроможності компаній.

Традиційні підходи до мотивації, засновані виключно на матеріальних стимулах, уже не є достатніми. Сучасні українські роботодавці все частіше використовують змішані системи мотивації, які включають як фінансові (заробітна плата, премії, бонуси), так і нефінансові стимули (гнучкий графік, можливість працювати дистанційно, професійний розвиток, визнання досягнень) [1].

Важливо зазначити, що нефінансові чинники часто відіграють вирішальну роль у довгостроковій мотивації працівника. Наприклад, можливість гнучкого графіка дозволяє працівникам поєднувати професійну діяльність із особистим життям, що підвищує їх задоволеність роботою.

Воєнний стан суттєво вплинув на стан трудових ресурсів. Частина працівників виїхала за кордон, інші були мобілізовані, а ті, що залишились, працюють в умовах підвищеного стресу. Це спонукало компанії змінювати підходи до мотивації – більше уваги приділяється підтримці психоемоційного стану працівників, гнучкості в організації праці, страхуванню, компенсаціям за ризики [2].

Крім того, через нестабільність ситуації багато роботодавців запровадили додаткові заходи безпеки для своїх працівників – наприклад, забезпечення укриттів, створення кризових планів, оплата витрат на релокацію тощо. Це сприяє підвищенню довіри до роботодавця та формуванню почуття захищеності.

Одним з важливих інструментів у сучасних умовах стали програми добробуту (well-being), коучинг, корпоративна психологічна підтримка, а також залучення персоналу до прийняття рішень [3]. Такі підходи забезпечують емоційне залучення працівника в робочий процес і формують корпоративну культуру взаємопідтримки.

Додатково компанії впроваджують можливості навчання та кар'єрного розвитку, створюють внутрішні школи та менторські програми. В умовах,

коли зовнішні можливості розвитку обмежені, такі ініціативи набувають особливої цінності для працівників.

В умовах невизначеності особливо зростає роль ефективного лідерства. Керівники, які вміють не лише координувати, а й надихати, підтримувати відкриту комунікацію та виявляти людяність, стають каталізаторами командної мотивації [4].

Лідери нового покоління діють як фасилітатори, а не як контролери. Вони створюють атмосферу довіри, де кожен член команди відчуває себе важливим і причетним до спільного результату. Це підвищує залученість працівників та їхню ініціативність.

Мотивація персоналу в сучасній Україні – це комплексне поняття, що вимагає індивідуального підходу, гнучкості, емоційного інтелекту та готовності компаній до змін. Успішні організації – це ті, що інвестують у розвиток своїх людей не лише матеріально, а й емоційно та ціннісно [5].

Важливо, щоб менеджери глибше розуміли потреби своїх працівників та враховували контекст, у якому функціонує їхня команда. Використання гнучких та адаптивних стратегій мотивації дозволяє компаніям втримати ключових працівників, навіть у складні періоди.

Окрім того, розвиток цифрових інструментів оцінки мотивації та добробуту, створення ефективних каналів зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом, а також просування принципів психологічної безпеки є перспективними напрямками, які вже зараз починають активно впроваджуватись.

У майбутньому, зі стабілізацією ситуації в країні, можна очікувати подальше поширення практик соціально відповідального бізнесу, інклюзивності, розвитку корпоративної культури на основі довіри, а також глибшої інтеграції цифрових рішень для відстеження рівня мотивації та добробуту персоналу. Такий підхід дозволить не лише зберегти людський капітал, а й закласти основу для стійкого розвитку компаній у післякризовий період.

Література:

1. grc.ua – «Тренди мотивації персоналу в Україні у 2023 році». <https://grc.ua/article/304658>
2. Work.ua – «Як мотивувати працівників під час війни». <https://www.work.ua/articles/hr/2347/>
3. HRForum.ua – «Психологічна підтримка працівників як інструмент мотивації». <https://hrforum.ua/news/psykhologichna-pidtrymka-iaak-instrument/>

Синєвид Д. В.
аспірант кафедри економіки та менеджменту
Гребенюк Г. М.
к.е.н., доц. кафедри економіки та менеджменту
ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний бізнес-світ переживає кардинальні зміни, пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій. У центрі цих змін – трансформація управлінських та бізнес-процесів, яка охоплює як структуру організацій, так і способи прийняття рішень. Трансформація процесів в управлінні полягає у переході від жорстких ієрархічних систем до гнучких, адаптивних моделей, орієнтованих на швидку реакцію на зміни ринку та технологій [1].

Ключову роль у цьому відіграє цифровізація, яка дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити ефективність комунікацій, удосконалити стратегічне планування. Використання аналітики великих даних, ERP-систем, CRM-платформ, дашбордів і штучного інтелекту забезпечує прозорість і контроль у реальному часі, що дає змогу менеджменту ухвалювати обґрунтовані рішення швидше та точніше [2].

Окрему увагу в трансформаційних процесах слід приділити управлінню знаннями в організації. У нових умовах знання – це не лише інтелектуальний капітал, а й ресурс, який формує конкурентну перевагу. Впровадження цифрових систем для зберігання, обміну та актуалізації знань дозволяє бізнесу зберігати безперервність процесів і передавати досвід всередині команд [3].

Ці зміни мають безпосередній вплив на людський капітал – один з найважливіших ресурсів сучасної організації. Паралельно з трансформацією управлінських моделей змінюються і підходи до стратегій управління персоналом. В умовах цифрових технологій підвищується попит на нові компетенції, зростає значення безперервного навчання, а також цифрової грамотності співробітників. Інтеграція інструментів e-learning, платформ для оцінювання навичок та систем мотивації, орієнтованих на результати, стає невід'ємною частиною ефективного HR-менеджменту [4].

Трансформація бізнес-процесів передбачає не лише технічні оновлення, а й перебудову організаційної логіки функціонування. Важливим чинником успішної трансформації є готовність до змін, що формується через ефективне лідерство, внутрішню культуру інновацій та активну взаємодію між відділами. Компанії, що впроваджують інтегровані цифрові рішення, демонструють вищу продуктивність та здатність адаптуватися до нових ринкових викликів [5].

В умовах швидкої зміни середовища ключовим елементом стає антикрихкість компаній – здатність не лише витримувати зовнішні виклики, але й перетворювати їх на точки зростання. Для досягнення цього необхідно сформувані прозорі канали внутрішньої комунікації, чітку систему KPI, гнучку структуру прийняття рішень та підкріпити це розвитком цифрової культури в організації [6].

Успішна трансформація процесів вимагає розробки комплексної стратегії, яка охоплює оцінку поточного стану компанії, визначення ключових зон змін, залучення персоналу до процесу трансформації та моніторинг ефективності змін. Саме людський фактор часто стає вирішальним — співробітники, які мають відповідні навички та мотивацію, забезпечують якісне впровадження нових підходів.

Таким чином, трансформація процесів в управлінні та бізнесі є багаторівневим явищем, що охоплює технологічні, структурні та кадрові аспекти. Її ефективність значною мірою залежить від здатності організації гармонійно поєднувати інновації з розвитком людського капіталу, створюючи умови для сталого зростання та конкурентоспроможності у цифрову епоху.

Література:

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
 2. McKinsey & Company. The State of AI in 2022—and a Half Decade in Review. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review>
 3. OECD. Knowledge-based Capital, Innovation and Resource Allocation. OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org/innovation/inno/knowledge-based-capital.htm>
 4. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
 5. BCG. Digital Transformation Is Not About Technology. Boston Consulting Group, 2020. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/digital-transformation-is-not-about-technology>
- Gartner. Future of Work Trends Post-COVID-19. Gartner Research, 2021. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/future-of-work-trends-post-covid-19>

Старостіна А. О.
д.е.н., проф. кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Кравченко В. А.
к.е.н., експерт-консультант
ГО «Об'єднання маркетологів України»,
м. Київ, Україна

АКАДЕМІЧНІ МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ: ПЕРЕДУМОВИ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, РЕЗУЛЬТАТИ

Підготовка висококваліфікованих управлінських кадрів потребує використання в навчальному процесі академічних маркетингових досліджень (АМД), які проводяться викладачами та студентами вищих навчальних закладів. Вітчизняна школа маркетингу виходить з того, що маркетинг є сучасною концепцією управління бізнесом. АМД по праву займають важливе місце серед практично-орієнтованих інструментів, оскільки сприяють не лише набуттю студентами практичних навичок в сфері маркетингу, але і вивченню різноманітних маркетингових концепцій та моделей і їх застосуванню у прийнятті управлінських рішень стосовно ринково-продуктової стратегії суб'єктів господарювання. ГО «Об'єднання маркетологів України» у співробітництві із кафедрами маркетингу українських ЗВО постійно проводять АМД, з результатами яких знайомлять викладачів та фахівців-практиків [1].

Проведення академічних маркетингових досліджень (АМД) в університетах ґрунтується на низці важливих передумов. По-перше, викладачі, які їх проводять, мають бути представниками потужних вітчизняних наукових шкіл з маркетингу і мати високий рівень фахової підготовки, використовувати авторські методики дослідження та пропонувати інноваційні рішення актуальних проблем. Саме це забезпечує якість досліджень, результати яких можуть ефективно застосовуватись як в освітньому процесі, так і в бізнес-середовищі.

По-друге, до ключових передумов належить і попит з боку як бізнесу, так і суспільства. Соціум потребує нових підходів до вирішення соціально-економічних викликів, а підприємства – практично орієнтованих рекомендацій для підвищення власної ефективності, впровадження інновацій та зміцнення конкурентних позицій. Саме такий попит стимулює університети до активного проведення АМД.

На процес проведення АМД також впливають кілька важливих зовнішніх факторів.

1. Соціально-економічна ситуація, яка безпосередньо визначає можливості для інвестицій у науку та освіту. Військовий стан в Україні суттєво обмежує ресурси, необхідні для проведення АМД.

2. Науково-технічна революція має суперечливий вплив. Розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та інструментів обробки великих даних, суттєво змінюють підходи до проведення АМД. З одного боку ШІ дозволяє пришвидшити обробку даних; з іншого – створює ризики надмірного спрощення висновків та втрати глибини аналізу.

3. Інтеграція української освіти та науки в світовий простір. Розширення міжнародних контактів дозволяє науковцям обмінюватися досвідом, долучатися до спільних досліджень та користуватись найкращими світовими практиками. Це посилює якість та інноваційність АМД.

4. Вимоги до акредитації освітніх програм. Необхідність дотримання стандартів акредитації спонукає ЗВО до системного проведення АМД. Це стимулює розвиток маркетингових шкіл, впровадження нових тем у навчальні плани та посилення зв'язку між теорією і практикою.

Вплив АМД проявляється у різних сферах і може бути як безпосереднім, так і опосередкованим. Серед основних результатів варто зазначити наступні.

1. Розвиток маркетингової науки і практики. АМД сприяють розробці нових підходів, методів та інструментів, що дозволяють бізнесу ефективніше адаптуватися до змін на ринку та краще розуміти споживача.

2. Підвищення якості викладання маркетингу. Завдяки включенню актуальних досліджень у навчальні програми, підвищується якість підготовки студентів, не лише в галузі маркетингу, але й у суміжних соціально-гуманітарних дисциплінах.

3. Зростання фахової підготовки студентів. Участь у АМД дозволяє їм поєднувати теоретичні знання з практичними навичками, зокрема – в аналітиці, стратегічному плануванні, роботі з даними.

4. Сприяння розвитку відкритої науки. АМД стимулюють культуру прозорості, відкритості та обміну знаннями, що є основою для розвитку сучасної наукової спільноти.

5. Підвищення ефективності бізнесу. Компанії, які використовують результати АМД, можуть розробляти ефективні управлінські рішення щодо своєї ринково-продуктової стратегії.

6. Посилення потенціалу громадських організацій. Завдяки результатам АМД громадські організації можуть ефективніше реалізовувати освітні, комунікаційні або адвокаційні ініціативи

7. Розв'язання соціально важливих питань. АМД допомагають досліджувати та вирішувати проблеми сталого розвитку, соціальної відповідальності, споживчих звичок у кризових умовах тощо.

Література:

1. Академічні маркетингові дослідження - *Об'єднання маркетингологів України*. URL: <https://omu.marketing/akademichni-marketyngovii-doslidzhennya/> (дата звернення: 06.04.2025).

Тарасюк М. В.

*д.е.н., проф., зав. кафедри менеджменту і маркетингу
Київського національного лінгвістичного університету,
м. Київ, Україна*

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ: ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

В умовах стрімкої цифрової трансформації та зростаючої глобальної конкуренції питання підвищення ефективності управління бізнес-процесами набуває особливої актуальності для українських компаній. Інтелектуальні системи управління бізнес-процесами (іВРМ), що базуються на технологіях штучного інтелекту (ШІ), відкривають нові можливості для автоматизації, оптимізації та стратегічного розвитку підприємств. Впровадження таких рішень дозволяє не лише скорочувати операційні витрати та підвищувати продуктивність, а й адаптуватися до швидких змін ринкового середовища [1].

Значний поштовх до розвитку інтелектуального управління бізнес-процесами спричиняє активний розвиток технологій ШІ. Сучасні алгоритми машинного навчання, включаючи великі мовні моделі, такі як GPT-4, надають компаніям інструменти для аналізу великих масивів даних, прогнозування ринкових тенденцій та автоматизації рутинних завдань. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати якість обслуговування клієнтів, виявляти шахрайські схеми та ефективніше управляти ризиками.

Окрім технологічного аспекту, для українських підприємств важливою залишається проблема неефективності бізнес-процесів, що часто пов'язана з бюрократичними бар'єрами та недостатнім рівнем цифровізації. Впровадження іВРМ дає змогу автоматизувати ключові операційні процеси, зокрема управління фінансами, документообіг, логістику та кадрове адміністрування, що сприяє зменшенню витрат і підвищенню гнучкості організацій. У цьому контексті особливу роль відіграє розвиток інноваційних підходів у сфері цифрових технологій, які здатні змінити традиційні методи ведення бізнесу.

Український ринок має значний потенціал для впровадження інтелектуальних систем управління бізнес-процесами. З одного боку, зростаюча доступність технологій ШІ та автоматизації створює сприятливі умови для цифрової модернізації компаній. З іншого боку, вітчизняний сектор інформаційних технологій активно розвивається, що відкриває перспективи для створення локальних іВРМ-рішень, адаптованих до специфіки національної економіки. Крім того, підвищення ефективності управління бізнес-процесами сприятиме економічному зростанню, посиленню конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному рівні та інтеграції в глобальні ринки.

Інтелектуальні системи управління бізнес-процесами відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасного динамічного середовища [2, 3], такі системи мають низку унікальних особливостей, які сприяють оптимізації управлінських процесів.

Однією з важливих складових інтелектуальних систем є використання експертних систем (ЕС), що забезпечують аналіз та моделювання бізнес-процесів. ЕС можуть виконувати роль консультантів, допомагаючи у вирішенні завдань, або ж працювати як експерти, оцінюючи поточні ситуації та прогнозуючи можливі наслідки прийнятих рішень. Вони складаються з бази знань, механізму логічного виводу та підсистеми обґрунтувань, що дозволяє їм аналізувати складні управлінські проблеми та знаходити оптимальні рішення.

Ще однією важливою функцією є автоматизація рутини та інтелектуальний аналіз великих обсягів даних. Інтелектуальні системи здатні обробляти інформацію навіть за умов її неповноти, недостовірності та багатозначності, що робить їх незамінним інструментом у стратегічному управлінні.

Крім того, значну роль відіграє імітаційне моделювання, яке дозволяє прогнозувати можливі результати різних управлінських рішень. Це допомагає менеджерам оцінювати ефективність альтернативних стратегій та ухвалювати обґрунтовані рішення на основі детального аналізу сценаріїв розвитку подій.

Прогнозування є ще одним важливим аспектом таких інтелектуальних систем. Завдяки використанню методів штучного інтелекту такі системи можуть передбачати майбутні тенденції розвитку підприємства, що сприяє підвищенню його адаптивності та стійкості до змін у зовнішньому середовищі.

Широка сфера застосування інтелектуальних систем охоплює фінанси, виробництво, логістику, управління персоналом тощо. Вони можуть виконувати різні функції, зокрема інтерпретацію даних, діагностику, моніторинг, проектування, прогнозування та планування, що робить їх універсальним інструментом для управління бізнесом.

Гнучкість та адаптивність інтелектуальних систем забезпечує їхню здатність до швидкого реагування на зміни у бізнес-середовищі, що є важливою умовою для ефективного управління. Вони дозволяють підприємствам оперативно коригувати стратегії відповідно до нових викликів та можливостей.

Окрім того, інтелектуальні системи відіграють важливу роль у підтримці процесу ухвалення рішень. Вони надають керівникам підприємств комплексний аналіз даних, допомагаючи оцінювати ризики, ідентифікувати потенційні можливості та формувати оптимальні стратегії розвитку.

Таким чином, інтелектуальні системи управління бізнес-процесами є важливим інструментом для підвищення ефективності управління,

оптимізації витрат та забезпечення конкурентних переваг у сучасних умовах ринку.

Література:

1. Scriptum. Як штучний інтелект покращує керування бізнес-процесами (BPM) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://scriptum.ua/yak-shtuchnyj-intelekt-pokrashhuye-keruvannya-biznes-proczesamy-bpm/>, вільний. – Дата звернення: 01.04.2025.

2. Шевчук А. Розвиток інтелектуальних технологій для управління бізнес-процесами на основі методів штучного інтелекту в умовах сучасності [Електронний ресурс] // Науковий журнал. – 2024. – №3(3). – С. 571–581. – DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-571-581](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-571-581).

3. Яремко С. А., Кузьміна О. М. Управління бізнес-процесами підприємства засобами інтелектуальних систем // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – №4(260). – С. 43–52. – DOI: [10.31891/2307-5740-2018-260-4-43-52](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-260-4-43-52).

Фірсова С. Г.

*к.е.н., доц. кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна*

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ГНУЧКІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах війни та повоєнного відновлення України конкурентні переваги отримують ті компанії, які забезпечують скорочений термін виведення нових продуктів на ринок та підвищену задоволеність клієнтів. Стратегічним засобом для швидкого прийняття рішень, формування спрощених структур й процесів є маркетингова гнучкість компаній, яка забезпечує аналіз ринкових тенденцій та швидке прийняття маркетингових рішень з метою адаптації до швидкоплинного зовнішнього середовища.

Концепція маркетингової гнучкості базується на чотирьох ключових концептах: аналіз ринкових тенденцій та швидка оцінка змін (sensemaking); тестування, повторне вдосконалення маркетингових рішень перед їх запуском і масштабуванням (iteration execution); швидкість ухвалення рішень (speed); маркетингові рішення з оптимізації стратегій з урахуванням змін попиту та конкуренції на ринку [1].

Аналіз ринкових тенденцій – це процес, що виникає, коли члени організації зіштовхуються з несподіваними або незрозумілими подіями, питаннями або діями. Цей процес спрямований на зменшення плутанини, виниклої в результаті цих подій. Sensemaking є важливим поняттям в контексті маркетингової гнучкості, оскільки допомагає розуміти ринкові тенденції і швидко реагувати на них.

Ітерація – це процес повторного вдосконалення маркетингових рішень перед їх масштабуванням. В контексті маркетингової гнучкості ітерація означає швидку еволюцію та ітеративний процес вдосконалення маркетингових рішень на основі зворотного зв'язку й реагування на трансформації на ринку. Ітерації дозволяють маркетинговим менеджерам вчасно відповідати швидкоплинним змінам на ринку. Ітерація відрізняється від планового підходу, коли маркетингові рішення розробляються заздалегідь і виконуються відповідно до попереднього плану. Ітерації в маркетинговій гнучкості також дають можливість виявляти невдалий напрямок та швидко реагувати на нього. Це дозволяє організації вчасно визначити, коли новий підхід не працює, і прийняти рішення щодо подальшої адаптації або повернення до попереднього підходу. Цей процес навчання на основі помилок дозволяє компанії ефективніше адаптуватися до ринкових змін.

Швидкість є ключовим аспектом маркетингової гнучкості, оскільки сучасний світ швидко змінюється через вплив технологій. Швидкість – це

час, необхідний компанії для виявлення змін на ринку, запуску дій, збору зворотного зв'язку та коригування маркетингових рішень. Швидке прийняття рішень на основі найкращої доступної інформації в даний момент є одним із основних принципів маркетингової гнучкості. Швидкість важлива як в процесі розробки нового продукту, так і при зміні рекламної стратегії. Швидкість допомагає організаціям швидко адаптуватися до змін на ринку, приймати рішення на основі актуальної інформації та реагувати на конкурентну обстановку.

Чинники, що впливають на рівень маркетингової гнучкості: організаційні фактори – структура компанії, корпоративна культура, технологічне забезпечення; командна динаміка – рівень автономності маркетингових команд, їх склад і різноманітність; маркетингове лідерство – компетентність керівників у швидкому ухваленні рішень; індивідуальні чинники – особисті навички маркетологів, їх готовність до змін [1].

Основні виклики перед компаніями, пов'язані з реалізацією маркетингової гнучкості: збереження консистентності бренду; дотримання визначеного рівню координації і співпраці зі стейкхолдерами для збереження екосистеми маркетингу; проблеми зі збором, аналізом та захистом даних; ризик, що маркетингова гнучкість стає модною фразою, а не осмисленим інструментом; розуміння концепції та принципів маркетингової гнучкості, здатність сприяти змінам в організації та сприймати ризики – нова роль маркетингових лідерів.

Серед критеріїв оцінки того, які маркетингові дії можуть бути корисними при гнучкому підході та подальші можливості досліджень включають: визначення, які аспекти управління брендом можуть бути піддані маркетинговій гнучкості, а які потребують більшої консистентності; визначення того, коли витрати на управління образом бренду та його консистентність перевищують користь від маркетингової гнучкості; розробка ефективних стратегій управління витратами та ризиками, пов'язаними з маркетинговою гнучкістю. контексті МА ітерація означає

Отже, маркетингова гнучкість має свої унікальні характеристики, такі як швидкість маркетингових рішень та ітеративний підхід до їх виконання. Маркетингова гнучкість також пов'язана з вищими конструктами, такими як динамічні можливості, імпровізація, амбідекстерність та дизайн-мислення.

Література:

1. Kalaiganam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.

Фонарьова Т. А.

