

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ФАКУЛЬТЕТ ІСТОРІЇ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту**



**Всеукраїнська
науково-практична конференція**

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Збірник статей і тез доповідей

22 травня 2025 р., м. Ужгород

**Ужгород
2025**

УДК 005:339.138:330-044.382(477)(043.2)

A43

Актуальні виклики менеджменту та маркетингу в умовах відновлення економіки України: збірник статей і тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ужгород, 22 травня 2025 р.). Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2025. 208 с. [Електронне наукове видання] ISBN 978-617-8576-14-1

Збірник підготовлено за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні виклики менеджменту та маркетингу в умовах відновлення економіки України», що проводилась 22 травня 2025 року в ДВНЗ «Ужгородський національний університет» з метою поглиблення наукових досліджень сучасних тенденцій розвитку менеджменту та маркетингу в умовах трансформації економіки України;

обміну досвідом між студентами, молодими вченими та фахівцями-практиками щодо впровадження інноваційних підходів до управління організаціями, розроблення ефективних маркетингових стратегій і механізмів антикризового управління;

активізації науково-дослідної роботи студентів і формування їхніх професійних компетентностей у сфері бізнес-адміністрування, менеджменту та маркетингу.

Матеріали збірника відображають результати досліджень учасників конференції, їхні наукові пошуки, ідеї та пропозиції щодо розвитку управлінських і маркетингових практик у контексті відновлення національної економіки.

Матеріали подано у авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів, їх відповідність вимогам чинного правопису і достовірність фактів та статистичних даних несуть автори.

*Рекомендовано до друку та опублікування
Вченою радою ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(протокол №14 від 24 листопада 2025 р.) та
Редакційно-видавничою радою
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(протокол №9 від 19 листопада 2025 р.)*

ISBN 978-617-8576-14-1

© ДВНЗ «УжНУ», 2025

СКЛАД ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОМІТЕТУ

Голова організаційного комітету:

Олеся ДЮГОВАНЕЦЬ, кандидат екон. наук, доцент, зав.кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

Заступники голови організаційного комітету:

Олена ЗАРІЧНА, доктор екон. наук, доц., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

Святослав ЖУКОВ, доктор екон. наук, с.н.с., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

Члени організаційного комітету:

Юлія КОСТИНЕЦЬ, доктор екон. наук, професор, проректор з міжнародного співробітництва, професор кафедри маркетингу, економіки, управління та адміністрування, ВНЗ «Національна академія управління» (м. Київ);

Світлана КОВАЛЬЧУК, доктор екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова;

Володимир ПРОСКУРА, доктор екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та управління економічними процесами, Мукачівський державний університет;

Оксана КУРЕЙ, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

Іванна ЗАДОРОЖНА, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

Василь ФЕДУРЦЯ, кандидат екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

Ганна БОНДАР, к.п.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»;

Вікторія БОНДАРЕНКО, кандидат екон. наук, с.н.с., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту факультету історії та міжнародних відносин, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

ЗМІСТ

ЧАСТИНА І: ПЛЕНАРНІ ДОПОВІДІ8

<i>Тисовська Є.С., Черленяк І.І.</i> Бар'єри та механізми входження у високотехнологічні ринки	8
<i>Старишун Б.В., Жуков С.А.</i> Удосконалення стратегії бізнесу на основі використання конкурентних переваг брендингу торгової марки	21
<i>Сакаль Р.В., Жуков С.А.</i> Сталий інноваційний розвиток підприємства: оцінювання та вдосконалення управління	27
<i>Воробець І.В., Дюгованець О.М.</i> Теоретичні підходи до управління проектами у сфері дизайну	39

ЧАСТИНА ІІ: СЕКЦІЙНІ ДОПОВІДІ.....47

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....47

<i>Бутурлін Т.А., Курей О.А.</i> Визначення життєвого циклу організації та його моделей в умовах динамічного економічного середовища.....	47
<i>Проньо І.К., Курей О.А.</i> Визначення сутності ресурсного потенціалу у контексті забезпечення сталого розвитку організації	51
<i>Андрашинець К.І.</i> Стратегічне управління в умовах післявоєнної нестабільності в Україні	54
<i>Тромбола М.В., Зарічна О.В.</i> Вплив інструментів бізнес-адміністрування на підвищення ефективності управління	56
<i>Тарадайко Д.В., Ковальчук С.В.</i> Формування конкурентних переваг підприємств на засадах стратегічного аналізу у контексті воєнного стану в Україні.....	59
<i>Дикун О.О., Ковальчук С.В.</i> Організація процесу розробки стратегії на підприємстві