*к.е.н., доц. кафедри інтелектуальної власності та управління проектами ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна*

ДО ПИТАННЯ УСПІХУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ, ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Сьогодні всі країни, зокрема й Україна, існують у світі технологій, це зумовлює необхідність розробки та впровадження (комерціалізації) технологій. На жаль, комерціалізація технологій в умовах вітчизняних промислових підприємств, в більшості випадків виявляється неефективною в наслідок таких головних проблем, як: війна в Україні, яка дестабілізує політичне, економічне, соціальне становище; низький рівень технологічного розвитку промислових підприємств, які не мають достатньо інвестиційних ресурсів для оновлення виробництва; непридатність науково-технічних розробок для впровадження в господарчий обіг підприємств внаслідок відсутності ефективного маркетингового супроводу стосовно споживчих потреб та вимог щодо технологій, визначення їх конкурентоздатності та ринкового потенціалу; відсутність маркетингових досліджень, підсилює відрив науковців та винахідників від потреб ринку; недосконале законодавче поле в сфері правової охорони комерціалізації технологій; соціокультурне відставання, відсутність досвіду та знань представників бізнесу в розумінні важливості оцінки потенціалу технології, капіталізації власних нематеріальних активів. Таким чином, утворюється вакуум або розрив між наукою та виробництвом й бізнесом, що унеможливує успішну комерціалізацію технологій.

Для успішного подолання таких проблем необхідна взаємодія підприємств і організацій за етапами інноваційного процесу. Кожне підприємство повинно визначити себе як суб'єкта певної стадії інноваційного процесу. Так на стадії генерації ідей й розробки суб'єктами інноваційного процесу виступають науково-дослідні установи та дослідно-конструкторські організації, навчальні заклади, університети). На стадії новації головну роль відіграють установи й організації, що здійснюють первинну апробацію технологічної розробки. На стадії інновації суб'єктами виступають підприємства які визначають розвиток промисловості та забезпечують внутрішнє споживання та інвестування.

Окрім того, необхідне розуміння напрямів інноваційної діяльності та формування складових інноваційного потенціалу підприємства: виробничого, кадрового, науково-технічного, інвестиційного, ринкового (маркетингового) тощо. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства показує здатність та готовність підприємства до здійснення інноваційної діяльності та впровадження передових технологій.

Окрім формування інноваційного потенціалу підприємства, важливим є розуміння комерційного потенціалу самої технології, як комплексної характеристики потенційних можливостей її реалізації та використання підприємствами певного профілю діяльності завдяки її конкурентним перевагам [1]. Саме маркетингова складова комерційного потенціалу сьогодні виступає підґрунтям для успішної реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів по впровадженню технологій. Успіх маркетингової діяльності дає можливість заповнити розрив, вакуум між наукою та промисловістю. Головними гравцями тут виступають підприємства посередники, які допомагають об'єднати наукові установи, інвесторів та споживачів технологій – промислові підприємства. Яскравим прикладом в цьому сенсі виступає діяльність Українського університету науки і технологій (УДУНТ) та Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій (IP офіс). Так, в УДУНТ відбувся захід «Роль закладів вищої освіти у розвитку інноваційної екосистеми України», присвячений підтримці стартапів, залученню грантового фінансування та впровадженню інноваційних проєктів у регіоні. Ключовою подією стало підписання Меморандуму про співпрацю між IP офісом та УДУНТ і відкриття TISC (Центру підтримки технологій та інновацій) на базі університету.

Головні аспекти такої співпраці: підтримка наукових ідей та стартапів, грантові можливості для науковців та підприємців в рамках програм Горизонт Європа, створення регіональних платформ взаємодії науки, бізнесу та держави, захист інтелектуальної власності – рекомендації щодо реєстрації та комерціалізації розробок, зокрема інноваційних технологій [2].

Таким чином, підводячи підсумок, можливо зазначити, що успіху комерціалізації технологій сприяє: взаємодія всіх учасників інноваційного процесу, формування інноваційного потенціалу підприємств та його оцінка, формування комерційного потенціалу технології, де головна роль відводиться маркетингу та виведенню технології на ринок, наявність підприємств з надання консультаційних послуг та експертних оцінок, які об'єднують науку та бізнес, посилюють співпрацю між закладами освіти, бізнесом та державними органами, що дозволяє готувати науковців та бізнесменів в сфері комерціалізації, підтримувати українські компанії у використанні інновацій та підвищувати ефективність інноваційної діяльності.

Література:

1 Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Нац. техн. ун-ту «ХП» (економічні науки), 2018. № 15 (1291). С. 89–94.

2 Інноваційна екосистема: діалог з бізнесом у Запоріжжі та відкриття TISC у Дніпрі. Офіційний сайт офісу IP <https://nipo.gov.ua/dialoh-biznes-zaporizhzhhi-vidkryttia-tisc-dnipri/>

Хачатрян В. В.

*д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки
та міжнародних відносин*

Стратійчук В. М.

*д-р філос. з економіки, доц. кафедри економіки
та міжнародних відносин,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Вінниця, Україна*

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ

Функціонування економіки в кризових умовах спроводжується низкою ризиків як для економіки країни в цілому, так і для окремих її сфер діяльності. Міжнародний бізнес є однією із найбільш вразливих секторів економіки, адже залежить від впливу широкого переліку зовнішніх факторів. Трансформація міжнародного бізнесу в кризових умовах є складним і багатогранним процесом, що вимагає від компаній гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення. Кризові ситуації, такі як економічні спади, пандемії, політичні нестабільності або стихійні лиха, створюють значні виклики для міжнародних компаній, але водночас можуть відкривати нові можливості для переосмислення бізнес-моделей та стратегій.

Переорієнтація виробництва та ланцюгів поставок є важливим інструментом трансформації міжнародного бізнесу в умовах кризи. Наприклад, багато міжнародних компаній, що мали виробничі потужності в Китаї, під час пандемії зіткнулися з перебоями в постачанні. Щоб зменшити залежність від одного регіону та підвищити стійкість, вони почали диверсифікувати свої ланцюги поставок шляхом перенесення частини виробництва до інших країн, зокрема В'єтнаму, Індії, Мексики. Таким чином, трансформація міжнародного бізнесу включала перегляд географії постачальників, налагодження нових зв'язків та інвестиції в нові виробничі локації [1].

Важливим інструментом трансформації міжнародного бізнесу в кризових умовах є прискорення цифрової трансформації. Традиційно інновації найбільш інтенсивно розвиваються в умовах кризи як інструмент подолання існуючих перешкод. Відомі роздрібні міжнародні мережі, такі як Zara та H&M, були змушені швидко розвивати свої онлайн-платформи та цифрові канали продажів через закриття фізичних магазинів під час локдаунів [2]. Вони інвестували в покращення своїх веб-сайтів, мобільних додатків, онлайн-маркетингу та логістики доставки. Кризові явища зумовили

впровадження нових технологій, навчання персоналу роботі з онлайн-інструментами та зміну бізнес-моделей для адаптації до онлайн-продажі.

Використання технологій для оптимізації операцій та зниження витрат в умовах кризових є широко застосовуваним інструментом для сучасних підприємств. Так, авіакомпанії в періоди економічних спадів та інших криз активно використовують технології штучного інтелекту та аналізу даних для оптимізації маршрутів, управління запасами палива та покращення сервісу для клієнтів, щоб зменшити витрати та підвищити ефективність. Зазначений інструмент включає інвестиції в цифрові інструменти, навчання персоналу для ефективної роботи з ними та перегляд бізнес-процесів.

Сценарний аналіз оцінки впливу кризових явищ на міжнародний бізнес є важливим інструментом для розуміння потенційних ризиків та можливостей, які можуть виникнути в результаті різних сценаріїв (рис.).

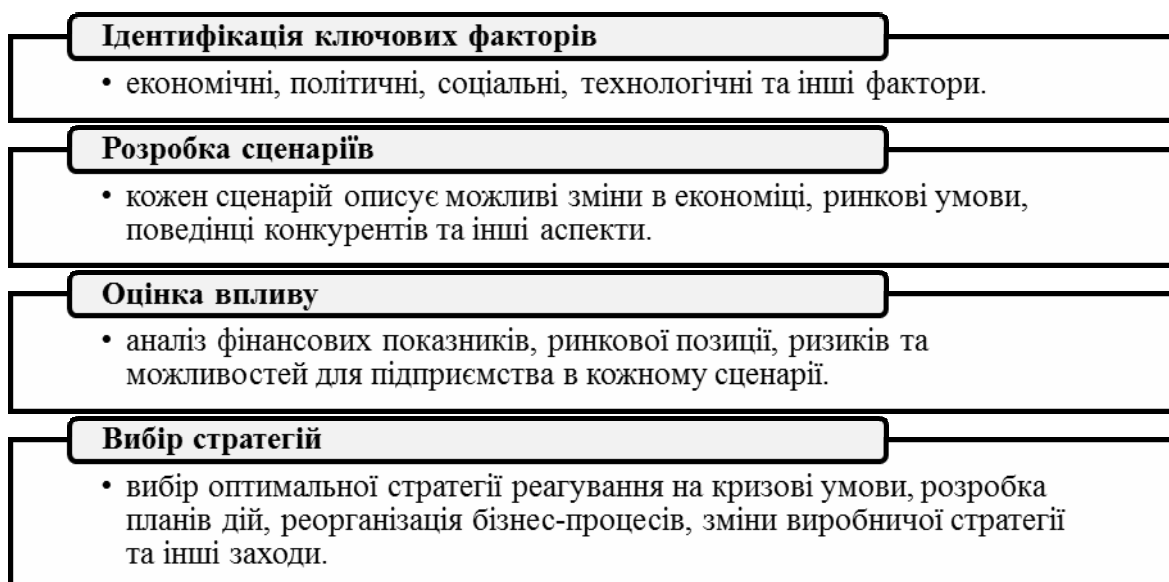


Рисунок – Сценарний аналіз оцінки впливу кризових явищ на міжнародний бізнес

Таким чином, успішна трансформація міжнародного бізнесу в кризових умовах вимагає від компаній здатності до швидких змін, інноваційного мислення та готовності до прийняття складних рішень.

Література:

1. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/covid-19-implications-for-global-supply-chains>.
2. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2020/09/how-companies-can-adapt-to-the-new-normal-of-online-shopping>.
3. Булкіна І. А., Булкін С. М. Світові фінансові кризи та їхній вплив на міжнародний бізнес. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 61. С. 13-19.

Чаркіна Т. Ю.

д.е.н., проф., зав. кафедри економіки та менеджменту

Ващенко О. М.

аспірант кафедри економіки та менеджменту

ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ В ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕННЯХ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ В УМОВАХ КРИЗИ

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, посиленої воєнними діями та інфраструктурними втратами, залізничний транспорт України зіткнувся з необхідністю глибоких трансформаційних змін, зокрема у сфері пасажирських перевезень.

В умовах кризи залізниця виконує не лише економічну, а й стратегічну функцію, яка виходить за межі традиційних пасажирських перевезень. Залізничний транспорт забезпечує мобільність населення, що є критично важливим у надзвичайних ситуаціях, таких як евакуація з небезпечних або окупованих територій, переміщення біженців та постраждалих від бойових дій. Завдяки своїй здатності перевозити великі обсяги людей і вантажів на великі відстані, залізниця стає основним засобом для організації гуманітарних коридорів, доставки продовольчих та медичних вантажів, а також необхідних ресурсів для підтримки соціальної стабільності та відновлення інфраструктури.

Трансформаційні зміни в галузі охоплюють не лише технічну модернізацію, але й глибокі управлінські, організаційні та сервісні перетворення. Вони включають цифровізацію сервісів, впровадження електронних квитків, мобільних застосунків, онлайн-інформування, а також перегляд маршрутної мережі, адаптивне планування руху поїздів з урахуванням потреб населення в умовах воєнного стану [1, 2].

Ключові напрями трансформаційних змін у сфері пасажирських перевезень на залізничному транспорті в умовах кризи подані нижче.

1. Розробка адаптивних логістичних моделей перевезень, що дозволяють оперативно реагувати на зміни у пасажиропотоці, забезпечувати гнучке планування маршрутів та враховувати специфіку регіональних потреб в умовах надзвичайних ситуацій.

2. Цифровізація управлінських та сервісних процесів, зокрема розширення електронних квитків, мобільних застосунків, систем онлайн-інформування пасажирів, а також автоматизованих платформ для управління перевізним процесом [3].

3. Модернізація рухомого складу з урахуванням вимог енергоефективності, екологічності, підвищеного рівня безпеки та комфорту пасажирів, включаючи створення умов для перевезення осіб з інвалідністю.

4. Забезпечення комплексної безпеки пасажирських перевезень, що охоплює як фізичну безпеку пасажирів і персоналу, так і кібербезпеку інформаційної інфраструктури залізничного транспорту.

5. Упровадження клієнтоорієнтованої моделі обслуговування, що базується на глибокому аналізі потреб споживачів, покращенні якості сервісу, індивідуалізації послуг та розширенні каналів зворотного зв'язку [4].

6. Диверсифікація джерел фінансування, у тому числі шляхом активного залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги, розвитку державно-приватного партнерства, а також раціонального використання бюджетних коштів [5].

7. Відновлення та оновлення інфраструктури, пошкодженої внаслідок воєнних дій, із врахуванням принципів стійкості, інноваційності та інтеграції у загальноєвропейську транспортну систему.

Комплексність і системність цих змін дозволяє не лише зберегти життєздатність пасажирських перевезень у надзвичайних умовах, а й створити підґрунтя для подальшої модернізації транспортної інфраструктури, інтеграції до європейського простору та підвищення якості мобільності населення.

В результаті, трансформаційні зміни в пасажирських перевезеннях є не лише відповіддю на виклики сьогодення, але й шансом для якісного оновлення, яке здатне закласти основу для сталого розвитку української залізниці в мирний час. Саме в ці складні періоди формуються нові стандарти, з'являються лідери змін і народжується довіра, яку неможливо виміряти лише показниками ефективності.

Література:

1. Чаркіна Т. Ю., Ващенко О. М., Стратегічні напрямки менеджменту пасажирських залізничних перевезень в Україні. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* 2023 № 9. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/100> (дата звернення 7.04. 25)

2. Пічугіна Т. С. Управління змінами в транспортній системі: теоретико-методологічний аспект. *Вісник транспортної науки України*. 2023. № 3. С. 45–53.

3. Kravchenko A., Lytvynenko V. Rail Transport in Crisis Conditions: Challenges and Innovations. *Transport Economics and Logistics*. 2022. Vol. 98. – P. 56–63.

4. Єлісеєв С. І., Дикань В. Л. Сталий розвиток пасажирських перевезень в умовах загроз: антикризові підходи. *Вісник Державного університету інфраструктури та технологій*. 2023. № 51. С. 78–85.

5. Bobyl V., Matusevych O., Dron M., Taranenko A. The concept of forming a system of change management in the domain of railroad passenger transportation in Ukraine under the conditions of war. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. Vol. 1, Issue 13 (127). P. 14–21.

Чернишева О. М.

*к.е.н., доц., доц., кафедри менеджменту та фінансів
ННІ «Український державний хіміко-технологічний
університет» УДУНТ,
м. Дніпро, Україна*

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: НАСЛІДКИ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ

Хімічна галузь належить до секторів з найбільш значимою кількістю великих компаній, які входять до ТОП1000 національних компаній та мають великий валовий дохід – 53 компанії з сукупним чистим доходом 163 млрд. грн. За даними ДП «Черкаський НДІТЕХІМ», за час воєнних дій в хімічних виробництвах відбулося скорочення кількості підприємств на 20-25% у секторах основної хімії, 6,5-16% – у розрізі більшості секторів перероблення [1]. В той же час спостерігається збереження кількості ФОП та малих підприємств, які швидко адаптувалися до умов воєнного стану. У великотонажному виробництві стабільність продемонстрували ПрАТ «Азот» (м. Черкаси), ПрАТ «Рівнеазот».

Незважаючи на негативні наслідки воєнних дій, секторальна динаміка товарного виробництва є різною. За час війни обсяги виробництва скоротилися майже вдвічі у виробництві хімічних речовин та хімічної продукції, товарної продукції основної хімії, добрив і азотних сполук, пластмас в первинних формах, іншої неорганічної хімічної продукції (хлор, сірка, технічний вуглець, соляна кислота, сірчана кислота, каустична сода, гіпохлорити, сульфати та ін.), а сектор реалізації промислових газів продемонстрував стабільність. Динаміка обсягів реалізації основної органічної хімічної продукції (вуглеводні циклічні, ациклічні, хлорвініл, спирти жирні технічні, метанол, монокарбонові жирні кислоти, гліцерин, етилацетат, етанол, оцтова кислота, лимонна кислота та ін.) демонструє спад. Водночас, спостерігається відновлення секторального виробництва добрив та азотних сполук.

Перспективи післявоєнного відновлення діяльності підприємств хімічної галузі полягають у наступному: відновлення роботи стратегічно важливих підприємств, що виробляють базову хімічну сировину; подолання дефіциту кадрів; розвиток виробництв, що демонструють адаптаційність та стійкість у надскладних умовах функціонування; секторальна та продуктова диверсифікація діючих виробництв; використання переваг високого рівня міжгалузевого споживання; розвиток технологій для виробництва продукції військового призначення; зростання кількості більш мобільних малих та мікропідприємств; збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції з більш високою доданою вартістю – пластмасових та гумових виробів, пестицидів та іншої агрохімічної продукції, парфумерно-косметичних виробів.

Література:

1. Ковеня Т.В. Аналітична оцінка ситуації у хімічній промисловості України та на внутрішньому товарному ринку хімічної продукції за підсумками 2023 року. URL: http://www.nditekhim.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/HPUVyp-42023-_shhorichnyk.pdf (дата звернення: 01.03.2024).

Чернишева О. М.

к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту та фінансів

Кучкова О. В.

к.е.н., доц., зав. кафедри маркетингу та логістики

Аксьонов С.

аспірант

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах зростаючої нестабільності глобального економічного середовища, посилення конкуренції та виникнення нових загроз, питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває першочергового значення. Сучасні трансформаційні процеси, що охоплюють цифровізацію, технологічні інновації, зміну геополітичної ситуації та екологічні виклики, чинять значний вплив на функціонування бізнесу та вимагають переосмислення традиційних підходів до управління економічною безпекою. У цьому контексті дослідження впливу цих трансформаційних процесів на формування стратегій економічної безпеки підприємств є актуальним та необхідним для забезпечення їх сталого розвитку та захисту від потенційних загроз [1].

Аналіз трансформаційних тенденцій та їхнього відображення у сучасних стратегіях економічної безпеки підприємств є ключовим для розуміння того, як бізнес адаптується до мінливого світу. Ці тенденції охоплюють широкий спектр факторів, від технологічних проривів до геополітичних змін, і знаходять своє відображення в нових підходах до забезпечення економічної стійкості підприємств.

Основними трансформаційні тенденціями є:

- цифровізація та технологічний прогрес. Впровадження штучного інтелекту, великих даних, хмарних технологій та інтернету речей (IoT) кардинально змінює бізнес-процеси. У контексті економічної безпеки це означає як нові можливості для прогнозування ризиків та виявлення загроз, так і нові вразливості, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних;

- глобальна нестабільність та геополітичні зміни. Політичні конфлікти, торговельні війни, санкції та пандемії створюють високий рівень невизначеності для міжнародного бізнесу. Стратегії економічної безпеки мають враховувати ці ризики та передбачати сценарії реагування на кризові ситуації;

- зміна клімату та екологічні виклики. Зростаюча увага до сталого розвитку та екологічної відповідальності призводить до нових регуляторних вимог та змінює споживчі переваги. Економічна безпека підприємств тепер включає аспекти екологічної стійкості та управління екологічними ризиками;

- зміни в ланцюгах постачання. Глобальні ланцюги постачання стають все більш складними та вразливими до зовнішніх потрясінь. Стратегії економічної безпеки мають бути спрямовані на диверсифікацію постачальників, підвищення прозорості ланцюгів та управління ризиками постачання;

- кіберзагрози. Зростання залежності бізнесу від інформаційних технологій робить кібербезпеку одним з ключових елементів економічної безпеки. Стратегії мають включати заходи щодо захисту від кібератак, витоку даних та інших кіберінцидентів;

- людський фактор. Кваліфікований персонал є критично важливим для економічної безпеки. Стратегії повинні включати заходи щодо залучення, утримання та розвитку талантів, а також управління знаннями та компетенціями [2].

У сучасному світі, що характеризується безпрецедентною динамікою змін, трансформаційні тенденції глибоко проникають у всі сфери економічної діяльності, зокрема й у підходи до забезпечення економічної безпеки підприємств. Цифровізація, глобальна нестабільність, екологічні виклики та кіберзагрози формують нову реальність, яка вимагає від бізнесу переосмислення традиційних стратегій захисту. У зв'язку з цим, зміни трансформаційних тенденцій знаходять своє відображення в нових підходах до управління економічною безпекою підприємств: інтеграція кібербезпеки, управління ризиками, стійкість та безперервність бізнесу, цифрова трансформація функцій безпеки, співпраця та обмін інформацією, адаптивність та гнучкість.

Таким чином, трансформаційні тенденції суттєво впливають на формування сучасних стратегій економічної безпеки підприємств, змушуючи бізнес переосмислювати підходи до управління ризиками та забезпечення стійкості в умовах зростаючої невизначеності.

Література:

1. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5. С. 35–40.

2. Ярославський А. О. *Формування механізму управління економічною безпекою підприємства* [Текст] : дис. ... д-ра філос. : 051 / Ярославський Артем Олександрович ; Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2020. 288 с.

Чернишева О.М.

к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту та фінансів

Малиш В.О.

здобувач вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент»

ННІ «Український державний хіміко-технологічний

університет» УДУНТ,

м. Дніпро, Україна

Черток А.І.

директор ТОВ «Експрес Пружини»

м. Полтава, Україна

ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИРОБНИКІВ МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Машинобудівна галузь є ключовою для промислового комплексу України, оскільки забезпечує техніко-технологічну базу для інших галузей, а також має вагоме значення в експортній структурі країни. Проте, із початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року підприємства машинобудівного сектору зіткнулися з безпрецедентними викликами, що істотно ускладнили їхнє функціонування.

Однією з головних проблем є фізичне знищення або пошкодження виробничих потужностей у регіонах, що постраждали від бойових дій. Значна частина українських машинобудівних підприємств розташовувалася на сході та півдні країни (Харків, Маріуполь, Краматорськ), де бойові дії призвели до повного або часткового припинення виробництва [1].

Другим критичним фактором стала деструкція логістичних ланцюгів. Блокування морських портів, зруйнована транспортна інфраструктура, проблеми з постачанням сировини та комплектуючих – усе це призвело до зниження виробничих потужностей або повного зупинення окремих ліній. У дослідженні Національного інституту стратегічних досліджень зазначено, що у 2022 році обсяги виробництва машинобудівної продукції скоротилися майже на 50% у порівнянні з 2021 роком [2].

Також спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, викликаний мобілізацією, еміграцією, переміщенням населення та зміною структури попиту на ринку праці. Багато підприємств змушені терміново адаптувати кадрову політику та навчати нових працівників, що уповільнює процеси модернізації й адаптації до нових умов [3].

Додатковою проблемою є нестабільне нормативне та податкове середовище. Часті зміни у законодавстві, бюрократичні бар'єри при переміщенні підприємств у безпечні регіони (релокація), а також обмежений доступ до кредитних ресурсів створюють додаткові труднощі для функціонування виробників [4].

Попри ці труднощі, частина підприємств змогла переорієнтувати виробництво на потреби оборонної промисловості або виконати часткову

релокацію у західні області. Так, наприклад, ПАТ «Турбоатом» (Харків), попри руйнування інфраструктури, зберігає виробничу діяльність у зменшеному форматі та співпрацює з оборонним сектором [5].

Для відновлення та підтримки галузі потрібні скоординовані дії на рівні держави, зокрема: забезпечення безпекових умов для виробництва, пільгове кредитування, стимулювання експорту, підтримка інновацій та інтеграція у європейські промислові ланцюги.

Література:

1. УНІАН (2022). Російські обстріли знищили машинобудівні підприємства на сході України. URL: <https://www.unian.ua> (дата звернення: 02.04.2025).

2. НІСД (2023). Аналітична записка про стан промисловості України у 2022 році. URL: <http://niss.gov.ua> (дата звернення: 02.04.2025).

3. Delo.ua (2023). Кадрова криза в українській промисловості: виклики воєнного часу. URL: <https://delo.ua> (дата звернення: 02.04.2025).

4. Мінекономіки України (2023). Огляд бар'єрів для бізнесу в умовах воєнного стану. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 02.04.2025).

5. Економічна правда (2023). Як працюють великі промислові підприємства в умовах війни: кейси. URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 02.04.2025).

Чуприна Н. М.

*д.е.н., проф., декан факультету
економіко-гуманітарних наук та права*

Журавель В. В.

*старший викладач кафедри маркетингу та логістики
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Сучасні виклики світової економіки та інноваційна периферійність вітчизняної економіки беззаперечно обумовлюють для України необхідність формування нової парадигми науково-технологічної та інноваційної політики для реалізації національних політико-економічних інтересів у євроінтеграційному та геостратегічному вимірах. Слід зазначити, що впродовж Новітньої доби державна влада фактично звела нанівець нарощування потенціалу стратегічних можливостей продуктивного та конкурентоспроможного науково-інноваційного соціально-економічного розвитку країни.

Не вбачаючи в науково-технологічній сфері рушійної сили, спроможної ефективно нарощувати вітчизняний інноваційний потенціал для проектування конкурентного середовища майбутнього, структурування майбутніх своїх конкурентних переваг (компетенцій, недоступних іншим суб'єктам економічних відносин) за рахунок науково-інноваційного продукування багатства суспільних цінностей, вона, прямо чи опосередковано, по суті, накопичувала («консервувала») невирішені проблеми її ефективного функціонування.

Переконливим свідченням означеного можуть слугувати результати дослідження Всесвітнього економічного форуму про стратегічний та ще більш поляризований наукоємний розвиток світової економіки, про що йдеться у доповіді «Готовність до майбутнього виробництва 2018» (The Readiness for the Future of Production Report 2018).

Так, за драйвером «технології та інновації» (оцінюється рівень розвиненості, безпечності та пов'язаності з ІКТ інфраструктури задля підтримки впровадження нових технологій у виробництві) Україна отримала достатньо низькі оцінки – 3,5 бала із 10 можливих та посіла 74 місце серед 100 досліджуваних країн світу. При цьому за оцінкою стану розвитку в країні «технологічних платформ», яка включає оцінки наявності ІКТ, використання ІКТ, цифрової безпеки та конфіденційності даних, отримала 5,0 балів та 75 ранг. За оцінкою «можливостей для впровадження інновацій», що базується на оцінці ефективності промислової діяльності, інтенсивності досліджень та доступності фінансування, отримала 2,0 бала та 68 ранг.

У випадку фіскальної політики виявилось достатньо складно визначити набір параметрів, які би засвідчили наявність достатньо чітких критеріїв про те, що ринки вважають ефективною фіскальною політикою і чому ефект дисципліни стосовно монетарної політики є більш дієвий, ніж щодо фіскальної. Аналогічно, проблема репутації країни як позичальника дедалі більше формується під впливом раціональних очікувань щодо майбутньої поведінки у сфері фіскальної політики, ніж під впливом історичного досвіду, який дозволяв розпізнавати країни, схильні до серіальних дефолтів, безвідповідальні боргові стратегії яких, більше нагадували Понзі-гру. Часта зміна макростратегій та змінні умови глобального макрофінансового середовища породжують проблему ідентифікації, ефективності сигналів та інформаційного шуму в процесі інтерпретації поточних та майбутніх кроків у сфері фіскального регулювання [1].

Натомість вражаюче низьку оцінку Україна отримала за драйвером «інституційна структура» – 3,4 бала та 94 ранг. За цим драйвером оцінюється ефективність державних інститутів у країні та якою мірою інституційне середовище сприяє розвитку нових технологій, нових підприємств та бізнесів, а також передового виробництва. Отже, базуючись на означеній оцінці можна вважати, що в Україні впродовж усіх років Незалежності практично не сформована ефективна система державного управління науково-інноваційним розвитком.

Література:

1. Зінчук Т.О. На початку пошуку стратегії інклюзивного зростання сільської економіки: світовий та європейський підхід. Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 4 (68). С.132-136.

Чуприна Н. М.

*д.е.н., проф., декан факультету
економіко-гуманітарних наук та права
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна*

Каніщенко О. Л.

*д.е.н., проф. кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна*

МОТИВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

На сьогоднішній день, після повномасштабного вторгнення росії на територію України, освітній процес перетерпів досить серозні трансформації. Деякі українські університети мають можливість навчати своїх студентів лише онлайн, частина з університетів працює на змішаній формі навчання, а є університети, в умовно спокійних регіонах України, де навчання відбувається он дайн з дотриманням усіх необхідних умов безпеки. Трансформація освітнього процесу відбувається під впливом ряду факторів. Серед цих факторів можливо виділити загальні та приватні фактори. До загальних факторів ми можемо віднести наступні:

По-перше, це звичайно, забезпечення безпеки життю та здоров'ю людей (викладачів, студентів, допоміжного персоналу).

По-друге, частина, як студентів, так і викладачів вимушені були виїхати (в інші регіони України або за кордон) та не мають фізичної змоги відвідувати навчальний процес.

По-третє, можливість використання енергоресурсів, безперебійного доступу до мережі Інтернет та засобів зв'язку.

Особливими факторами трансформації освітнього процесу в університетах є: специфіка самого ВНЗ, його розташування, кількості студентів та викладачів, наявності специфічних лабораторних комплексів та інше.

При цьому, необхідно також відмітити, бажання студентів продовжувати навчання в українських ВУЗах. Без цього найважливішого фактору ніякі трансформаційні перетворення освітнього процесу в умовах воєнних дій в Україні не мають сенсу.

Не дивлячись на надскладні економічні умови в країні, держава підтримує університети, виплачує студентам стипендію, надає бюджетні місця для навчання, пільги і т.д. В цьому випадку, безумовна співпраця університетів та держави доповнюється новими вимогами роботодавців. Тобто економіка в наслідок воєнних дій суттєво змінюється, та роботодавці мають інші пріоритети до кваліфікації найманих спеціалістів.

Однією з найбільших змін, в період воєнних дій, майже на всіх підприємствах, відбувається в логістиці. Це стосується підприємств, які працюють не лише на території України, а і ті, які займаються експортом/імпортом товарів чи послуг. Зміна логістичних маршрутів все одно потребує оптимізації, але на перший план виходить безпека людей та вантажів. Саме через це, спеціалісти з логістики стали досить затребуваними на ринку, як промислових товарів, так і товарів народного споживання. Але, необхідно зауважити, що на сьогоднішній день спеціалісти з логістики повинні володіти сучасними знаннями в цій галузі.

У дослідженні брало участь 100 респондентів зі стажем роботи до 35 років.

По-перше, метою дослідження є з'ясування змін у трудовому житті респондентів, визначення впливу військових дій на перспективу їх роботи.

Розподіл відповідей, як вплинули військові дії на кар'єру респондентів представлена на рис.

100 відповідей



Рисунок – Результати дослідження стосовно впливу військових дій в Україні на кар'єру респондентів

За результатами дослідження виявлено, що початок воєнних дій на кар'єру майже чверті респондентів не вплинув.

Водночас у 39 % респондентів виникла необхідність підвищити кваліфікацію у межах професії;

16% респондентів в зв'язку з початком воєнних дій вимушені були пройти перепрофілювання в межах професії,

17 % респондентів – змінили професію.

Отже дослідження показали чи відбулися зміни в мотиваціях отриманні спеціальності в наслідок воєнних дій на території України, зростаючого попиту на певні професії, зростання інтересу до практичних навичок, орієнтації на відбудову, на нові економічні реалії.

Шапка І. В.

аспірантка кафедри менеджменту та фінансів

Яшкіна Н. В.

к. т. н., доцент, зав. кафедри менеджменту та фінансів

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Національна економіка України продовжує функціонувати в умовах війни, що призвела до масштабних руйнувань інфраструктури, економічних зв'язків і ресурсів. Паралельно з подоланням актуальних викликів країна готується до етапу повоєнного відновлення, який має стати основою для відбудови інфраструктури, соціальної сфери та економіки. В таких обставинах трансформація управлінських стратегій українських компаній набуває особливої актуальності. Необхідно адаптувати управлінські підходи до нових викликів, підвищувати стійкість бізнес-моделей і формувати здатність функціонувати в умовах триваючої нестабільності.

У процесі повоєнного відновлення Україна зіткнеться зі значними змінами в економічному, соціальному та управлінському середовищі, що зумовить необхідність перегляду традиційних управлінських підходів. Серед ключових викликів для бізнесу можна виокремити такі [1, с. 3]: невизначеність внутрішнього та зовнішнього середовища; зміна споживчих пріоритетів і зниження купівельної спроможності населення; дефіцит кваліфікованих кадрів; порушення логістичної інфраструктури й обмежений доступ до транспортних ресурсів; необхідність цифрової трансформації; посилення суспільного запиту на соціальну відповідальність.

Відповідно до зазначених викликів, трансформація управлінських моделей діяльності підприємств має базуватись на низці ключових пріоритетів, які забезпечать здатність бізнесу адаптуватися до нових умов, зберігати стабільність і забезпечувати подальший розвиток. Серед них – підвищення гнучкості управлінських рішень, інтеграція адаптивних механізмів, переорієнтація на людину як основний ресурс [2, с. 99], активне впровадження принципів сталого розвитку [3, с. 287], а також розширення взаємодії з державними інституціями, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами [4, с. 6-8].

З урахуванням окреслених викликів та визначених пріоритетів трансформації управлінських моделей, у процесі повоєнного відновлення доцільним є акцент на впровадженні системних змін, які сприятимуть формуванню адаптивної та стійкої відповіді на актуальні виклики економічного середовища. Серед ключових напрямів трансформації можна виділити такі:

- організаційна гнучкість та адаптивність. Реалізація цього напряму полягає у переході на гібридні або дистанційні формати роботи, делегуванні повноважень та децентралізації управлінських процесів;
- цифровізація та впровадження новітніх технологій. Зокрема, інтеграція CRM- та ERP-систем, використання чат-ботів, онлайн-платформ для комунікації та електронної комерції;
- розвиток людського капіталу та удосконалення кадрової політики. Пріоритетом є впровадження корпоративних програм навчання, системи наставництва, інструментів нематеріальної мотивації та підтримки психологічного добробуту персоналу;
- суспільна відповідальність бізнесу (CSR). Виявляється у підтримці благодійних ініціатив, співпраці з громадськими організаціями, розробці соціальних пакетів для співробітників;
- оптимізація ресурсів та посилення логістичної стійкості, передбачає диверсифікацію постачальників, створення регіональних логістичних центрів та вдосконалення системи доставки;
- інституційна співпраця та державна підтримка, включає участь у державних програмах сприяння зайнятості, отримання грантів та використання пільгових умов оподаткування.

Гнучкість у прийнятті рішень, адаптація до нових умов, цифровізація, пріоритетність розвитку людського капіталу, соціальна відповідальність та ефективна взаємодія з державою й громадами мають стати основою нової моделі управління бізнесом. Реалізація цих підходів сприятиме не лише стабілізації окремих підприємств, а й формуванню стійкої економічної системи, здатної забезпечити довготривале зростання у посткризовий період.

Література:

1. Сергійчук С., Сергійчук Д. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43>.
2. Бей Г. В., Сіснерос М. М. Р. Трансформація управлінських практик у постпандемічному та повоєнному світі. Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 10–11 жовт. 2024 р.). Вінниця, 2024. С. 98–100.
3. Дорошенко Л. М. ESG як обов'язковий складник розвитку національного бізнесу у повоєнний період. Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 10–11 жовт. 2024 р.). Вінниця, 2024. С. 286–290.
4. Динник І. Стратегування регіонального розвитку за воєнного стану. Scientia Fructuosa. 2023. Т. 150, № 4. С. 4–17. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)01](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)01).

Шпортко Г. Ю.
к.т.н., доц., кафедри управління та адміністрування
Каут О. В.
к.е.н., доц., кафедри управління та адміністрування
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

РОЗВИТОК AGILE-ЛІДЕРСТВА

Лідерство відіграє вирішальну роль у формуванні успіху організації, але те, як лідери працюють, значно змінилося з роками. У сучасному, складному та невизначеному світі, який швидко змінюється, Agile-лідерство стало критичним підходом до подолання викликів, сприяння інноваціям і керування високоефективними командами.

Agile Leadership (Agile-лідерство, гнучке лідерство) – це стиль управління, який передбачає адаптивність, швидке прийняття рішень та орієнтацію на співпрацю. У сучасному бізнесі воно відіграє ключову роль, допомагаючи компаніям залишатися конкурентоспроможними у швидкозмінному середовищі.

1. Основні принципи Agile-лідерства:

- адаптивність – вміння швидко змінювати стратегію відповідно до ринкових умов;
- ітеративний підхід – експериментування, аналіз результатів, постійне вдосконалення;
- емпатія та довіра – підтримка працівників, створення середовища для розвитку;
- розподіл повноважень – делегування відповідальності, стимулювання ініціативності;
- культура зворотного зв'язку – відкритий діалог між лідером та командою.

2. Компетенції Agile-лідера:

- гнучкість мислення – здатність швидко змінювати підхід до вирішення проблем;
- емоційний інтелект – розуміння потреб команди та ефективне спілкування;
- стратегічне бачення – здатність прогнозувати зміни та приймати виважені рішення;
- інноваційність – заохочення творчого підходу та пошуку нових рішень;
- робота в умовах невизначеності – прийняття рішень у складних ситуаціях.

3. Методи розвитку Agile-лідерства:

- Agile-методології – застосування принципів Scrum, Kanban, Lean у командному управлінні;

- дизайн-мислення – фокус на користувацькому досвіді та вирішенні реальних проблем;
- коучинг та менторство – розвиток лідерських навичок через навчання та наставництво;
- зміна корпоративної культури – підтримка відкритості, довіри та швидкої адаптації.

Agile-лідерство допомагає організаціям успішно розвиватися в сучасних умовах, впроваджувати інновації та формувати ефективні команди.

Відмінності між Agile та традиційним лідерством наведено в табл.

Таблиця – Порівняння Agile та традиційного лідерства

Критерій	Agile-лідерство (Agile Leadership)	Традиційне лідерство (Traditional Leadership)
Підхід до управління	Гнучкий, адаптивний, орієнтований на зміни	Ієрархічний, стабільний, орієнтований на контроль
Прийняття рішень	Децентралізоване, залучення команди	Централізоване, рішення приймає керівник
Організаційна структура	Гнучка, динамічна, плоска або матрична	Жорстка, ієрархічна, вертикальна
Стиль комунікації	Відкрите спілкування, активний зворотний зв'язок	Формальне, чітко регламентоване спілкування
Зміни та адаптація	Легко адаптується до змін, орієнтація на експерименти	Опір змінам, стабільність понад усе
Роль лідера	Фасилітатор, ментор, натхненник	Начальник, контролер, авторитет
Мотивація команди	Самостійність, довіра, залученість	Чітка субординація, контроль, нагороди
Фокус	Інновації, гнучкість, ефективність через співпрацю	Стабільність, контроль, ефективність через стандарти
Приклади використання	ІТ, стартапи, креативні індустрії, швидкозмінні ринки	Традиційний бізнес, держустанови, великі корпорації

Agile-лідерство ефективно в динамічних середовищах, які вимагають швидкої адаптації та інновацій. Традиційне лідерство підходить для стабільних сфер, де важливі чітка структура та контроль. Багато компаній сьогодні поєднують обидва підходи, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Література:

1. Mansoor Mohammed. Agile Leadership vs. Traditional Leadership: What Sets Them Apart? ULR: <https://www.linkedin.com/pulse/agile-leadership-vs-traditional-what-sets-them-apart-sekmc> (дата звернення 04.04.2025).

Яворська О. Б.

*старший викладач кафедри економіки та права
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна*

СТРАХУВАННЯ В БІЗНЕС-МЕДІАЦІЇ: ЗАХИСТ, ДОВІРА, ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА

Медіація в бізнесі має свої унікальні особливості, оскільки зазвичай спрямована на збереження ділових стосунків між сторонами, мінімізацію фінансових ризиків і захист репутації, тобто основна увага приділяється питанням професійних і фінансових інтересів [1]. Спори про договори, інтелектуальну власність, виконання зобов'язань або поділ активів - характерні теми конфліктів у бізнесі. Допомогти у зменшенні ризиків, створенні довіри між сторонами та забезпеченні фінансового захисту у разі невдалого результату переговорів може страхування. Розглянемо ключові аспекти сприяння страхування медіації в бізнесі.

Страхові поліси, такі як страхування відповідальності директорів і посадових осіб або професійної відповідальності, можуть покривати витрати, пов'язані з претензіями, що виникають під час або після медіації. Це дає сторонам більшу впевненість у пошуку взаємовигідного рішення, оскільки вони розуміють, що певні фінансові ризики вже враховані. Таким чином страхування сприяє захисту від фінансових втрат.

Страхові компанії часто заохочують вирішення спорів через медіацію, оскільки це економить кошти й зменшує ризик непередбачуваних судових рішень, тобто мотивують сторони до переговорів.

Страхові поліси можуть включати відшкодування витрат на медіацію або альтернативне вирішення спорів. Це особливо актуально для бізнесів, які стикаються з регулярними контрактними суперечками або корпоративними конфліктами.

Судові процеси можуть завдати шкоди іміджу компанії, тоді як медіація – більш конфіденційний спосіб вирішення конфліктів. Якщо страхування покриває частину збитків, компанія може швидше і безболісніше вирішити проблему без зайвої публічності, що знижує репутаційні ризики.

Якщо медіація не приведе до угоди й справа все ж таки перейде до суду, страхування може допомогти покрити юридичні витрати або компенсації. Це зменшує фінансовий тиск і дає бізнесу більше можливостей продовжувати діяльність без значних втрат, що сприяє його фінансовій стабільності.

Отже, страхування не тільки знижує ризики в бізнес-медіації, а й створює додаткові стимули для ефективного та мирного вирішення спорів.

Для страхової компанії медіація є ефективним інструментом управління ризиками, що допомагає економити ресурси, зберігати репутацію та підвищувати рівень довіри клієнтів.

Стимулювати використання медіації у своїй діяльності, впроваджувати її у страхову практику як додаткову послугу до договору страхування, страхові компанії можуть наступним чином.

1. Передбачення медіації як обов'язкового кроку у страховому договорі. У страховий поліс включати обов'язкову умову проходження медіації перед поданням позову. Це означає, що компанія, яка хоче отримати страхову виплату у зв'язку зі спором, повинна спочатку спробувати знайти компроміс через переговори.

2. Через фінансове стимулювання. Страхові компанії можуть пропонувати знижені страхові премії (тобто нижчу вартість полісу) для клієнтів, які погоджуються використовувати медіацію у випадку спору. Також можливе часткове або повне покриття витрат на медіацію, що робить її ще більш привабливою альтернативою судовим процесам.

3. Юридична підтримка у процесі медіації. Деякі страхові компанії надають своїм клієнтам юридичних консультантів, які допомагають у переговорах, що робить процес більш ефективним.

4. Створення спеціальних програм альтернативного вирішення спорів (ADR). Деякі великі страхові компанії впроваджують спеціальні програми альтернативного вирішення спорів (Alternative Dispute Resolution, ADR), які включають медіацію як основний інструмент розв'язання конфліктів.

Страхові компанії не просто підтримують медіацію – вони активно стимулюють її використання, адже це допомагає всім сторонам конфлікту зменшити фінансові витрати, мінімізувати ризики та зберегти ділові відносини. Це ще раз підкреслює, що страхування та бізнес-медіація тісно пов'язані, а їхній взаємозв'язок стає важливим елементом сучасного корпоративного управління.

Література:

1. Про медіацію: Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>

Kozenkova V. D.
*Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Information Technologies and Systems,
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine*

BLOCKCHAIN IN INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT

Blockchain technologies, initially developed to support cryptocurrencies, have found widespread application across various industries over recent years, particularly within the industrial sector. Their decentralized nature, transparency, and security make blockchain an ideal tool for optimizing the management of industrial enterprises.

Blockchain is a distributed database that stores information in sequential blocks, each containing the hash value of the previous block. This technology is characterized by three key features: decentralization, immutability, and transparency.

Scientific research demonstrates that blockchain can serve as a foundational tool for implementing the Industry 4.0 concept, which envisions the integration of digital technologies into manufacturing processes. Blockchain enables the creation of reliable systems for managing complex industrial processes, reducing the need for intermediaries and improving efficiency.

One of the most popular applications of blockchain is supply chain management. Traditional supply chains are often characterized by high complexity, opacity, and significant administrative costs. Blockchain enables the creation of a transparent system where every participant can track goods from the manufacturer to the end consumer.

Smart contracts are programs that automatically execute contract terms when predefined conditions are met. This reduces the need for intermediaries and accelerates transaction processing. Smart contracts analyze delivery terms and product quality, automatically transferring payments once conditions are confirmed. They operate autonomously, reducing costs and enhancing accuracy.

Blockchain can be used to track product quality at all stages of production. This is especially important in industries where quality is critical, such as pharmaceuticals or jewelry. Traditional quality tracking methods often rely on paper documentation, which can be easily falsified. Blockchain ensures data immutability, making it a more reliable tool.

Blockchain can also be utilized to create decentralized financial systems (DeFi), enabling businesses to obtain loans, invest funds, and conduct transactions without bank involvement. Traditional financial systems are often associated with high fees and lengthy processing times. In contrast, blockchain allows for faster and cheaper transactions.

The integration of the Internet of Things (IoT) and blockchain can create a synergistic effect, enabling fully autonomous management systems. For instance, IoT sensors can collect data on equipment status, while blockchain securely stores this data in an immutable format.

Digital twins allow for the creation of digital replicas of physical objects and processes. Integrating blockchain with digital twins ensures data immutability and enhances the accuracy of modeling.

Blockchain can be employed to monitor the environmental footprint of enterprises. For example, companies can use blockchain to track CO₂ emissions and other ecological indicators. In this way, blockchain contributes to greater sustainability and accountability.

Blockchain technology is a key instrument for transforming industrial enterprise management. Its advantages, such as transparency, security, and economic efficiency, make it particularly suitable for applications in supply chain management, contract automation, and quality control. However, for successful blockchain implementation, technical, financial, and social aspects must be carefully considered.

Petrenko V. O.

Doctor of Technical Sciences, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Head of the Department of Intellectual Property and Project Management, SEI “Dnipro Metallurgical Institute”, Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, Ukraine

TRANSFORMATION OF INTELLECTUAL PROPERTY INTO AN INNOVATIVE PRODUCT

In the turbulence of both internal and external environments, threats and risks typically arise that affect the stable operation of an enterprise.

The process of transforming intellectual property into an innovative product requires high competence, creativity, and strategic thinking.

In today's world, where knowledge and innovation have become significant drivers of success, it is important to effectively use intellectual property to create value and market advantage.

“It is widely known that an inventor in the modern innovation environment is unable to handle the commercialization of their intellectual property rights object. This is explained by the fact that commercialization and the use of intellectual property rights objects in business circulation is a chain of processes involving law enforcement, techno-economic justification, scientific research work, design, manufacturing necessary technological and special equipment, etc. Firstly, to accomplish such tasks, financial, material resources, and organizations equipped with competent specialists are required. Currently, the state does not have such resources for innovative development. Therefore, it should be recognized that the optimal solution in this sense is to use the resources of business structures. A relevant slogan may be: the knowledge economy should serve intellectual business in terms of intensifying the processes of using intellectual products in business circulation in a changing entrepreneurial environment” [1, p. 27].

Intellectual property encompasses a wide range of objects protected by law, such as inventions, utility models, industrial designs, copyrights, trademarks, and other results of intellectual activity. These objects are an important resource for enterprises and research institutions, as they reflect accumulated knowledge, technologies, and innovations.

The process of transforming intellectual property into an innovative product begins with identifying potential opportunities and the value that the object can create. This may involve developing new technologies, products, or services that meet market needs or solve specific problems. One of the key stages in the process of transformation is evaluating and analyzing the intellectual potential of the object. This includes studying market trends, the competitive environment, technological capabilities, and commercialization opportunities. At this stage, it is also important to define the development and commercialization strategy of the product based on intellectual property.

For the successful transformation of intellectual property into an innovative product, it is necessary to implement creative approaches and innovative methods in the research and development process.

As Professor O.B. Butnik-Siversky notes, “We consider the real capitalization of intellectual property rights as the transformation of the value of intellectual property rights (intangible assets) in business circulation into an innovative product in the scientific field or innovative products in the industrial field or into new value as a source of growth for this value” [2, p. 68].

According to the authors [3], “The main stages and tasks of innovation commercialization are: developing the innovation idea (conducting market research and determining consumer needs, forming a team for developing the innovative product or service, creating a prototype or concept of the innovation, and testing it with a small group of users), evaluating the innovation's potential (conducting a SWOT analysis for the innovation, assessing the technical and economic feasibility of commercialization, determining the competitive advantages of the innovation in the market), developing a business strategy (defining the target market and audience for the innovation, developing a marketing and sales plan for the innovation, setting target indicators and success metrics for evaluating the effectiveness of the business strategy), financing and investment, implementation and marketing, evaluation, and optimization.”

In conclusion, it should be noted that the transformation of intellectual property into an innovative product requires creativity, an innovative approach, and flexibility from companies and investors. It is important to have an effective strategy for the commercialization of intellectual property that will help establish its transformation into a profitable innovative product. Collaboration with various stakeholders, including scientists, business analysts, and consumers, can greatly facilitate the process of transforming intellectual property.

References:

1. Petrenko V.O. Transformatsiia ekonomiky znan v intelektualne pidpriemnytstvo. [Transformation of the knowledge economy into intellectual entrepreneurship]. Suchasni protsesy transformatsii u biznesi ta vyrobnytstvi: teoriia, metodolohiia, praktyka (finansovyi sektor, ahrarna haluz ta sfera posluh): monohrafiia/za red. L.M. Savchuk, L.M. Bandorinoi. Dnipro: Porohy. 2019. 547 s. S. 12-31. [in Ukrainian].

2. Butnik-Siverskyi O.B. Butnik-Siverskyi O. Teoretychni aspekty kapitalizatsii mainovykh prav intelektualnoi vlasnosti z pozytsii dominanty neoekonomiky. Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti, 2019. № 1. S. 59-72. DOI: <https://doi.org/10.33731/12019.162743>. [in Ukrainian].

3. Khomenko L.M., Shcherbachenko V.O., Yevdokymova A.V. Dorozhnia karta lantsiuha komertsializatsii z metoiu stymuliuvannia intensyfikatsii dyfuzii y masshtabuvannia innovatsii. Ekonomika ta suspilstvo. V. 67. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-19>. [in Ukrainian].

2. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності

Жуков О. І.

студент

Шуба М. В.

*к.е.н., доц. кафедри міжнародних економічних відносин та логістики ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ДО КУЛЬТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ РИНКІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

У сучасному світі, де глобалізація та цифрова трансформація визначають нові правила гри для бізнесу, готельні мережі мають переглядати свої маркетингові стратегії, щоб відповідати культурним особливостям різних ринків. Культурні відмінності мають прямий вплив на сприйняття бренду, споживчу поведінку та, відповідно, на фінансові показники компаній. Глобальні готельні мережі активно використовують цифрові платформи, відеоконтент та інфлюенсер-маркетинг для адаптації своїх стратегій до культурних особливостей різних ринків. Успішні кейси таких компаній, як Marriott, Hilton та InterContinental Hotels Group (IHG), демонструють, як цифрові рішення допомагають не лише підвищувати впізнаваність бренду, а й стимулювати лояльність клієнтів та зростання доходів.

Так, Marriott успішно використовує відеоконтент та співпрацює з інфлюенсерами, що призводить до значного зростання впізнаваності бренду та збільшення бронювань. Наприклад, короткометражний фільм «Two Bellman» зібрав понад 5 мільйонів переглядів і сприяв зростанню пошукових запитів щодо JW Marriott на 65%, а також підвищило обізнаність про бренд. Завдяки інноваційним маркетинговим кампаніям Marriott не лише адаптує свій контент до культурних вподобань різних аудиторій, а й ефективно монетизує цифрові канали, що забезпечує конкурентну перевагу на глобальному ринку. Marriott також використовує платформу M Live для моніторингу соціальних медіа в реальному часі, що дозволяє швидко реагувати на культурні тренди та адаптувати пропозиції відповідно до місцевих подій і свят [1].

Hilton реалізує кампанії, які залучають інфлюенсерів для просування своїх послуг на різних ринках. Наприклад, у рамках кампанії, спрямованої на молодіжну аудиторію в Індії, Hilton залучив місцевих інфлюенсерів, які поділилися своїм досвідом перебування в готелях Hilton через Instagram та YouTube. Це дозволило Hilton не лише підвищити впізнаваність бренду, але й

створити емоційний зв'язок з потенційними клієнтами, демонструючи, як готелі Hilton можуть стати частиною їхнього культурного досвіду [2].

Hilton впроваджує програми лояльності та партнерства з місцевими бізнесами для адаптації до культурних особливостей різних регіонів. Наприклад, у мусульманських країнах Hilton пропонує халал-сертифіковані меню, що відповідає релігійним і культурним нормам, а в США мережа співпрацює з сервісом доставки їжі Grubhub, де понад 50% замовлень надходять від місцевих ресторанів, що сприяє культурній автентичності [2].

Мобільний додаток IHG One Rewards був адаптований для різних ринків, включаючи локалізацію функцій та контенту. Додаток дозволяє користувачам з різних країн отримувати доступ до спеціальних пропозицій, які відповідають їхнім культурним і економічним умовам. Наприклад, в додатку доступні функції, які враховують місцеві платіжні системи та звички, що робить процес бронювання та використання послуг більш зручним для користувачів [3].

Крім того, завдяки співпраці з платформою Smartling у 2024 році IHG покращив якість перекладів маркетингових матеріалів на 33% і скоротив час виходу на ринок на 80%, що дозволило швидше впроваджувати культурно релевантний контент. Це сприяло зростанню бронювань у різних країнах [4].

Таким чином, інтеграція цифрових маркетингових рішень та локальної персоналізації не лише покращує клієнтський досвід, а й сприяє зростанню фінансових показників готельних мереж у різних регіонах світу.

Література:

1. Marriott Marketing Strategy 2025: A Case Study. Latterly. URL: <https://www.latterly.org/marriott-marketing-strategy/> (дата звернення: 01.04.2025).

2. Culture & Experiences 2024 Trends Report. Stories from Hilton. URL: <https://stories.hilton.com/2024trends-culture-experiences> (дата звернення: 01.04.2025).

3. IHG One Rewards. URL: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/ihg-one-rewards> (дата звернення: 02.04.2025).

4. Case Study: InterContinental Hotels Group. Smartling. – URL: <https://www.smartling.com/resources/case-study/intercontinental-hotels-group> (дата звернення: 02.04.2025).

Іваненко В. О.

*к.е.н, доц. кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи*

Царюк М. В.

здобувач вищої освіти,

*Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир, Україна*

ВПЛИВ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАССР НА СПОЖИВЧІ ПЕРЕВАГИ ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ КЛІЄНТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Харчова безпека є однією з основних складових успіху ресторанного бізнесу. Крім того, що вона забезпечує здоров'я гостей, дотримання високих стандартів безпеки допомагає формувати довіру до бренду, зміцнювати репутацію закладу та залучати нових гостей. Заклади, що приділяють увагу забезпеченню харчової безпеки, створюють для своїх гостей атмосферу надійності і турботи про їх здоров'я. У сучасному світі, де глобалізація впливає на постачання харчових продуктів, дотримання міжнародних стандартів безпеки є не лише вимогою закону, але й необхідною умовою для підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Запровадження міжнародної системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points – Аналіз ризиків та критичних контрольних точок) у ресторанному бізнесі значно впливає на формування споживчих переваг і лояльності клієнтів. Це не лише технічне рішення для дотримання санітарних вимог, а й важлива частина соціальної відповідальності ресторану перед своїми споживачами. Принципи НАССР забезпечують безпечність харчових продуктів, що має безпосередній вплив на здоров'я клієнтів і стає одним із головних факторів, що формують довіру до закладу. Споживачі все більше звертають увагу на те, як ресторан управляє харчовими ризиками, і готові обирати ті заклади, які активно демонструють свою відповідальність у цьому питанні [1].

Дослідження показують, що близько 78 % [1] клієнтів готові платити більше за їжу, яка гарантовано відповідає стандартам НАССР, оскільки це асоціюється з якістю та турботою про здоров'я. Також ресторани, що публікують звіти про контроль якості, залучають на 30% більше клієнтів, що вказує на високу значущість прозорості у забезпеченні довіри до закладу.

Прозорість та інформаційна відкритість відіграють важливу роль у формуванні довіри гостей до закладу. Публікація інформації про НАССР, використання спеціального маркування безпечності продуктів, демонстрація кухонних процесів через відкриту кухню або онлайн-трансляції – усе це підсилює довіру гостей. Доведено, що гості на 45 % частіше повертаються до ресторанів, які відкрито комунікують про заходи з безпеки та мають сертифікати якості.

Досвід лідерів ресторанного ринку підтверджує, що запровадження принципів НАССР дозволяє суттєво зменшити ризики претензій та судових

розглядів, пов'язаних із випадками харчових отруєнь; ефективний контроль якості мінімізує фінансові збитки через псування продукції, адже запобігає необхідності вилучення небезпечних партій товару; відповідність міжнародним стандартам відкриває нові можливості для виходу на зовнішні ринки та розширення мережі через франчайзингову модель. А такі всесвітньо відомі компанії, як McDonald's і Subway, не лише дотримуються стандартів безпеки харчових продуктів, але й акцентують увагу на цьому у своїй маркетинговій стратегії, формуючи завдяки цьому імідж надійних і відповідальних закладів, що приваблює як клієнтів, так і потенційних партнерів.

Вочевидь, ефективна маркетингова стратегія щодо популяризації НАССР включає: 1) соціальні мережі та цифровий контент – висвітлення стандартів безпеки харчових продуктів через Instagram, Facebook, TikTok та інші платформи, зокрема відеоекскурсії на кухні з демонстрацією контролю критичних точок. Ресторани можуть використовувати відеоекскурсії для демонстрації процесів дотримання санітарних норм, пояснюючи клієнтам значення контролю критичних точок, таких як температурний режим зберігання продуктів. Інфографіки та короткі відео можуть допомогти пояснити, як НАССР зменшує ризики харчових отруєнь, наприклад: «Наша кухня проходить 5 щоденних перевірок». Публікація кейсів і відгуків від клієнтів, які обирають ресторан через його відповідність НАССР, додатково зміцнює довіру до закладу; 2) використання сертифікаційного логотипу НАССР на вебсайті, в меню та на упаковці продукції, що сигналізує прозорість та підвищує довіру споживачів; 3) співпрацю з блогерами та експертами – запрошення фуд-критиків або медичних експертів для оцінки стандартів НАССР, що стає потужним PR-інструментом; 4) організацію освітніх заходів – проведення майстер-класів, лекцій або публічних обговорень щодо харчової безпеки, включно з можливістю участі клієнтів у навчальних ініціативах; 5) програми лояльності – бонуси або знижки для постійних клієнтів, які цінують якість та безпечність їжі, а також знижки для учасників подій із популяризації харчової безпеки; 6) публічну звітність – регулярне опублікування щорічних/щоквартальних звітів щодо безпеки харчових продуктів та дотримання стандартів НАССР.

Крім того, все більше гостей звертають увагу на екологічні практики ресторанів, адже відповідальність за стан довкілля стає важливою частиною етичних і соціальних принципів ведення бізнесу. Поєднання екологічних ініціатив із системою НАССР дозволяє закладам ресторанного господарства не лише залучати нових відвідувачів, а й зміцнювати довіру постійних гостей, що в свою чергу сприяє формуванню стійкого бренду з високими стандартами безпеки та соціальної відповідальності.

Література:

1. Тітомир Л., Власюк К. Переваги системи НАССР в ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2022. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1980>.

Копейченко Є. А.

студент

Якименко-Терещенко Н. В.

д.е.н., проф., зав. кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу

НТУ «Харківський політехнічний інститут»,

м. Харків, Україна

СВІТОВИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Готельно-ресторанний бізнес – це сучасна галузь індустрії гостинності, яка швидко розвивається. На сучасному етапі розвитку ця сфера демонструє значний потенціал на міжнародному ринку. Підвищення привабливості сфери обслуговування зумовлює зростання конкуренції між готельно-ресторанними закладами, що, у свою чергу, вимагає впровадження інноваційних підходів до організації їхньої діяльності та зміцнення позицій на ринку послуг. Інновації виступають ключовим чинником економічного зростання та формування конкурентних переваг підприємств у галузі [1].

Для готельно-ресторанного бізнесу є типовим впровадження інновацій у технологічній, маркетинговій та екологічній сферах. [2, с. 79].

Згідно з досвідом розвинених країн, зокрема європейських держав, таких як Німеччина, Франція, Італія та Чехія, ключові аспекти інноваційної діяльності у сфері готельно-ресторанного бізнесу проявляються у підвищенні ефективності праці та зниженні витрат, покращенні якості послуг і продукції, максимальному задоволенні актуальних потреб споживачів завдяки гнучкості та здатності до адаптації, а також у забезпеченні гармонійного співвідношення між попитом і пропозицією.

Основні напрями інновацій у готельно-ресторанній сфері охоплюють кілька ключових аспектів. Зокрема, це продуктові інновації, які передбачають створення та впровадження нових продуктів та послуг – від унікальних меню до персоналізованих пропозицій для гостей і нових кулінарних концепцій; ресурсні інновації спрямовані на ефективніше використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, включаючи запровадження енергозберігаючих технологій і екологічних стандартів, таких як сертифікація «Green Key»; у сфері маркетингу впроваджуються інновації, що включають використання цифрових інструментів – соціальні мережі, програми лояльності, аналітика big data для вивчення клієнтської поведінки; організаційні інновації охоплюють нові підходи до управління, автоматизацію процесів, а також розвиток франчайзингу та партнерських моделей співпраці [3, с. 20].

Відповідно до цього можна виокремити такі види готельно-ресторанних інновацій та їх приклади такі, як технологічні (інтерактивний стіл), економічні (роботи офіціанти), екологічні (система енергозбереження),

інформаційні(Servio HMS), маркетингові(створення рекламних акцій) [4, с.93].

Світовий досвід сьогодні демонструє ефективність управлінської парадигми у сфері готельно-ресторанного бізнесу в рамках процесу інтернаціоналізації міжнародних готельних і ресторанних мереж. Такий підхід сприяв підвищенню прибутковості завдяки географічному розширенню, а також дозволив значно зекономити ресурси завдяки ефекту масштабу. Інтернаціоналізація брендів у цій галузі забезпечує високий рівень сервісу, сприяє налагодженню ефективної логістики, знижує адміністративні витрати через централізацію певних функцій, організацію навчальних програм для персоналу та впровадження інтегрованих систем бронювання.

Серед ключових напрямів успішного впровадження інновацій у розвиток готельно-ресторанного бізнесу в розвинених країнах варто виділити тісну співпрацю та інтеграцію цього сектора з іншими сферами обслуговування, такими як розважальні центри, виробничо-територіальні та спортивні комплекси, із метою уніфікації простору обслуговування; посилення спеціалізації готелів і ресторанів для максимально індивідуалізованого задоволення потреб клієнтів, що передбачає диверсифікацію внутрішніх напрямів діяльності, впровадження мобільних додатків і програм лояльності; активне застосування цифрових інструментів, інтегрованих систем операційного менеджменту й управління персоналом; оптимізацію функціональних зон через цифрові рішення — зокрема, використання чат-ботів, створення «розумних» готелів із голосовими командами, пристроями керування медіа-системами, LED-освітленням із сенсорами руху та іншими засобами, що покращують якість сну гостей; глобалізацію індустрії, яка проявляється в об'єднанні готельно-ресторанних закладів у консорціуми та асоціації, в тому числі шляхом злиття і формування корпоративних зв'язків із міжнародними мережами задля посилення конкурентних позицій та виходу на глобальні ринки; системний підхід до реалізації сучасної управлінської моделі; централізацію управління через створення єдиного інформаційно-організаційного центру, який забезпечує стабільне завантаження закладів, високу якість обслуговування, безперервне навчання персоналу, зростання професіоналізму та моніторинг ефективності роботи [5].

Серед основних тенденцій впровадження інновацій у ресторанному бізнесі варто виділити мультिकанальність, розвиток доставки страв на виніс, популярність здорового харчування та формату Casual, а також автоматизацію процесів, діджиталізацію та застосування QR-кодів у закладах.

Основні тенденції впровадження інновацій у готельному бізнесі включають розумні номери, удосконалення систем бронювання, автоматизовану реєстрацію гостей, використання спеціалізованого програмного забезпечення, перехід на хмарні технології, посилену автоматизацію процесів, кібербезпеку, інтелектуальні системи

прогнозування, впровадження екологічного сертифіката Green Key, розвиток еко-готелів, технології розпізнавання, а також використання віртуальної реальності (VR) для турів.

Отже, світовий досвід доводить, що інновації є ключовим чинником розвитку та конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу. Завдяки впровадженню технологічних, екологічних, маркетингових та організаційних рішень, підприємства можуть ефективніше реагувати на зміни попиту, покращувати якість обслуговування та оптимізувати ресурси. Міжнародна практика засвідчує успішність інтеграції цифрових технологій, автоматизації процесів та глобалізації брендів, що сприяє підвищенню рівня сервісу та доходності закладів індустрії гостинності.

Література:

1. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі // Економіка та суспільство. 2023. Вип.54.
2. Гой В. К. Світові тенденції та практики інновацій у готельно-ресторанній індустрії. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). Одеса: ОНЕУ. 2024. № 12 (325). С. 77-85.
3. Перепеліцина В. Л. Світові тенденції розвитку інновацій на підприємствах готельного господарства : Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції «Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу». Одеса: ОНЕУ, 2017. 500 с.
5. Ковальов Б.Л., Пімоненко Т.В., Лисенко А.С. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу: досвід України та Європейського Союзу // Механізм регулювання економіки. – 2017. – № 4. – С. 92-102.
6. Альбещенко О., Рогова Н., Оніщенко О. Досвід розвинених країн у впровадженні інноваційних підходів в готельно-ресторанний бізнес. Економіка та суспільство. № 63. 2024.

Марценюк Л. В.

д.е.н., проф. кафедри економіки та менеджменту

Власенко В.

студентка

ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

Міжнародний туризм є важливою складовою світової економіки, що активно розвивається завдяки зростанню попиту на подорожі за кордон. Можна сказати, що міжнародний туризм є глобальним феноменом. Він сприяє культурному обміну, економічному розвитку регіонів та взаєморозумінню між народами. У сучасному світі подорожі стали доступнішими завдяки бюджетним авіаперевезенням, спрощенню візових процедур та розвитку цифрових технологій. На нашу думку, міжнародний туризм є одним із ключових факторів глобалізації, адже він не лише сприяє економічному розвитку, а й допомагає людям пізнавати світ, руйнувати стереотипи та формувати толерантне ставлення до інших культур [1]. Класифікація сучасних видів міжнародного туризму доволі широка. Виділимо декілька видів: *культурний; екологічний; медичний та оздоровчий; пригодницький*. Вважаємо, що різноманітність туристичних напрямків дозволяє кожному знайти щось до душі, а розвиток нових форм туризму сприяє відкриттю нових можливостей для мандрівників.

Окремо потрібно сказати про інновації в туризмі. Розвиток цифрових технологій кардинально змінив підхід до подорожей: Інтернет і мобільні додатки значно полегшили процес бронювання та планування, Технології віртуальної реальності дозволяють здійснювати віртуальні подорожі, Онлайн-бронювання через платформи зробило подорожі доступнішими. На наш погляд, цифровізація туризму зробила його більш комфортним та доступним, дозволяючи мандрівникам самостійно планувати маршрути та знаходити найвигідніші варіанти для подорожей [2]. Сучасні тенденції в міжнародному туризмі наступні: персоналізація подорожей завдяки аналізу даних та штучному інтелекту; попит на сталий туризм із мінімальним впливом на природу; безпека та здоров'я стали важливішими після пандемії COVID-19 [3]. Ці тенденції змінюють звичні уявлення про подорожі, адже зараз туристи шукають унікальні враження та комфортні умови відповідно до своїх потреб [4]. Перспективи розвитку наступні: використання штучного інтелекту та автономного транспорту спростить подорожі; туризм стане більш інклюзивним та доступним для всіх категорій населення. Ми переконані, що розвиток туризму залежить від технологічних інновацій та екологічної свідомості мандрівників, що сприятиме більш відповідальному підходу до подорожей. Глобалізація сприяє збільшенню мобільності населення, спрощенню візових процедур та доступності авіаперельотів. Хоча

глобалізація відкриває нові можливості для подорожей, вона також може призводити до надмірної комерціалізації культурної спадщини. Соціальні мережі є потужними інструментами для популяризації туристичних напрямків. Туристи все частіше орієнтуються на відгуки та фото в соціальних мережах, що впливає на вибір місць для відпочинку. Туризм є джерелом доходів для багатьох країн, створюючи робочі місця в сфері гостинності, транспорту, розваг та послуг. Однак важливо забезпечити рівномірний розподіл прибутків, щоб туризм не призводив до соціальної нерівності. Зміни клімату впливають на туристичні напрямки та потребують адаптації туристичної індустрії. Сталий туризм має стати пріоритетом для всіх зацікавлених сторін. Туризм може сприяти економічному розвитку та покращенню інфраструктури в країнах, що розвиваються [5]. Проте важливо, щоб розвиток туризму не призводив до надмірного використання природних ресурсів та руйнування екосистем. Попит на безпечні та екологічні подорожі зростає, що змінює структуру туристичних пріоритетів. Пандемія прискорила процес адаптації туристичної індустрії до нових викликів. Тренд коротких подорожей зростає завдяки доступності бюджетних авіаперевезень. Це дозволяє людям більше подорожувати, навіть маючи обмежений час. Міжнародний туризм продовжує розвиватися завдяки новим технологіям, соціальним змінам та екологічним викликам. Успішний розвиток галузі залежить від її адаптації до потреб мандрівників та збереження природних та культурних ресурсів.

Література:

1. Марценюк Л.В. Напрями зниження негативного впливу коронавірусу на туристичну сферу. Науковий вісник ДДУВС. №3, 2020. С. 214-221. DOI: 10.31733/2078-3566-2020-3-214-221
2. Марценюк Л. В., Гребенюк Г.М., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. Інвестиції: практика та досвід, №7, 2021. С.14-19. DOI: 10.32702/23066814.2021.7.14
3. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 19–23. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.19
4. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. Агросвіт. 2021. № 5/6. С. 57–62. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5-6.57.
5. Туризм як стратегічний напрям розвитку залізничного підприємства [Текст]: монографія / О. М. Гненний, Л. В. Марценюк, Т. Ю. Чаркіна, О. В. Орловська, В. М. Проценко; Дніпр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро, 2020. 224 с.

Оскома О. В.

к.е.н., доц. кафедри менеджменту та фінансів

Вігтiх К. О.

студентка,

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ПОПИТ НА ЕКО-ГОТЕЛІ ТА ЗЕЛЕНИЙ ТУРИЗМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Зростаюча увага до екологічних проблем стимулює зміни в туристичних уподобаннях. У світі формується свідоме покоління мандрівників, які обирають сталий відпочинок. Зелені ініціативи стають конкурентною перевагою готельного бізнесу. У сучасному світі, де екологічні проблеми стають дедалі актуальнішими, попит на еко-готелі та зелений туризм набуває нових обертів, особливо в умовах воєнного стану. Розглянемо вплив воєнних конфліктів на туристичну індустрію, зокрема на еко-готелі, а також зміни в поведінці споживачів у цей складний період.

Еко-готель – це заклад, який дотримується принципів екологічної сталості: енергоефективність, мінімізація відходів, використання відновлюваних ресурсів. Можуть мати сертифікати (Green Key, LEED, EU Ecolabel тощо). Причини зростання попиту на зелений туризм, це – усвідомлення наслідків зміни клімату, підвищення рівня екологічної освіти та відповідальності, підтримка місцевих громад і культур через етичне споживання, популярність серед молоді та міжнародних туристів.

Туристи частіше запитують про екостандарти готелю, сортування сміття, локальні продукти. Збільшення запитів на тури до природних об'єктів, екоферм, заповідників. Відмова від масового туризму на користь повільного, усвідомленого подорожування.

Завдяки змінам у туризмі, зокрема легкості, з якою люди можуть подорожувати по всьому світу, подорожі більше не вважаються розкішшю, а швидше нормальним явищем, а сучасні розкішні подорожі стали доступнішими для більш широкого ринку менш заможних споживачів.

І саме зараз, коли туризм починає відновлятися, зростання інфляції почало гальмувати туристичний бум. Інфляція викликає величезне занепокоєння в індустрії подорожей і туризму, оскільки вона підвищує ціни на продукти та впливає на готовність споживачів витратити кошти на подорожі.

Геополітична нестабільність та військові дії також є ключовою проблемою для індустрії подорожей і туризму. За оцінками міжнародних експертів, війна в Україні призвела до різкого скорочення глобального в'їзного туризму, тоді як російський виїзний туризм майже зазнав краху через економічні санкції, закриття повітряного простору та заборону на польоти [1].

У умовах воєнного стану спостерігається зміна пріоритетів у виборі місць для відпочинку. Багато туристів обирають еко-готелі, які пропонують безпечні та спокійні умови для відпочинку, часто в природних локаціях. Це пов'язано з бажанням уникнути великих міст і скупчень людей, що стало особливо актуальним під час пандемії COVID-19.

Еко-готелі часто співпрацюють з місцевими громадами, що дозволяє не лише підтримувати економіку регіону, але й забезпечувати туристам автентичний досвід. У воєнний час це стає ще важливішим, оскільки підтримка місцевих підприємств може допомогти їм вижити в складних умовах.

Воєнний стан створює численні виклики для еко-готелів, зокрема зниження кількості туристів, проблеми з постачанням та фінансуванням. Багато закладів змушені адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це може включати впровадження нових технологій, зменшення витрат та пошук нових ринків.

Незважаючи на виклики, воєнний стан також відкриває нові можливості для розвитку зеленого туризму. Зростаюча усвідомленість щодо екологічних проблем та бажання підтримувати місцеві громади можуть сприяти збільшенню попиту на еко-готелі в майбутньому. Після закінчення конфлікту багато туристів можуть прагнути до відновлення зв'язку з природою, що підвищить інтерес до сталого туризму.

Попит на еко-готелі та зелений туризм у сучасних умовах воєнного стану демонструє, як важливо адаптуватися до нових реалій. Еко-готелі, які зможуть ефективно реагувати на виклики та використовувати нові можливості, матимуть шанс на успішний розвиток у майбутньому. Підтримка місцевих спільнот та сталий підхід до туризму залишаються ключовими аспектами, які можуть допомогти індустрії відновитися після кризових часів.

Література:

1. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ)
URL: <https://www.tourism.gov.ua>
2. Заваріка Г.М., Зеленко О.О, Швецова О.В. Розвиток екологічного туризму в умовах викликів глобального масштабу : Економіка та суспільство : №57, 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-95>

Польщикова К. В.

студентка

Конащук В. Л.

к.е.н., доц. кафедри менеджменту та фінансів

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

УМОВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Готельно-ресторанне господарство є важливою галуззю економіки України, хоч її вклад у ВВП країни не перевищує 1%, а зайнятість сягає лише близько 2% від загальної зайнятості в країні [1]. Це пояснюється і значним потенціалом її розвитку, здатним вирішувати проблеми структурного безробіття та забезпечувати серйозну базу для формування місцевих бюджетів, і її значенням як галузі, що суттєвою мірою забезпечує реалізацію важливої соціально-економічної функції відтворення робочої сили. Останнє тісно пов'язане із забезпеченістю та рівнем освоєння рекреаційних ресурсів, що є основною умовою для розвитку індустрії оздоровлення й відпочинку, ключову роль в якій відіграє готельно-ресторанний бізнес.

Слід зазначити, що внаслідок російської агресії індустрія оздоровлення й відпочинку в Україні зазнала величезних втрат [2, с. 25]. Головною причиною цього стала тимчасова втрата або тимчасова неможливість використання значної частини рекреаційних ресурсів країни. Мова йде, насамперед, про тимчасову втрату Кримської рекреації, Азовського узбережжя, частини Чорноморського узбережжя, а також обмежень у використанні Чорноморського узбережжя в Миколаївській області і частково Одеській області з безпекових міркувань. І хоча в період війни (2022-2024 рр.) попит на послуги індустрії оздоровлення й відпочинку зменшився через об'єктивні обставини, навантаження на рекреаційні ресурси в порівняно безпечній зоні Карпатського регіону не зменшилось, а зросло. А зважаючи на те, що після закінчення війни рекреаційні ресурси деокупованих територій будуть повертатися в господарський обіг поступово, слід у повоєнний період проводити політику активізації освоєння й використання місцевих рекреаційних ресурсів (рекреаційну політику), як з боку органів державної виконавчої влади (переважно районних державних адміністрацій), так і значно більшою мірою з боку органів місцевого самоврядування [3]. Метою такої політики має бути формування рекреаційних комплексів і сприятливих умов для розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу на їх основі для забезпечення населення високоякісними й доступними послугами оздоровлення й повноцінного відпочинку. Об'єктами зосередження зусиль для такої політики, на наш погляд, мають бути наступні напрямки.

1. Модернізація та розвиток інфраструктури, в першу чергу транспортних комунікацій і житлово-комунального господарства.

2. Створення сприятливих умов для інвестування в готельно-ресторанний бізнес, у тому числі й для суб'єктів малого бізнесу та сімейних господарств.

3. Маркетингові заходи й відповідний брендинг для позиціонування переваг організації бізнесу в сфері індустрії відпочинку на базі місцевих рекреаційних комплексів.

4. Екологія і благоустрій – забезпечення режиму дружнього для природного чи історико-культурного середовища використання рекреаційних ресурсів.

5. Цифровізація – всебічна підтримка та сприяння розвитку он-лайн сервісів і електронних комунікацій.

6. Застосування інструментарію івент-індустрії для формування регіонального (місцевого) культурного іміджу (фестивалі, ярмарки тощо).

Таким чином, практично будь-який регіон України завдяки своєму ресурсному потенціалу за умови проведення ефективної рекреаційної політики може вже в короткостроковій перспективі сформувавши на базі існуючих рекреаційних комплексів спеціальні зони максимального сприяння розвитку готельно-ресторанного бізнесу з тим, щоб вивести їх на національний або й міжнародний рівень, кратно збільшивши потужності для організації оздоровлення, відпочинку й культурного просвітництва. Як перспективний приклад, можна навести територію Холодний Яр у Черкаській області, багату як на культурно-історичні, так і на природні рекреаційні ресурси, з певним досвідом проведення загальнонаціональних культурних заходів. Наразі потенціал Холодного Яру недооцінений, але за умови відповідних зусиль з боку регіональної і місцевої влади, а також місцевого самоврядування цю територію можна достатньо швидко перетворити на потужний кластер розвитку туристичного й готельно-ресторанного бізнесу.

Література:

1. Вернер, І. Є. (Ред.). (2023). Статистичний щорічник України. Державна служба статистики України.

2. Прочан А. О. Соціально-економічний вплив лікувально-реабілітаційного туризму на регіональний розвиток в умовах війни. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2024. № 10 С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-10-4>

3. Конащук В. Л. Рекреаційні чинники розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. Вип. 22. С. 265-270 DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.30>

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

Індустрія гостинності – одна з найдинамічніших галузей економіки, яка об'єднує готельно-ресторанний бізнес, туризм, рекреацію та організацію подій. В умовах сучасних трансформацій Україна стикається з низкою викликів, які впливають на розвиток цієї сфери.

1. Військовий конфлікт та безпекові ризики. Найгострішим викликом є повномасштабна війна, що почалася в лютому 2022 року. Безпекова нестабільність спричинила різке скорочення потоку як внутрішніх, так і міжнародних туристів. За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2022 році кількість в'їзних туристів зменшилася на понад 90% у порівнянні з довоєнним 2019 роком [1]. Багато готелів та ресторанів були змушені тимчасово або назавжди припинити діяльність.

2. Міграція населення. Внаслідок війни понад 5 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами. Це змінило демографічний та економічний портрет багатьох міст. З одного боку, зросла потреба в тимчасовому розміщенні, з іншого – зменшився платоспроможний попит на традиційні готельні та розважальні послуги.

3. Енергетична криза. Інфраструктура індустрії гостинності сильно залежить від стабільного постачання електроенергії, тепла та води. Під час блекаутів у 2022–2023 роках 70% готельних об'єктів повідомляли про перебої в наданні послуг [2]. Зростання тарифів на енергоресурси також створює додаткове фінансове навантаження.

4. Кадровий голод. Близько 30% працівників індустрії залишили свої робочі місця або виїхали за кордон [3]. Підготовка нових кваліфікованих кадрів потребує адаптації освітніх програм, особливо з акцентом на гнучкість, багатозадачність і роботу в умовах криз.

5. Зміна очікувань споживача. Сучасні гості стають більш вимогливими до сервісу, безпеки, чистоти та цифровізації послуг. Згідно з дослідженням компанії Deloitte, 64% клієнтів очікують безконтактного заселення, а 58% – екологічно відповідального обслуговування [4]. Це вимагає інвестицій у новітні технології, навчання персоналу та модернізацію інфраструктури.

6. Пошук нових форматів і моделей роботи. Попри виклики, багато представників галузі знаходять нові шляхи розвитку. Наприклад, активно розвивається внутрішній туризм: у 2023 році його обсяги зросли на 20% порівняно з 2022 роком [5]. Зростає роль соціальних ініціатив, волонтерських програм, адаптації до потреб військових та переселенців.

Після завершення війни індустрія гостинності матиме важливе значення в процесі економічного та соціального відновлення України. Серед ключових перспектив і можливих шляхів розвитку можна виділити наступні.

1. Інвестиції в інфраструктуру та модернізацію. Очікується активне залучення внутрішніх та міжнародних інвесторів до відбудови готелів, туристичних об'єктів, транспортних вузлів.

2. Стимулювання в'їзного туризму. За підтримки держави та міжнародних організацій буде створено програми просування України як безпечного і привабливого напрямку для туристів.

3. Розвиток екотуризму та культурного туризму. Україна має значний потенціал у сфері природних ландшафтів і культурної спадщини, що стане основою для нових турпродуктів.

4. Освітні програми та професійна підготовка. Запуск спеціалізованих курсів і шкіл для нової генерації фахівців, включаючи програми з кризового менеджменту, сталого туризму, цифрових рішень у сфері сервісу.

5. Державна підтримка малого та середнього бізнесу. Зниження податкового навантаження, спрощення дозвільних процедур, грантові програми сприятимуть відродженню локальних ініціатив.

6. Інтеграція з європейськими та світовими туристичними мережами. Це відкриє нові ринки, можливості для співпраці та обміну досвідом.

Індустрія гостинності в Україні переживає непрості часи, але саме в кризі народжуються інновації. Головним викликом є збереження людського капіталу, адаптація до нових реалій і формування довіри до безпечного сервісу. Перемога та подальше відновлення країни відкриють нові можливості для галузі, яка завжди була і залишається обличчям держави у світі.

Література:

1. Державне агентство розвитку туризму України. Звіт за 2022 рік. <https://www.tourism.gov.ua/>

2. Асоціація готельєрів України: аналітичний звіт про стан галузі в період енергетичної кризи. <https://uha.org.ua/analytics/>

3. Міністерство економіки України, прес-реліз про ринок праці, 2023. <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=c7b2c22e-4585-408d-9adf-431212219aba&tag=Presrelizi>

4. Deloitte Global Travel and Hospitality Report, 2023. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-travel-hospitality-outlook.html>

5. ДАРТ: Статистика внутрішнього туризму, 2023. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/global-travel-hospitality-outlook.html>

Стагат В. М.

*к.е.н., доц. кафедри менеджменту та маркетингу,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

МАРКЕТИНГОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Індустрія гостинності є специфічною галуззю, яка постійно змінюється через розвиток технологій та зміни очікувань споживачів. Сучасні клієнти, гості, туристи цінують автентичність, зручність та персональне обслуговування. Це означає, що готелі, курорти, ресторани повинні запропонувати унікальні враження та сформувати коло лояльних клієнтів. Майбутнє сфери гостинності полягає у тому, щоб не відставати від бажань гостей: від технологічних, інноваційних рішень до формування стійких практик обслуговування, незабутніх вражень. Тому актуального значення набувають маркетингові тенденції у даній галузі.

Маркетинг в індустрії гостинності являє собою діяльність, спрямовану на формування попиту на послуги та досягнення цілей підприємств галузі гостинності через задоволення потреб гостей. Скільки індустрія гостинності в основному зосереджена на створенні та підтримці позитивного досвіду та стосунків з клієнтами, маркетинг стає важливим для забезпечення успіху галузі. Розробка та реалізація правильної маркетингової стратегії гостинності мають вирішальне значення для отримання довгострокового успіху бізнесу у даній галузі. Для того, щоб досягти цього, потрібно знати та розуміти основні маркетингові тенденції [1].

На підставі дослідження літературних джерел, можемо виділити основні тенденції маркетингу в індустрії гостинності, які характерні як для України, так й інших країн світу.

1. Сталий розвиток та екологічно чисті технології обслуговування: використання відновлювальних джерел енергії, переробка відходів, використання місцевих інгредієнтів у ресторанах, ефективне використання електроприладів; висвітлення даних практик у маркетингових контентах для клієнтів, які дотримуються концепції соціальної відповідальності та екологічності [2].

2. Інноваційні технологічні рішення: мобільна реєстрація, голосове управління номерами, інформаційні програми, що пропонують місцеві заходи, чат-боти штучного інтелекту для бронювання номерів у готелях або для швидкого надання відповідей; віртуальні тури для туристів; доповнена реальність – зміна уяви людини про своє фізичне оточення через комп'ютерні технології [2, 3, 4].

3. Персоналізований досвід гостей, маркетинг клієнтського досвіду: важливо розробляти комплексні маркетингові плани обслуговування

клієнтів, використання даних для гостей, пропонування індивідуальних пакетів номерів у готелях або спеціальні пропозиції [3,4].

4. Штучний інтелект у сфері гостинності: залучення штучного інтелекту до оптимізації процесів обслуговування та надання цінної інформації; дана тенденція передбачає використання чат-ботів для обслуговування клієнтів, персоналізованих рекомендацій та прогнозного технічного обслуговування, для розробки рекламних стратегій [4,5].

5. Розвиток кулінарного досвіду, оздоровлення (wellness-технології), отримання розкішних вражень, культурне занурення та автентичний місцевий досвід. Це дозволяє відчути місцеві традиції, історії, кухню, які роблять відвідувані місця унікальними [3].

6. Безпека маркетингових заходів та спілкування з гостями: дана тенденція залишається актуальною не лише для України, але й для інших країн через наслідки пережитої пандемії коронавірусної хвороби Covid-19, яка сприяла набуттю досвіду безпечних комунікацій під час задоволення бажань клієнтів [1,4].

Отже, маркетингові тенденції у сфері індустрії гостинності через інновації, екологічні програми обслуговування клієнтів, персоналізований клієнтський досвід, використання штучного, автентичні особливості місць відвідування туристами сприяють успіху у підприємницькій діяльності та досягненню довгострокових конкурентних переваг.

Література:

1. Стамат В. М. Маркетинг ресторанного господарства: світові тенденції розвитку. *Новітні підходи до забезпечення економічної стабільності* : матеріали міжнар. наук.-практ. конференції (м. Суми, 14 червня 2024 р). Суми: Research Europe, 2024. С. 97-101. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18791>

2. 10 Hospitality Trends in 2025. URL : <https://www.shms.com/en/news/top-hospitality-trends/>

3. Martijn Barten Hospitality Marketing Trends: 19 Must-Know Upcoming Trends in 2025. URL : <https://www.revfine.com/hospitality-marketing/>

4. Стамат В. М., Пелюшкевич А. С. Використання цифрового маркетингу для відновлення галузі гостинності та туризму в Україні у повоєнний період. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* : зб. тез доповідей II міжнародної наук.-практ. конф. (26-27 листопада 2024 року, м. Харків). Ч. 1. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 332-335. URL : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19692>

5. Reshmidilova, S., Mykhaylyova, K., Savchuk, A., Stamat, V., & Oslopova, M. (2024). Utilisation of artificial intelligence technologies in developing marketing communication strategies. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2). DOI : <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.2.00682>.

Стригуль Л. С.
к.е.н., доц. кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу
Кабашна А. Г.
здобувач 1 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг
Решетняк Л. А.
здобувач 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційні технології управління якістю послуг підприємства є важливою складовою частиною сучасного бізнесу, оскільки вони дозволяють не лише покращити внутрішні процеси, а й підвищити задоволеність клієнтів, що є основою конкурентоспроможності на ринку. Ці технології охоплюють широкий спектр методів та інструментів, які змінюють підходи до управління якістю послуг, роблячи їх більш ефективними, доступними та орієнтованими на результат.

Однією з основних інноваційних технологій є впровадження процесного підходу до управління якістю, що передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів для забезпечення ефективного управління ресурсами. У сфері гостинності це використання спеціальних інструментів для моніторингу стану номерів, рівня обслуговування або навіть часу, необхідного для виконання замовлення в ресторані.

Дослідження показують, що впровадження процесного підходу в готельному бізнесі значно підвищує ефективність діяльності та дозволяє підприємствам розширювати свої ринки збуту, тим самим збільшуючи прибутковість. Наприклад, компанії, що впроваджують інновації в управлінні процесами, часто бачать зростання задоволеності клієнтів завдяки більш швидкому та якісному обслуговуванню [1].

Важливим аспектом є інтеграція систем управління якістю з інформаційними технологіями, що дозволяє автоматизувати управлінські процеси, покращити моніторинг якості та забезпечити більш точне реагування на потреби споживачів. Системи управління бізнес-процесами (BPM) і системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дають можливість швидко реагувати на зміни, покращувати якість обслуговування та зберігати інформацію про кожного клієнта для персоналізації підходу і покращення взаємодії з клієнтами.

У готельному бізнесі застосування сучасних ІТ-рішень дозволяє суттєво покращити якість обслуговування, автоматизувати процеси бронювання, обробки запитів клієнтів та багато інших аспектів. Це підвищує ефективність роботи підприємства і збільшує лояльність клієнтів. Завдяки таким технологіям, підприємства можуть швидше і точніше реагувати на потреби своїх гостей, що в підсумку сприяє збільшенню їх задоволеності та повторних візитів [2].

Важливим компонентом інноваційних технологій є навчання та розвиток персоналу. Тому підприємства повинні постійно інвестувати в навчання своїх працівників, що дозволяє підвищити їх кваліфікацію та забезпечити ефективну роботу нововведень. Навчання персоналу також включає розвиток таких навичок, як здатність до адаптації до змін, уміння працювати з новими програмними засобами та розуміння важливості постійного покращення якості послуг

Згідно з дослідженням, розвиток підприємства в галузі управління якістю має стати ключовою стратегією для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Це вимагає використання інноваційних методів та технологій, які здатні забезпечити найвищі стандарти якості і задоволення потреб клієнтів. Для підприємств важливо не тільки слідувати новітнім технологіям, а й постійно удосконалювати свою діяльність, щоб залишатися на передовій [3].

Отже, інноваційні технології управління якістю послуг є необхідною умовою для успішного функціонування сучасних підприємств. Вони дозволяють не лише адаптуватися до змін ринку, але й створювати додаткову цінність для споживачів. Впровадження процесного підходу, інтеграція з ІТ-системами та постійне навчання персоналу є основними напрямками інновацій в цій сфері, що веде до підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Завдяки цим технологіям підприємства можуть забезпечити високу якість послуг, задовольнити потреби споживачів і стабільно досягати своїх бізнес-цілей.

Література:

1. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у готельному господарстві. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2746?utm_source
2. Мерінова С. Тенденції та проблеми розвитку інноваційних технологій в індустрії гостинності. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, 2021. https://tourlib.net/statti_ukr/yatautas.htm
3. Дубоделова А. В. Система управління якістю готельних послуг. Львів: НУЛП, 2018. https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1111/1130?utm_source

Хрідочкін А. В.
д.ю.н., доц. кафедри економіки та права
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

Візитною карткою як окремого міста, так і всієї країни традиційно виступає готель. Функціональний спектр його використання має досить широкий діапазон: він може виконувати роль центру активних ділових контактів, а також бути притулком для прихильників відпочинку і подорожування. У сфері обслуговування готелі та готельно-ресторанні комплекси виконують провідну функцію, яка полягає в наданні туристам максимально комфортних умов проживання і забезпеченні побутовими послугами. Питома вага витрат туристів, що припадають на готельні послуги, варіюється від 30% до 70% всіх витрат туристів [1, с. 121]. При цьому інтенсифікація процесів готельної індустрії відбувається під впливом численних факторів, що загострює проблеми, які заважають розвитку галузі та вимагають застосування дієвого інструментарію, адаптованого до сучасних умов управління.

Аналіз сучасного етапу становлення готельного господарства України переконливо свідчить про наявність комплексу проблем, пов'язаних з невідповідністю більшої частини діючих українських готелів світовому рівню комфорту і сервісу. Факторами, що фактично стримують розвиток в'їзного туризму, виступають якісні характеристики та застаріла матеріально-технічна база готельного господарства. Це впливає на величину коефіцієнта завантаження готелів і аналогічних установ, що визначає ефективність та прибутковість готельного господарства. Світова практика доводить, що готелі рентабельні та приносять прибуток за середньорічного коефіцієнта завантаження в межах 63–68% [2, с. 116-117]. Держава повинна усвідомити необхідність створення сприятливого клімату для розвитку індустрії гостинності. Важелі публічного управління в цьому випадку виступають невід'ємною складовою системи технологій готельної справи, яка ґрунтується на методико-організаційних засадах, що формує цілісний інституціональний механізм функціонування туристичної індустрії.

Ключовими адміністративними важелями публічного управління, використання яких обумовлює можливість удосконалення роботи готелів, виступають процедури ліцензування і сертифікації. Запровадження ліцензування в готельному секторі спрямоване на захист прав та інтересів споживачів готельних послуг, гарантування визначеного рівня обслуговування, дотримання екологічних, санітарних та інших норм і положень тощо. Створення дієвої системи ліцензування потребує визначення чітких критеріїв і встановлення параметрів, наявність яких буде

сигналізувати про обов'язковість придбання ліцензії [3, с. 75]. Регуляторний характер такого інструмента управління готельними послугами виражається в необхідності розробки положення про порядок і правила надання ліцензій на здійснення діяльності у цій сфері, в якому має бути прописаний вичерпний перелік документів, пред'явлення яких забезпечуватиме її отримання, а також відповідальність за порушення встановлених ліцензійних вимог.

Заходи адміністративного характеру, розроблені на законодавчому підґрунті, повинні бути спрямовані на стимулювання розбудови туристичної інфраструктури, одним із системоутворюючих інститутів якої виступає готель. При цьому державні органи та фінансово-кредитні установи країн, які усвідомлюють роль інтенсифікації туристичного бізнесу як джерела поповнення бюджету та сучасного фактору поліпшення ділового іміджу на світовому ринку, оперують тим фактом, що залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій до туристичного сектору обумовлює створення нових робочих місць, отримання додаткового потенційного доходу, в тому числі і у валюті. У цьому контексті нормативно-правове забезпечення організаційно-технічної, технологічної та інституціональної основи процесу надання готельних послуг виступає значущою передумовою як для цілей укріплення ділових і партнерських взаємовідносин, так і для задоволення потреб населення в сфері обслуговування.

Таким чином, метою публічного управління сферою готельної індустрії виступає гармонізація відносин між споживачем (клієнтом) і виробником послуг (суб'єктом надання готельних послуг). Якість готельного господарства значною мірою залежить від ефективності державної політики, одним з найважливіших способів реалізації якої в умовах розвитку готельного бізнесу, що склалися на ринку, виступає публічне управління цією галуззю. Курс на інтенсифікацію туристичного бізнесу як джерела поповнення бюджету та сучасного фактору поліпшення ділового іміджу країни на світовому ринку обумовлює потребу проведення державними органами та фінансово-кредитними установами країни реструктуризації інвестиційної, кадрової політики готельної індустрії, яка виконує з'єднувальну функцію в системі соціально-економічних відносин.

Література:

1. Петрищенко Н. А., Серьогіна Н. В. Сучасні технології в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 119-122.
2. Русавська В. А. Категорія «якість» у контексті функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. Вип. 2. С. 114-126.
3. Жадан Т. А. Програмно-цільове управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 3(1). С. 74-78.

Чернишева О. М.

*к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту та фінансів
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна*

БІЗНЕС-МОДЕЛІ НА РИНКУ КАВ'ЯРЕНЬ

Упродовж останнього десятиліття ринок кав'ярень зазнав значних змін, трансформуючись із класичного кафе-формату в багатовимірне середовище, де поєднуються гастрономія, лайфстайл, культура споживання та інновації. Сучасна бізнес-модель кав'ярні передбачає окрім способів отримання прибутку, ще й позиціонування бренду, взаємодію з клієнтом та здатність адаптуватися до змін середовища.

Однією з найбільш поширених моделей є традиційна кав'ярня з фіксованим меню та обслуговуванням у залі (наприклад, Lviv Croissants). Модель орієнтована на стабільність і передбачуваність: відвідувач приходить у знайоме місце, отримує стандартну якість напоїв і сервісу. Основний дохід генерується від продажу кави та супутньої продукції (десерти, сендвічі тощо). Дана модель найбільш ефективна в центральних районах міст.

Інший популярний формат – кава на виніс (take-away), зосереджений на швидкому обслуговуванні та мобільності (Agoma Kava). У даній моделі бізнес-процеси оптимізовані для мінімізації витрат: обмежене меню, мала площа, автоматизація замовлень. Ця модель добре підходить для великих міст із високою щільністю пішохідного трафіку.

Значного поширення набуває франчайзингова модель, коли підприємець відкриває кав'ярню під вже відомим брендом (наприклад, Coffee Life). Основні переваги – впізнаваність, підтримка з боку франчайзера, стандартизовані процеси. Така модель вимагає стартових інвестицій та сплати роялті.

Особливу нішу займають спеціалізовані кав'ярні третьої хвилі (third wave coffee shops), які акцентують на якості зерна, способі приготування, історії походження кави, часто використовують альтернатива-брю методи приготування (аеропрес, пурвер, V60). Це більше, ніж просто місце для кави – це простір для освічених споживачів, які готові платити більше за смак, знання та атмосферу (наприклад, Blur Coffee – м. Київ). Бізнес-модель базується на високій доданій вартості продукту та створенні ком'юніті.

Нові тренди формують гібридні моделі, де кав'ярня поєднується з книгарнею, коворкінгом, арт-простором або шоурумом локальних брендів (наприклад, Urban Space 100 – м. Івано-Франківськ). Бізнес виходить за межі продажу кави й стає елементом міського культурного середовища.

Таким чином, успішна бізнес-модель кав'ярні залежить від поєднання місця розташування, цільової аудиторії, концепції та здатності адаптуватися до змінних очікувань споживачів. Унікальна ціннісна пропозиція, гнучкість та креативність стають ключем до стабільного розвитку на ринку.

Якименко-Терещенко Н. В.

д.е.н., проф., зав. кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу

Псарьова М. І.

студентка 4 курсу спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» Національного технічного університету «Харківський

політехнічний інститут»,

м. Харків, Україна

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ ДОДАТКОВИХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Готельно-ресторанна сфера одна з найважливіших галузей економіки, яка забезпечує не тільки комфорт проживання та харчування клієнтів, а й створює особливе враження, що допомагає розвитку туризму та сфери обслуговування. Ця сфера охоплює широкий асортимент закладів: від великих готельних комплексів до невеликих затишних сімейних готелів, а також від вишуканих ресторанів до кафе та закусочних. Завдяки динамічному розвитку та орієнтація на клієнтів готельно-ресторанний бізнес постійно розвивається, використовуючи інновації та підвищуючи рівень обслуговування.

На сьогоднішній день, надання додаткових послуг у закладах готельно-ресторанної сфери відіграє важливу роль у створенні позитивного іміджу та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Сучасні споживачі очікують не лише якісне обслуговування, а й унікальних пропозицій, які робитимуть їхнє перебування в готелі або ресторані комфортнішим та приємнішим. Саме тому розширення переліку послуг є невід'ємною частиною діяльності закладів цього напрямку.

Основна мета додаткових послуг - задоволення індивідуальних потреб гостей, створення унікального досвіду та підвищення загального рівня сервісу. Завдяки таким послугам готелі та ресторани можуть не лише отримувати додатковий прибуток, а й формувати позитивний імідж на ринку.

Готельний бізнес постійно розвивається, і гості всі більше звертають увагу на закладі, які можуть запропонувати не лише стандартний набір послуг, таких як проживання та харчування, а й додаткові послуги, що забезпечують їхній комфорт. Послуги у сфері гостинності поділяються на – основні послуги – це обсяг послуг готелю (проживання, харчування), що введені у ціну номера (місця) і надаються споживачу згідно з укладеним договором; – додаткові послуги – послуги, які не належать до основних послуг готелю, їх споживачі додатково замовляють і оплачують (в деяких випадках оплата може бути не передбачена) згідно з окремим договором (наприклад, послуги автостоянки, пральні, сауни тощо). Наприклад, сучасні готелі часто пропонують послуги трансферу, прокат велосипедів або автомобілів, організація екскурсій, спа-процедури, фітнес-центр та басейни. Для бізнес клієнтів є конференц-зали, оренда техніки, послуги перекладача та

організація ділових заходів. Ще однією важливою складовою є персоналізація послуг, наприклад: це може бути вибір подушок для сну, індивідуально складене меню або спеціальні програми для дітей. Використання сучасних технологій, таких як мобільні додатки для замовлення послуг або електронні ключі, теж сприяє підвищенню рівня сервісу.

Додаткові послуги у готельно-ресторанній сфері класифікуються за: типом послуг, оплатою, доступністю, цільовою аудиторією, способами надання та за рівнем персоналізації. Тому класифікація готельних і ресторанних додаткових послуг за цими критеріями дає можливість закладам систематизувати свої пропозиції та налаштувати їх відповідно до потреб клієнтів.

У ресторанній сфері активно розвиваються додаткові послуги, які спрямовані на збільшення прибутку закладу та залучення нових клієнтів. До додаткових послуг ресторану входить: доставка їжі, організація виїзного обслуговування (кейтерингу), майстер-класи з приготування страв, дегустації, проведення тематичних вечорів і заходів. Крім того, для залучення більшої кількості відвідувачів заклади часто пропонують бонусні програми, дисконтні картки, сертифікати на вечерю або спеціальні знижки для постійних клієнтів.

Важливо зазначити, що високий рівень сервісу та додаткові послуги впливають задоволення гостей та сприяють їхньому поверненню. Клієнти, які отримали високоякісне обслуговування та приємне враження від відвідування закладу, з більшою ймовірністю порекомендують заклад своїм знайомим і залишатимуть позитивні відгуки. Тож саме тому власники готелів та ресторанів постійно покращують свої пропозиції, додаючи нові послуги та поліпшують існуючі.

Таким чином, надання додаткових послуг у готельно-ресторанній сфері є важливим чинником успішності бізнесу. Це не лише спосіб підвищити прибуток, а й можливість створити унікальний стиль обслуговування, який запам'ятається гостям і змусить їх повернутися знову. Постійний аналіз потреб клієнтів, впровадження інновацій і розвиток персоналізованих послуг дають можливість закладам бути конкурентоспроможними та досягати успіху на ринку гостинності.

Література:

1. Олійник В., Дишкантюк Ю., Власюк К. Оптимізація якості готельних послуг на прикладі готелю «BOSSFOR», Одеса. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-112>.
2. Грищенко М.Ю. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С.10-14.

Янюк О. В.

*викладач циклової комісії харчових технологій та
готельно-ресторанного бізнесу*

Пруднікова Д. О.

студентка групи ХТ-136

*ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,
м. Хмельницький, Україна*

ПОСЛУГИ КЕЙТЕРИНГУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ МІСТА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Послуги кейтерингу від закладів ресторанного бізнесу – це зручне та професійне рішення для організації різноманітних заходів, від корпоративних свят та конференцій до весіль та днів народжень. Ресторанний бізнес, маючи багаторічний досвід роботи у сфері харчування, пропонує широкий спектр кейтерингових послуг, які можуть бути адаптовані до потреб кожного споживача. Кейтеринг є невід'ємною частиною вечірки чи заходу. Обслуговування подій - це заздалегідь спланований пакет, який готується до доставки та подається для конкретної події (малі, середні та великі події). Кейтеринг подій стосується не лише їжі, це також включає планування меню, приготування їжі, презентацію їжі, персонал для презентації їжі тощо. Організація заходів безпосередньо або частково працює з клієнтами, щоб зрозуміти їхні особливі потреби, уподобання, дієтичні вимоги та забезпечити гігієнічний кулінарний досвід. Це середовище може створити більше організаторів, які вони зможуть запропонувати для наступної події. У цьому випадку кейтеринг повинен орієнтуватися на якість їжі, якість обслуговування та ін.

BRGcatering м. Хмельницького – це професійна послуга подієвого кейтерингу, що забезпечує організацію фуршетів, бенкетів, шведських столів, коктейлів та кава-пауз на різних заходах, включаючи корпоративи, освітні програми, державні урочистості, PR-кампанії та приватні свята. Особливістю послуги є те, що вона не прив'язується до стаціонарних ресторанів, а працює на обраній клієнтом локації, забезпечуючи всі необхідні елементи для якісного та стильного заходу [1].

BRGcatering спеціалізується на різноманітних форматах обслуговування заходів. Серед ключових послуг компанії розглянемо такі види:

1. Вийзні корпоративи. Організація корпоративних подій поза офісом або в нестандартних локаціях стає все більш популярною. Це може бути зустріч на природі, тимбилдінг або святкування річниці компанії. BRGcatering забезпечує комплексне обслуговування корпоративних заходів: від оформлення місця проведення до приготування вишуканих страв, що задовольняють будь-який смак споживача.

2. Кава-брейки. Важлива частина будь-якої ділової зустрічі, семінару чи конференції – кава-пауза. Вона дає змогу учасникам відпочити, поспілкуватися у неформальній обстановці та підбадьоритися смачною кавою та легкими закусками. BRGcatering організує кава-брейки на найвищому рівні, пропонуючи широкий вибір кави, чаю, кондитерських виробів і фруктів.

3. Оренда приміщень під заходи. BRGcatering надає оренду на локацію. Це можуть бути конференц-зали для ділових зустрічей, просторі приміщення для семінарів чи затишні зали для приватних вечірок.

4. Презентації. Презентація нового продукту або послуги – це важливий етап у розвитку бізнесу. BRGcatering забезпечить презентацію якісними стравами та напоями, що відповідатимуть статусу заходу та створять сприятливі умови для комунікації.

Переваги виїзного кейтерингу від BRGcatering.

Гнучкість і мобільність. Однією з найбільших переваг виїзного кейтерингу є можливість проведення заходів у будь-якому місці, яке вибере клієнт. Це може бути як офіс, так і віддалена заміська локація. BRGcatering привозить все необхідне обладнання, включаючи меблі, посуд та інші елементи декору, що дозволяє створити затишну та святкову атмосферу навіть у найнесподіваніших місцях.

Індивідуальний підхід до меню. Кожен захід унікальний, тому пропонується можливість створення індивідуального меню. Надаються традиційні страви європейської кухні або додати до меню екзотичні страви. Також враховуються дієтичні потреби гостей, пропонуючи вегетаріанські, безглютенові та інші варіанти [2].

Повний спектр послуг. BRGcatering бере на себе всі турботи, пов'язані з організацією харчування на заході. Крім страв і напоїв, також забезпечується оренда необхідного обладнання, декору та меблів, що дозволяє клієнтам зосередитися на важливих для них моментах, не переймаючись технічними деталями.

Професіоналізм команди. Кожен співробітник – це професіонал у своїй сфері. Від кухарів до офіціантів – усі працюють для того, щоб захід пройшов на найвищому рівні.

Плюси і мінуси кейтерингового бізнесу наведено у таблиці.

Таблиця – Переваги й недоліки кейтерингового бізнесу

Переваги	Недоліки
1	2
Цей бізнес вимагає низьких стартових витрат порівняно з іншими звичайними ресторанами.	Це подієві види харчування, їх порядок може коливатися в залежності від сезону.
Цей бізнес включає різні вечірки, події та випадки для подачі їжі.	Для нових кейтерингових підприємств кейтеринговий бізнес може бути складним, наприклад, приготування їжі, транспортування, управління персоналом, організація заходів тощо.

Продовження таблиці 1.

1	2
Обслуговуючи різні вечірки та заходи, будуючи кращі стосунки з багатьма людьми та створюючи нові джерела замовлень. Це ефективно працює для розширення бізнесу.	Дотримання стандартів безпеки харчових продуктів вимагає часу, коштів і кваліфікованого персоналу, що може бути складно для новачків у громадському харчуванні.
Кейтеринг дозволяє гнучко планувати заходи, що може бути вигідним для тих, хто віддає перевагу нетрадиційному режиму роботи.	Залучення нових клієнтів може бути складним завданням для нових постачальників послуг ресторанного бізнесу вдома. Їм потрібна більша обізнаність, щоб отримати клієнтів.
Це створює чудові можливості для заробітку та веде до довгострокової кар'єри.	Вони мають обмежені джерела заробітку через обмежене меню порівняно з іншими комерційними ресторанами.

Джерело: <https://surl.li/nekiii>

Отже, невизначеність у завтрашньому дні спонукають власників ресторанного бізнесу до удосконалення організації надання кейтерингових послуг в закладах ресторанного господарства. Успішна діяльність цілком і повністю залежить від інструментів та методів, які керівники закладів ресторанного бізнесу будуть використовувати для організації роботи. Заклади ресторанного бізнесу, які активно розвиваються на ринку, впроваджують або удосконалюють організацію надання послуг можуть з величезним успіхом впоратися із сучасними темпами розвитку ринку і кількістю наявних у ньому конкурентів.

Література:

1. BRG Catering. URL: <https://surl.li/otkdyd>
2. Restora POS. URL: <https://surl.li/nekiii>

DEVELOPING ENTREPRENEURSHIP CULTURE IN RURAL TOURISM ENTERPRISES

The stress of life in big cities directs people to quieter and calmer areas. One of the best alternatives for relaxing in more peaceful areas is rural tourism. Rural tourism is a type of tourism integrated with nature, agriculture, and cultural heritage. This type of tourism focuses on villages, rural areas, lakes, and rivers. Several facilities are required for the realization of rural tourism. The construction of rural tourism facilities requires entrepreneurial activity. Therefore, for the development of rural tourism, it is necessary to develop an entrepreneurial culture in rural tourism enterprises. Entrepreneurship culture requires a certain amount of effort and time. Public institutions must provide training and consultancy services to build the entrepreneurial aspects of people in rural areas. In addition to training and consultancy services, rural entrepreneurs need to organize and support each other. This organization can be in the form of an association or a village cooperative. Rural people need to cooperate and combine their forces. With this cooperation, they can evaluate their cultural heritage in the best way. This activity can provide regional economic development. In this way, it also improves rural development infrastructure investments. With rural development, migration to big cities will be largely prevented. Rural tourism offers many advantages for tourists, local people, and the country.

Key Words: *Rural Tourism, Entrepreneurship, Entrepreneurship Culture.*

References:

1. Aldrich, H. E. Cliff, J. E. The Pervasive Effect of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective. *Journal of Business Venturing*, 2003. 18 (5), Pp. 573- 598.
2. Covin, J. G., Stevin, D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1991. 16 (1), Pp. 7-25.
3. Demir, M. & Aracı, S. Bibliometric Analysis of Studies on Rural Tourism with a Critical Perspective. *Journal of Applied Tourism Research*, 2022. 3 (1), Pp. 25-36.
4. Kızılaslan N., Bakır B. Perception of Rural Tourism and Perspective on Tourism Impacts (Tokat Province Example). *Gaziosmanpaşa Scientific Research Journal (Gbad)*, 2022. 2 (11), Pp. 107-122.
5. Zurnacı, N. Entrepreneurship and Organization in Rural Tourism. *KMÜ Journal of Social and Economic Research*, 2012. 14 (23), Pp. 65-70.

3. Культурологія: сучасні погляди та наукові дослідження

Гриценко А. О.

студентка

Жукова Я. О.

*викладач кафедри менеджменту та фінансів
ННІ «Український державний хіміко-технологічний
університет» УДУНТ,
м.Дніпро, Україна*

УКРАЇНОМОВНІ ВИДАННЯ НА ПОЛИЦЯХ БІБЛІОТЕК СВІТУ, ЯК ПРИКЛАД КУЛЬТУРНОГО ПРОЦЕСУ ІДЕНТИФІКАЦІЇ УКРАЇНИ

Сьогодні україномовні видання виступають як інструмент культурної зброї та дипломатії. Українська література на полицях світу – позиціонує Україну як незалежну державу на мапі світу. Потрібно щоб про нас знали не тільки як про «війну з росією», а впізнавали за портретами наших письменників, цитували рядки віршів. І щоб Котляревського «Еней був парубок моторний і хлопець хоть куди козак» був зрозумілим як Шекспіра «To be, or not to be».

Перед початком широкомасштабної війни попиту на книжки українською мовою або українських авторів в Європі практично не було або він був дуже локальним. Відповідь на запитання про те, чому люди за кордоном повинні мати доступ до книжок рідною мовою, така, що рідномовна література — це міст до батьківщини, бо без витоків ми безрідні, люди без приналежності. Так, ти мусиш бути еластичним та пристосовуватися до нових умов, щоб вижити. Але ніхто ніколи не повинен забувати, хто він і звідки. Для дітей дуже важливі книжки рідною мовою, вони дають їм відчуття безпеки. Для багатьох за кордоном постає питання ідентичності, з'являється потреба глибшого дослідження самих себе, своєї країни, історії. «Ці книжки розповідають нам про нас і мають можливість зцілювати. Людям важливо не втрачати цей зв'язок з домом» [1].

Є ще одна передумова наявності україномовних видань в бібліотеках світу - щоб зрозуміти сенс твору, його краще читати в оригіналі. При цьому переклади різними мовами формують нові можливості і перспективи для українських авторів та видавців у контексті світового книжкового ринку.

Щоб українська книга стала національним і культурним маркером необхідно залучити світові бібліотеки як платформи для знайомства читачів з українською мовою та літературою. А завдяки українській діаспорній спільноті активно поповнювати бібліотеки україномовними виданнями, організовуючи презентації та обговорення сучасних творів. Зараз активуються державні та громадські ініціативи у просуванні української книги за кордоном. У грудні 2024 року, за підтримки Фонду «Український інститут книги», збирали видавців, авторів, перекладачів, культурних

менеджерів і журналістів. Обговорювали участь України в міжнародних книжкових ярмарках і зокрема у Франкфуртському книжковому ярмарку, найбільшій книжковій події в нашій частині світу. Для успішного виходу на міжнародний ринок необхідно розвивати жанрову літературу, яка буде цікавою широкому колу читачів за кордоном, зокрема нонфікшн, який може зацікавити іноземних читачів. Перелік україномовних ідей поза межами України складається щонайменше з 388 просторів, де розміщені українські книжки, у 22 країнах світу. У межах проєкту Ukrainian Bookshelves Worldwide Читомо та Litcentr створили інтерактивну мапу книжкових куточків та їхніми адресами. Українська бібліотека «Hnizdo.Innsbruck» в австрійському місті Інсбрук сьогодні налічує близько 1600 книжок. «Цифровий каталог дозволяє брати книжки користувачам з усієї Австрії». - ділиться активностями Анна Седих менеджерка у трнавському культурному центрі Malý Berlín [2].

Але на сьогодні більшість активностей зіткнулася з іншим викликом – логістикою: між Україною та країнами Європи не працювала кур'єрська чи звичайна логістична компанія. За словами Лукаша Ліхтенберга засновника ініціативи Do Little Reading – Cluj Books Hub «кумедна частина історії полягає в тому, що всі ці події більше нагадують перевезення чогось незаконного, оскільки більшість транспортних засобів прибували вночі з водіями вантажівок, із зустрічами на околиці міста або розвантаженням книжок о 4 годині ранку» [2]. Або наприклад Тиролі, де багато студентів та курортів, нерухомість найдорожча серед усіх регіонів Австрії, тож знайти приміщення для некомерційного проєкту надзвичайно складно. Ті проєкти, що вже існують, часто з пересторогою ставляться до нелокальних пропозицій, а державна інтеграційна політика спрямована не на розвиток окремих громад, а на їхнє єднання з австрійською культурою, тому різні центри національних спільнот не є для неї стратегічно вигідними.

Попит на україномовну книгу серед іноземних дослідників, студентів та любителів літератури значно пришвидчує інтеграцію українських наукових та художніх видань у міжнародні бази даних. Сприяє популярності українських видань у світових електронних бібліотеках та цифрових архівах. Українська книга стає частиною глобального інформаційного простору.

Вагомим внеском у поширенні української книги за кордоном став проєкт «Українська книжкова полицка», що реалізується під егідою першої леді України Олени Зеленської. Проєкт націлений на поширення української літератури в оригіналі та перекладах у провідних бібліотеках світу. Ініційовано спільно з Міністерством закордонних справ, Міністерством культури та інформаційної політики, а також Державною установою «Український інститут книги» та посольствами України. Проєкт був запланований ще до початку повномасштабного російського вторгнення в Україну. Як наголосила перша леді, під час війни потреба в ньому лише посилюється: «Росія знищує наші бібліотеки – вже кілька сотень, включно зі шкільними... Однак культура і, зокрема, книга мають не тільки матеріальний

вимір. Це те, чого не знищити ракетами й бомбами. Це той випадок, коли на місці знищеного одразу постає нове» – зауважила перша леді. «Наші вимушені переселенці за кордоном, у десятках країн Європи, зможуть взяти книжку рідною мовою собі чи дитині. І відчуті, що Батьківщина – близько. На відстані книги» – зазначила Олена Зеленська [3].

Знання дають можливість долучитися до духовної скарбниці, створеної українським народом упродовж усієї історії існування. Від рівня засвоєння цих надбань суттєво залежать розвиток почуттєво-образного сприйняття суспільних явищ та художніх цінностей, світоглядні позиції фахівця, загалом його загальна культура, «здатність використовувати ці здобутки у вирішенні актуальних проблем сучасності» [4]. Ось чому україномовні видання на полицях бібліотек світу стануть складовою процесу ідентифікації та признання України.

Звісно прикро і соромно, що більшість українців виїхали без знання іноземних мов. Тому є велика потреба створювати місця з українською літературою, поки за кордоном будуть жити українці. Це має бути зроблено в більш централізованому масштабі із залученням влади та організацій як місцевих, так і українських, а також із залученням українського народу, який проживає в цих країнах. І не тільки поки там живуть українці, а і для тих хто ще не знав про Україну.

Література:

1. «Валізка з книжками». Ніхто не має забувати, хто він і звідки: як у Європі з книжками для українців *Офіційний сайт*. URL: <https://chytomo.com/nikhto-ne-maie-zabuvaty-khto-vin-i-zvidky-ia-k-v-krainakh-ievropy-zabezpechuiut-ukraintsiv-knyzhkamuy/> (дата звернення: 25.03.2025).

2. «Це і є дім»: українські бібліотеки в Європі; авторка Ольга Купріян *Офіційний сайт*. URL: <https://sensormedia.com.ua/essays/cze-i-ye-dim-ukrayinski-biblioteku-v-uevgori/> (дата звернення: 27.03.2025).

3. Президент України Володимир Зеленський. Офіційне інтернет-представництво. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayinski-knizhkovi-polichki-v-mezhah-proyektu-oleni-zelens-89153> (дата звернення: 25.03.2025).

4. Історія української культури.- Т.І.Сідлецька URL:https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/15sidlecka_Istoriya_ukrayinskoyi_kulturi/p1.html (дата звернення: 26.03.2025).

КОРОТКІ АУДІОВІЗУАЛЬНІ ФОРМИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Культура сьогодення заснована на гедонізмі та швидкому отриманню задоволень. Це обумовлено науково-технічним прогресом, який дозволяє завдяки інтернету задовільнити будь-які потреби людства від отримання інформації, емоцій, знайомств до конкретного товару або послуги. В цих умовах короткі аудіовізуальні форми у вигляді рілз, сторіз або публікації отримують нові смисли. Ще декілька років тому вони виконували суто розважальну функцію, щоб задовільнити потреби користувачів у отриманні емоцій. Користувачі соціальних мереж знімали кумедні постановчі ролики задля отримання нових підписників, надбання популярності серед існуючих. Знімати міні реаліті-шоу про себе в рілз, шортс та сторіз було невід'ємною частиною відомих співаків та співачок, починаючих та вже відомих блогерів, тощо. В культурному сенсі ці форми мали в основному дві спрямованості:

1. Розважальна.
2. Інформаційна (щоденник блогера, відомої людини, тощо).

Останнім часом короткі аудіовізуальні форми доповнились новими тематичними напрямками. Користувачі соціальних мереж фіксують життя, резонансні події, реалізують свої товари та послуги, вчиняють вплив на суспільну думку, рекламують, інформують, навчають. Отже короткі аудіовізуальні форми в соціальних мережах повністю відображають сучасну культуру «лайкового» та «кліпового» мислення та задовольняють всі потреби у швидкому отриманні інформації та емоцій.

Перспективами розвитку коротких аудіовізуальних форм вважаю проникнення їх у повнометражні кіно-стрічки, де зникне експозиція, як застаріла частина композиції екранного твору адже її буде зрозуміло з контексту. Крім того буде спостерігатись прискорення розвитку подій. Музичні паузи, які створювали настрій у глядача, довгі сцени, в яких герої ходять або сидять та переживають події теж стануть неактуальними. Саме інформативність вийде на перший план. Глядач буде черпати інформацію з аудіовізуального твору і швидко отримувати меседж про емоційний стан героя при цьому мало ймовірно, що буде встигати переживати такі самі емоції, що і герої твору. Набуття таких змін позначиться у культурі споживання аудіо-візуальних форм, де на перший план вийде аудіо – коли глядач більше слухає ніж дивиться. Привертання уваги до картинки можливо лише, коли відбувається щось цікаве, а все інше можна слухати і отримувати інформацію та емоції завдяки слуху. Саме тому, щоб повернути візуальну увагу глядача все більше в коротких аудіовізуальних формах використовують штучний інтелект, графіку та анімацію – перспективні напрямки розвитку культури та мистецтва.

Жукова Я. О.
викладачка кафедри менеджменту та фінансів
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, Україна, Дніпро

МОНОВИСТАВА «КИЇВСЬКА ПЕРЕПІЧКА»: КУЛЬТУРОЛОГІЧНИЙ ДИСКУРС

У всі часи один з головних критеріїв, які висуваються до сценічних творів мистецтва будь-якого жанру, є художня цінність (до складу якої входить, наприклад, стилістична єдність, вибір засобів виразності та ін.). Саме рівень художньої цінності впевнено відрізняє самодіяльність від професіоналізму, яку наочно бачить «неозброєним оком» глядач та «озброєним» набагато глибше митець. Але сьогодні під час війни в Україні цей фундаментальний принцип зберігаючись не є основним і домінуючим, як раніше. Тобто, принцип створення мистецтва заради художньої цінності самого мистецтва в культурній парадигмі видозмінюється, розширюючи аксіологічний ракурс.

Однією з найскладніших сценічних форм завжди була моновистава, адже має в своїй природі протиріччя, які потрібно подолати саме через її жанрові особливості. Цей виклик у військовий час взяла на себе Ірма Вітовська – відома українська акторка театру та кіно, телеведуча, громадська діячка, активна волонтерка, благодійниця [1]. Моновистава «Київська перепічка» її – емоційна та глибоко особиста історія, поставлена за власними текстами акторки, записаними українською драматургинєю Наталією Ворожбит. «Це Ірма Вітовська, розмножена на кожного з вас. Тому ще це не лише моя історія, а на прикладі моїх метафор, споглядань, гумору, асоціацій виникають образи, і раптом ці образи стають дуже зрозумілими»[2].

В семіотичному аспекті вистава побудована як серія монологів, де Вітовська перевтілюється у різних персонажів, згадує власні життєві ситуації та іронізує над суспільними стереотипами життя сучасної жінки в Україні, торкаючись тем кохання, самореалізації і викликів військового часу. Це про нас і для нас: про наші страхи, смішні провали, здатність підніматися після падінь.

Органічний процес створення моновистави відбувався паралельно з історичними подіями, що пояснює її структурні особливості. Жанр поєднує стендап, трагікомедію та документальний театр, що дає можливість сценічному твору еволюціонувати. «Київська перепічка» – це твір-процес, який шукаючи свою форму залишає культурний слід «щоденника покоління».

Мінімалізм сценографії з утилітарної точки зору виправданий, адже робить виставу більш камерною, ніби вона відбувається не в театрі, а на кухні серед друзів, але з точки зору сценічного простору, втрачено безліч художніх можливостей, які він надає, наприклад, робота з ліхтариком та побутовими речами: чоботами, торбою та ін. Екран, відео та технічне

забезпечення працюють на дисбаланс стилістичної єдності, хоча вибір музичного оформлення допомагає її утримувати. Найсильніші сторони – глибокий акторський талант Вітовської. Акторка працює невимушено, уникаючи надмірного пафосу, зайвої театральності, вдало поєднує легкість комедії з глибиною драми, створюючи твір, що резонує в умовах сьогодення, надаючи чималий арт-терапевтичний ефект глядачам. Проводяться активні збори на потреби ЗСУ та різноманітні благодійні ініціативи. «Київська перепічка» – перспективний творчий експеримент з новою театральною формою. Ірма Вітовська не дає простих відповідей, але її чесність і талант роблять цей моноспектакль однією з найважливіших вистав військових років. Перші покази «Київської перепічки» відбулися влітку 2022 року у Львові, з того часу вистава мандрує численними містами України, наприклад, в Дніпрі вона була вже двічі, зараз гастрольний графік поширився на Канаду.

Саме довготривалі трагічні події на території нашої країни та паралельно швидко зростаючий темп розвитку технічних інновацій у світі змінюють усталені сприйняття, акценти та побудову сценічних творів. З'являються та виступають на перший план нові критерії художньої цінності, які забезпечують, в першу чергу, виживання: грошові збори на потреби ЗСУ, дипломатичний діалог зі світом та арт-терапевтичні властивості. Цей український вплив запустив культуротворчі цивілізаційні процеси змістивши сталі акценти та задаючи нові тренди в світовій культурі. Прогнозовано тенденція не тільки залишиться, а й розшириться після перемоги України, додаючи створенню та сприйняттю мистецьких творів, особливо творів військового часу, поглиблений аксіологічний та семіотичний дискурс.

Література:

1. Офіційна фейсбук сторінка Ірми Вітовської. URL: https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=9409531082437448&id=100001419492161&rdid=ctV9NKatBKRxXPOg# (дата звернення: 04.03.2025).
2. Суспільне культура. URL: <https://suspilne.media/culture/883247-corna-komedia-po-kiivski-irma-vitovska-pro-monovistavu-kiivska-perepicka-stvorenu-z-natalkou-vorozbit/> (дата звернення: 04.03.2025).

Жукова Я. О.
викладачка каф. менеджменту та фінансів
Омельченко Д. О.
студентка

*ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, Україна, Дніпро*

ДЕНЬ МІСТА ДНІПРА: ТРАДИЦІЇ, ЗНАЧЕННЯ ТА ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

Останні роки стали випробуванням для всієї України, і Дніпро відіграє ключову роль у допомозі фронту та підтримці внутрішньо переміщених осіб. Сьогодні наше місто – не лише центр промисловості, науки та культури, а й справжній тил, який приймає поранених, допомагає військовим та стає надійним прихистком для тих, хто втратив дім. Тому День міста набуває ще більшого значення: він не лише про святкування, а й про згуртованість, силу духу та підтримку одне одного. Зараз Дніпро є важливим логістичним і медичним центром, а його жителі щодня докладають зусиль для перемоги – волонтерять, підтримують армію, допомагають переселенцям. Тому святкування Дня міста – це не лише розваги, а й можливість подякувати тим, хто робить внесок у спільну справу.

День міста Дніпра традиційно відзначається у вересні та є одним із найважливіших свят для місцевої громади. Це день, коли жителі та гості міста мають нагоду не лише насолодитися святковою атмосферою, а й згадати про історію Дніпра, його досягнення та виклики, з якими він стикається сьогодні.

Святкування Дня міста має давні традиції, що змінювалися з роками. Сучасний формат цього дня спрямований на збереження історичної пам'яті, популяризацію культури та демонстрацію досягнень міста. Але сьогодні, в умовах війни, він також набуває нового змісту – нагадує про важливість єдності громади, вшанування пам'яті захисників та підтримку тих, хто працює на благо України.

Програма святкувань: Незважаючи на складні часи, День міста залишається важливою подією, яка дарує людям можливість відпочити, зібратися разом і відчувати підтримку громади. У програмі заходів передбачені наступні культурні, спортивні та соціальні ініціативи:

1. Концерти. Виступи місцевих артистів та творчих колективів, а також благодійні концерти на підтримку ЗСУ.
2. Виставки. Експозиції, присвячені історії Дніпра, а також виставки художників, які документують війну через мистецтво.
3. Благодійні заходи. Збори коштів на потреби військових та медичних установ, аукціони, тематичні ярмарки.
5. Спортивні змагання. Турніри з футболу, баскетболу, велопробіги, символічні марафони на підтримку захисників.

6. Дитячі та молодіжні активності. Інтерактивні розваги, майстер-класи, патріотичні квести та лекції про історію міста.

Фінальна частина святкування традиційно включає масштабне шоу. Зважаючи на воєнний стан, формат змінюється: замість феєрверків проводяться світлові інсталяції, мультимедійні вистави або дрон-шоу. Особлива увага приділяється пам'ятним заходам – вшануванню загиблих героїв, подяці військовим і волонтерам.

Сьогодні День міста Дніпра – це не лише свято, а й символ незламності, єдності та підтримки. Він нагадує про те, що разом ми сильніші, що Дніпро – це місто, яке допомагає, розвивається та бореться за мирне майбутнє. Попри всі виклики, громада міста продовжує жити, творити та наближати перемогу. І саме в цей день кожен може відчути гордість за своє місто, яке вистояло та продовжує допомагати Україні йти до перемоги.

Література:

1. Рось З. Діяльність джаз-клубів як один з важливих факторів розвитку джазово-фестивального руху в Україні. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Мистецтвознавство : зб. Наук. Пр. Івано-Франківськ, 2015. Вип. 30–32. Ч.2. URL:

<https://m.dilovamova.com/index.php?page=10&holiday=361>

2. Куст: офіційний сайт. URL: <https://kustdnipro.com/dnipro-248-rokiv-de-vidznachyty-den-mista/> (дата звернення: 01.04.2025)

Оскома О. В.

*к.е.н., доц. кафедри менеджменту та фінансів
м. Дніпро, Україна*

Рац В. Є.

*здобувачка ННІ «Український державний хіміко-технологічний
університет» УДУНТ,
м. Дніпро, Україна*

ПОНЯТТЯ «НАДЛЮДИНА» У ФІЛОСОФІЇ ТА ЙОГО ІНТЕРПРЕТАЦІЯ В КУЛЬТУРОЛОГІЇ

Тема «надлюдини» має глибокі філософські корені, особливо в творчості Фрідріха Ніцше. У культурології цей концепт аналізується як модель культурного героя, ідеал особистості, яка трансформує суспільство, порушує норми та створює нові цінності.

«Надлюдина» (нім. *Übermensch*) – ідеал, який має подолати «звичайну людину» й усталені моральні системи. Надлюдина створює власну систему цінностей, не спираючись на релігію чи традицію. Цей образ пов'язаний із поняттям волі до влади і вічного повернення.

У культурології «надлюдина» розглядається не тільки як філософський символ, а як культурний архетип, що впливає на мистецтво, літературу, кіно, релігію та ідеології.

Якщо дивитись математичною точкою зору на концепцію Надлюдини, то який має бути її сенс життя? Навіщо тоді робити будь що, якщо головна біологічна ціль людини – передати свої гени? Коли, Надлюдина, відмовляючись від цінностей та традицій, хіба вона тоді не відмовляється одночасно від суспільства?

Приймаючи складне рішення із розряду садистського вибору, приклад: врятувати брата чи свою наречену, якщо врятуєш одного – інший помре. Врятувати ближнього чи соціально значиму особистість. Врятувати ліву руку чи праву. Вибір "або-або". Не маючи соціальних цінностей, гуманності в рішеннях Надлюдина може зробити раціональне рішення майже одразу.

Гарний приклад такої загадки: корабель, який тоне, має купу пасажирів, але на борту є лише одна рятувальна шлюпка на 5 місць, можна врятувати 5 людей, але всі інші загинуть, або всі загинуть. На прийняття рішення залишилось дуже мало часу і всі панікують. Надлюдина не панікує. Надлюдина швидко обирає відповідь, відштовхуючись від своїх цінностей – а які пріоритети? Звичайно врятувати хоча б 5 людей. Хто це буде, чому саме вони? Помирати – так помремо всі. Чому саме ці 5 людей? Ми не знаємо, ніхто не знає. Така імітація на настільну гру «Бункер», але часу замало і знайомитись за ці останні хвилини життя і вирішувати хто піде на шлюпку нема. Ну так нехай усі помирають? Про це питання можна багато говорити. Навіщо Надлюдина буде рятувати когось? Хіба вона не могла б мати такі цінності, де рятувати когось також немає сенсу? Повертаючись до біології,

якщо у Надлюдини немає відчуття жалю до будь кого – вона не гуманна, тоді звідки взятись батьківським почуттям?

У Надлюдини буде ціль, але вона буде егоїстичною, тому що у неї немає відчуття гуманності, але, якщо Надлюдина не бажає передавати свої гени, то які в неї можуть бути цілі, якщо все в нашому суспільстві, наприклад: багатство, сила, навички, розум – все це має гуманні цінності, такі як: забезпечити сім'ю, захищати когось, готувати їжу, наукові дослідження, все це має сенс для виживання та надавання нащадкам фундамент подальшого розвитку.

Всі моральні системи – це наша біологія, все що існує – для виживання.

Парадокс у тому, що Надлюдина в рамках нашої реальності не може існувати як абсолютна. У всіх дій є причинно-наслідкові зв'язки. Надлюдина позбавляючи себе людських цінностей в наслідку лишається гуманності, в нашому розумінні. Це означає, що Надлюдина не відчуває, не має почуттів, не має емпатії до людини яку вона губить у тих загадках. Надлюдина не може чогось бажати, тому що вона не має гуманних забобонів – біологічно не хоче зробити людську популяцію більшою, а значить не хоче нащадків.

Звідси випливає, що Надлюдина набуває своїх бажань упродовж всього життя, а все, що на неї впливає – не може бути людиною, бо Надлюдина не має емпатії, це означає, що її сенс життя приходить, дивлячись на культуру, що її оточує, на масову культуру.

Надлюдина – біологічна помилка з точки зору математики та біології, але з точки зору всесвіту Надлюдина – абсолют, якого кожен з нас повинен пройти.

Надлюдина бажає передати свій ген, автоматично повертається до системи цінностей яку пропонує суспільство, тому що наша система моралі будувалась упродовж усієї нашої еволюції, опираючись на головне – бажання подвоїти свій ген.

Як би Надлюдина використовувала культуру в своїх цілях? Не маючи зацікавленості до всього людського, була б їй цікава культура? Якби у Надлюдини хоча б до чогось був інтерес? Відповідь можна знайти тільки якщо дивитись на підсумок подій із різних ситуацій. Надлюдина не буде схожа на іншу Надлюдину на іншому кінці світу з такою ж сім'єю. Але Надлюдина у бідній, але люблячій сім'ї буде схожа на Надлюдину із багатої, але з холодними батьками? Парадокс, з однієї сторони Надлюдина буде завжди виходити різною, тому що, хто знає що їй прийде в голову? Також навпаки, чи не прийде двом Надлюдинам в різних кінцях світу одні і ті цінності тільки тому, що вони «Надлюди»? З точки зору Всесвіту, то Надлюдина – ідеал, саме зображення хаосу у нашій вже давно запланованій долі людства, бо Надлюдина йде всупереч всім стандартам цінностей нашого суспільства.

Савко Д. В.

аспірант

Чернишева О. М.

к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту та фінансів

ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»

УДУНТ, м. Дніпро, Україна

ПІДХОДИ ДО ФІНАНСУВАННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ МУЗЕЇВ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова України охоплює не лише інфраструктурні та економічні аспекти, а й сферу культури. Українські музеї відіграють ключову роль у збереженні національної пам'яті, історії та ідентичності, особливо в умовах післявоєнної реконструкції. Однак фінансування музейної справи залишається викликом: державні ресурси обмежені, а культурні установи змушені шукати альтернативні джерела підтримки.

Фінансові виклики для музеїв у повоєнний період полягають у наступному. По-перше, фізичне руйнування та втрати – зруйновані будівлі, втрачені експонати та пошкоджені фонди потребують значних фінансових вкладень для відновлення; військові дії змусили музеї евакуювати колекції, що також вплинуло на їхню діяльність. По-друге, обмежене державне фінансування – основні ресурси держави спрямовані на оборону та відбудову критичної інфраструктури, що обмежує фінансування культури. Видатки на музейну сферу скорочуються, а традиційні механізми фінансування більше не працюють ефективно. По-третє, падіння внутрішнього попиту – туристична галузь, яка була важливим джерелом доходу для багатьох музеїв, ще не відновилася. Відвідуваність музеїв залишається на низькому рівні через складну економічну ситуацію в країні.

В умовах післявоєнного відновлення музеї України змушені адаптувати свої фінансові стратегії та шукати нові джерела надходжень. Основні напрями, що можуть бути запропоновані для фінансування музеїв: державна підтримка та реформи фінансування; грантове фінансування та міжнародні програми; закордонні донати та підтримка від діаспори; комерційні ініціативи музеїв.

Повоєнні реалії України змушують музеї шукати нові підходи до фінансування. Державне фінансування, хоч і залишається важливим, вже не може бути єдиним джерелом підтримки. Впровадження міжнародних грантів, активна співпраця з закордонними партнерами, залучення донатів та розвиток підприємницької діяльності стають необхідними складовими стійкого фінансування музейної сфери.

Українські музеї не лише виживають у складних умовах, а й стають осередками національного відродження, зміцнюючи культурну ідентичність та зберігаючи історичну пам'ять для майбутніх поколінь.

СОЦІАЛЬНИЙ ТЕАТР ЯК АРТ-ТЕРАПІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Соціальний театр – один із нових форм театрального мистецтва, завдяки якій глядач може бути учасником вистави, впливати на події вистави, змінювати її, створити свою та рефлексувати після участі чи перегляду.

Арт-терапія – метод терапевтичної практики, де за допомогою мистецтва є можливість пропрацювати тригерні емаційні стани чи події.

З початком повномасштабного вторгненням драматургія та театр переходять в категорію соціальний театр як арт-терапія в умовах війни. Також можна виділити такі основні напрями роботи:

- драматурги, які пишуть на основі реальних історій та піднімають теми військових, біженців, ВПО і переміщених осіб за кордоном, жінок, дітей, окупації, насильства, полонених, волонтерства;

- ветерани – військовослужбовці, що отримали поранення, контузію, каліцтво, і не мають можливості перебувати на фронті, за допомогою арт-терапії діляться своїми історіями, переживаннями, проходять період адаптації;

- родини військових;

- діти.

Проекти соціального театру як арт-терапії.

Проект «Діти війни» – на базі мистецьких шкіл обговорення та створення текстів дітьми про їх переживання під час війни, загалом це п'єси, казки, вірші (Харків).

Проект «Терапія мистецтвом» для дружин військовослужбовців, даний проєкт ґрунтується на методиці «Експресивне мистецтво як терапія (Львів).

Проект «Театр Ветеранів», який запустили Театр драматургів разом з «ТРО Медіа», де ветерани та ветеранки можуть пропрацювати свій травматичний досвід та навчитися писати п'єси на основі реальних подій і втілювати їх на сцені (Київ, Харків, Дніпро).

Отже, соціальний театр як арт-терапія в умовах війни являється рефлексією пережитих подій та переживань і є одним з інструментів реабілітації та правом бути почутим зі сцени.

Література:

1. Офіційний сайт Портал сучасної української драматургії «Укрдрамахаб» - <https://ukrdramahub.org.ua/>

2. Проєкт “Терапія мистецтвом” для дружин військовослужбовців - https://www.instagram.com/teateroko/p/C_0O_xgNYCM/

3. Проєкт “Театр Ветеранів” -<https://www.facebook.com/teatr.veteraniv/>

Старкова Г. В.
*канд. культурології, доц. кафедри
бізнес-журналістики і цифрових медіа
Харківського національного економічного університету
ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна*

«ЗРОЗУМІТИ ПО МЕМАХ, ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ У СВІТІ». РОЗВАЖАЛЬНИЙ КОНТЕНТ ЯК ДЖЕРЕЛО НОВИН

Американська дослідниця Алексіс Бойлен [1] закликає звертати увагу на історії, які розповідає візуальна культура, та ставитися до них критично. На фоні підвищення популярності розважального контенту порівняно з новинами [4], можна припустити, що саме з цього типу контенту українці дізнаються новини. Опосередкованим підтвердженням цього є інтернет-мем, що зображує пса Куража, який із жахом дивиться в монітор комп'ютера. Це герой американського комедійного анімаційного серіалу жахів «Кураж – пес-страхопуд» («Courage the Cowardly Dog»). Зображення супроводжується написом «Це я намагаюсь зрозуміти по мемам, що відбувається в світі і чого очікувати (мені на психотерапії радили не дивитись новини)». Найстарший зразок вдалося знайти в збірці інтернет-мемів за січень 2024 року [2]. Якби не були причини уникати новин, очевидно, що розважальний контент не може надавати цілісну картину подій.

Варто було перевірити гіпотезу. Найочевиднішою аудиторією бачилася студентська, адже саме молоді люди в недалекому майбутньому визначатимуть політики держави, включно з медійними. Враховуючи контекст проведення дослідження, з'явилося додаткове припущення щодо більшої медійної грамотності здобувачів вищої освіти за спеціальностями, пов'язаними з опануванням медійних професій.

Опитування проводилося наприкінці літнього семестру 2023-2024 навчального року. Загалом у ньому взяли участь 133 особи. Понад третину респондентів – здобувачі вищої освіти з Харківської області. Більшість опитаних – здобувачі вищої освіти за спеціальністю «Журналістика».

«Дослідницький колектив зібрав змістовну інформацію щодо специфіки навчання в умовах війни, професійних прагнень майбутніх фахівців медійної сфери, особливостей медіаспоживання» [3]. Зокрема, дослідження продемонструвало, що майбутні медійники мають чітке уявлення про бажаний кар'єрний шлях, більшість з них планують працювати в україномовних мас-медіа. Вони цінують експертизу лідерів думок та креативність у контенті, а також вважають достовірність найважливішою рисою професійної медіадіяльності. Опитувана молодь також схильна споживати розважальний контент. Більшості респондентів інтернет-меми подобаються. Найпопулярніші відповіді на питання, що для вас інтернет-меми: смішні картинки (82); смішні відео (62); жарти (61); прості та смішні пояснення повсякденних речей (57). Опитування показало, що інстаграм і

тіток є основними джерелами інтернет-мемів для опитаних. З тих самих джерел вони отримують інформацію.

Майже 80% учасників опитування зізналися, що інтернет-меми часто або рідко є для них джерелом новин. Натомість лише трохи менше третини респондентів перевіряють цю новину. Однак майже половина респондентів перевіряють інформацію, яку вони дізнаються з інтернет-мемів.

Література:

1. Бойлен, Алексіс Л. Візуальна культура. Київ : ArtHuss, 2021. 208 с.
2. Грабовський А. Анекдоти та меми тижня: Всім прокинутись після свят! *Коротко про*. URL: <https://kr.ua/ua/life/a703679-anekdoti-ta-memi-tizhnja-vsime-prokinutis-pislja-svjat> (дата звернення: 01.04.2025).
3. Студенти про навчання, кар'єру та медіавподобання: результати опитування. *Кафедра бізнес-журналістики і цифрових медіа*. URL: <http://www.kafusk2.hneu.edu.ua/2024/07/29/1395/> (дата звернення: 01.04.2025).
4. Як змінилося медіаспоживання в Україні у 2024? *Gradus Research*. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/changes-media-consumption-ukraine-2024/> (дата звернення: 01.04.2025).

Шарпило М. Ю.
*аспірантка IV-го року навчання,
Харківська державна академія культури,
м. Харків, Україна*

TIKТОК ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ НАРАТИВІВ: НА ПРИКЛАДІ ВЛАСНОГО КУЛЬТУРОЛОГІЧНОГО БЛОГУ @ROYAL_BLUE_ART

В епоху диджиталізації соціальні мережі відіграють значну роль у формуванні культурних наративів. Культурологиня А. Асман наголошує, що використання сучасних методів передачі інформації дозволяє значно пришвидшити процес засвоєння культурного досвіду [1, с. 205]. Саме тому платформа TikTok забезпечує масове охоплення варіативних тем, адаптуючи їх до сучасних реалій.

Блог @royal_blue_art створений як культурологічна сторінка з метою просвітництва та популяризації україномовного контенту в цифровому середовищі. Його концепція ґрунтується на подачі інформації у доступній формі.

Серед основних завдань блогу виділяємо наступні.

1. Модернізація культурного досвіду. Пристосування традиційних норм, цінностей до технологічних умов, що забезпечує їх зрозумілість для широкого кола користувачів TikTok.

2. Формування інформаційного простору для україномовного контингенту. А саме, розширення присутності української культури в соціальній мережі та зміцнення її позицій у глобальному медіапросторі.

3. Створення органічної спільноти, що не лише споживає, а й бере участь у культурному дискурсі.

Здійснивши контент-аналіз блогу @royal_blue_art, можна стверджувати, що він виконує не лише функцію трансляції візуального матеріалу, а й сприяє глибшому переосмисленню культурних наративів. Окрім цього, варто виділити особливості ведення сторінки на платформі TikTok:

1. TikTok = культурна практика. Популярність на @royal_blue_art отримують відео, що висвітлюють політику, мистецтво та релігію. Це відображає рівень суспільної зацікавленості. Філософ П. Бурдьє зазначає, що будь-який користувач медіа здатен конструювати свою реальність [3, с. 110]. У цьому контексті TikTok стає механізмом для трансформації культурних практик;

2. TikTok = переосмислення колективної пам'яті. Поєднання у блозі архівних кадрів з візуальними ефектами дозволяє події стати доступною для аудиторії. Історик М. Блок підкреслює, що пам'ять зберігає не лише факти, а й емоційний контекст [2, с. 60]. @royal_blue_art використовує соціальну мережу для рефлексії щодо подій минулого та сьогодення;

3. TikTok = соціальні зміни. Платформа перетворилась на простір для громадянських дискусій щодо суспільних процесів. Завдяки вірусному поширенню контенту, користувачі можуть привертати увагу до важливих тем, включаючи питання мови, культурної спадщини, прав. Соціолог Е. Дюркгайм наголошує, що зміни всередині спільноти починаються з трансформації колективної свідомості, що формується через спільні практики [4, с. 89]. Блог стимулює залученість користувачів TikTok до прогресу у сфері культури;

4. TikTok = ризик дезінформації. Незважаючи на позитивну статистику, соціальна мережа стала територією для поширення деструктивного контенту. Коментарі не проходять перевірку та можуть містити спекулятивні твердження. Обмежена тривалість відео призводить до спрощеного викладу складних тем, що нівелює події та факти. Дослідники медіа К. Уордл та Х. Деракшан стверджують, що дезінформація сприймається швидше, ніж перевірені факти, особливо коли вона апелює до емоцій і колективних страхів [5, с. 57].

Таким чином, соціальні мережі відіграють значну роль у трансформації сучасного візуального простору. TikTok виступає не лише як майданчик для розважального контенту, а і як механізм комунікації, що сприяє збереженню та переосмисленню культурних наративів.

Ведення власного блогу доводить, що платформа не є нейтральним простором – її алгоритми активно впливають на процеси конструювання колективної пам'яті та суспільних дискурсів. Це підкреслює необхідність подальших досліджень у сфері медіа, зокрема визначення потенціалу TikTok як засобу неформальної освіти.

Література:

1. Ассман А. Простори спогаду. Форми трансформації культурної пам'яті. К., 2012. 440 с.
2. Блок М. Феодальне суспільство. Київ, 2002. 528 с.
3. Бурдьє П. Практичний глузд. Київ, 2003. 503 с.
4. Дюркгайм Е. Первісні форми релігійного життя: Тотемна система в Австралії. Київ, 2002. 423 с.
5. Wardle, C. & Derakshan, H. (2017) Information Disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making, Council of Europe, Strasbourg Cedex, P. 56-60

Чуприна Н. М.

*д.е.н., проф., декан факультету
економіко-гуманітарних наук та права*

Журавель В. В.

*ст. викладач кафедри маркетингу та логістики
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
УДУНТ, м. Дніпро, Україна*

КУЛЬТУРА ЯК ОБ'ЄКТ СУЧАСНОГО НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Походження поняття «культура». Зі всього розмаїття соціальних процесів, відносин і фактів, які існували у минулому й існують нині, ми виділяємо певну особливу сферу, яка іменується культурою. Більшість людей переконана, що саме культура – те головне, основне, що відрізняє людське і соціальне буття від існування дикої природи. Пояснення і докази цієї тези наводяться найрізноманітніші – в залежності від того, що розуміється під культурою.

Слово «культура» – латинського походження, яке буквально означало обробку, догляд, поліпшення, обробіток. У класичній давнині воно вперше було зафіксоване в праці Марка Порція Катона «De agri cultura» (III ст. до н.е.), присвяченій турботам землевласника, який обробляв землю з використанням рабської праці. Турботи відповідали духові часу: автор рекомендував утримувати рабів надголодь, завантажувати їх роботою без міри, щоб втримати від крадіжки і легковажних занять. Господареві наказувалося бути скупим і обачним, не впадати в надмірності і нікому не довіряти.

Сучасні дослідники шукають аналоги терміну «культура» у інших мовах. Так, у давньогрецькій вживалося слово «пайдейя», що означало виховання гармонійної особистості (в дитині), китайською мовою – «жень» і «вень» означали виховання благородної людини, у давньоіндійській літературі говорилося про «дхармашастру» (вчення про життєві правила поведінки й обов'язки віруючого). Ця схожість виправдовує використання поняття «культура» для вивчення різноманітних історичних фактів. [1]

Культурні процеси і явища відрізняються складністю і багатоплановістю. Тому у сучасній науці нараховується декілька сотень визначень культури. Деякі з них широко відомі: культура – це сукупність досягнень людства; все багатство матеріальних і духовних цінностей; це інтегральний образ, що об'єднує науку, освіту, літературу, мистецтво, мораль, уклад життя при визначальній ролі світогляду. У таких визначеннях міститься вказівка і перелік елементів культури.

Аналіз сучасних культурологічних концепцій переслідує дуже важливу мету: дати уявлення про основні тенденції і напрями культурології ХХ ст, показати, як вони оцінюють стан і перспективи сучасної культури.

Для теорії культури ХХ ст. характерний відхід від загальних концептуальних підходів, які базуються на еволюціоністському розумінні культурного розвитку. Концепція німецького філософа та історика О.Шпенглера належить до досліджень, які формують сучасну культурологічну традицію. Вона передбачає розгляд не тільки певних культурних констант, завдяки яким можлива розмова про культуру в цілому, але і аналіз різноманіття культур.

Такі циклічні теорії культурного розвитку розглядають кожну культуру як цінність в собі незалежно від міри її цивілізованості, в загальному потоці соціокультурної динаміки. [2]

Гармонію почуттєвого і раціонального начал (надраціоналізм), до якої необхідно прагнути сучасному людству, культуролог вбачає у феномені первісного мислення. Метою структурного аналізу є пошук системоутворюючого чинника, сукупності правил, за якими можна формувати культурні об'єкти. Таким чином, культура, як явище в сучасному економічному світі, є об'єктивним процесом у регіональному, національному та глобальному розвитку.

Література:

1. «Концепція реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р

2. Степаненко С.В. Інституціональна економіка: об'єкт та предмет наукового пізнання / С.В. Степаненко // Матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. «Парадигмальні зрушення в економічній теорії ХХІ ст.», 2-3 листоп. 2017 р. – Київ : КНУ ім. Тараса Шевченка, 2017. – С. 75-77.

Яшкіна Н. В.

*к.т.н., зав. кафедри менеджменту та фінансів
ННІ «Український державний
хіміко-технологічний університет» УДУНТ
м. Дніпро, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ ІВЕНТІВ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Івент-менеджмент традиційно розглядається як інструмент стратегічної комунікації, мотивації персоналу й формування корпоративної культури. Проте в умовах воєнних дій ця сфера зазнала суттєвої трансформації, що зумовлена не лише безпековими факторами, а й необхідністю психологічної підтримки, соціальної відповідальності та збереження згуртованості колективу.

Згідно з дослідженням Іванової Н. П. [1], глобальні кризи, зокрема збройні конфлікти, стають тригерами для переосмислення форм і змісту корпоративних заходів. Крім того, досвід країн, які раніше пережили масштабні соціальні потрясіння (зокрема Ізраїлю, Колумбії чи Південної Кореї), засвідчує важливість подібної трансформації бізнес-комунікацій як чинника стійкості економіки загалом.

Воєнний період спровокував стрімкий перехід до гібридних і онлайн-форматів корпоративних подій. Це дало змогу забезпечити регулярність внутрішніх комунікацій за умов віддаленої роботи та географічної розпорошеності персоналу. Як зазначає Соловйова А. М. [2], гібридні події стали не лише вимушеним компромісом, а й новим інструментом гнучкої взаємодії, що поєднує безпеку, технологічність і персоналізацію.

Значну роль у цьому відіграли цифрові платформи (Zoom, Microsoft Teams, Hopin), інтерактивні інструменти (Mentimeter, Kahoot), а також автоматизація процесів реєстрації, зворотного зв'язку та пост-комунікації. Це дозволило не тільки зберегти оперативність організації подій, а й підвищити рівень персонального залучення учасників.

Поряд із традиційними функціями корпоративних івентів, зокрема мотиваційною, інформаційною та інтеграційною, у воєнний період особливої актуальності набуває їхня роль як інструменту психологічної підтримки персоналу та формування відчуття колективної солідарності. За результатами опитування, наведеного у звіті KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler), понад 60% українських компаній проводили події, спрямовані на зниження стресу серед працівників і посилення командного духу [4].

У період 2022–2023 років корпоративні заходи в Україні значною мірою набули соціальної спрямованості, що виражалося у формі благодійних ініціатив, волонтерської діяльності та заходів із залученням суспільної участі. Така трансформація корпоративної культури є відображенням ширших соціальних та економічних тенденцій, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Як зазначає Гончаренко К. [3], у

кризових умовах бізнес переосмислює свою роль у суспільстві, а івент-менеджмент стає каналом реалізації гуманітарних стратегій.

У повоєнному періоді актуальним стає питання відновлення традиційних форматів івентів, проте з урахуванням набутих практик. Важливо інтегрувати елементи гібридності, дбати про інклюзивність і відчуття безпеки. Як підкреслює Чміль А. І. [5], нові контексти вимагають глибокої етичної переоцінки функцій івентів, а також поєднання бізнес-цілей із суспільною місією. До того ж, сучасні івенти повинні враховувати нові потреби цільових аудиторій: зростає запит на осмислений контент, інклюзивність та соціальну цінність подій.

Трансформація корпоративних івентів у воєнний та повоєнний періоди демонструє високу адаптивність сфери івент-менеджменту. Зміни торкаються не лише технічної сторони проведення заходів, а й смислового наповнення, етичного підходу та соціальної орієнтованості. Надалі ці трансформації не зникнуть, а стануть основою для нової моделі корпоративної комунікації – гнучкої, змістовної та відповідальної. Крім того, трансформація корпоративних івентів у кризовий період стимулює розвиток нових компетенцій у сфері івент-менеджменту, зокрема кризового планування, емоційного інтелекту та цифрової гнучкості. Формується запит на фахівців, здатних адаптувати комунікаційні стратегії до мінливих умов та потреб аудиторії. У подальших дослідженнях доцільно приділити увагу розробці моделей сталого івент-менеджменту, які враховуватимуть вплив кризових подій, цифровізацію, а також соціальні очікування щодо корпоративної етики.

Література:

1. Іванова Н. П. Особливості організації івент-заходів в умовах глобальних криз. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 143–149. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-20.
2. Соловійова А. М. Гібридні події як новий формат корпоративної взаємодії. Вісник КНУКіМ. Серія: Туризм. 2023. Т. 2, № 1. С. 88–93. DOI: 10.31866/2616-7603.2.1.2023.278066.
4. Gontcharenko K. Event Management under Conditions of Social Instability: New Challenges and Approaches. Management of Development. 2023. № 1(59). С. 25–29.
5. Corporate Resilience and Internal Communication Strategies. KPMG. 2023. 24 с.
6. Чміль А. І. Тенденції розвитку івент-менеджменту в умовах нестабільного середовища. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. С. 85–94.

Наукове видання

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ КРУГЛОГО СТОЛУ
(до 30-річчя кафедри менеджменту та фінансів
ННІ УДХТУ УДУНТ)

«НОВІ РЕАЛІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ:
УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС, ГОСТИННІСТЬ, КУЛЬТУРА»

ННІ УДХТУ УДУНТ

09-10 квітня 2025 року

Набір здійснено з готових оригіналів-макетів, які були надані авторами доповідей в електронному вигляді. Відповідальність за зміст окремих публікацій, їх орфографію та якість рисунків несуть автори тез.

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк.9,64. Обл.-вид. арк. 9,73.

Зам. № 155

Видавець: Український державний університет науки і технологій
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, м. Дніпро, 49010.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022

Адреса дільниці оперативної поліграфії:
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет»
просп. Науки, 8, м. Дніпро, 49005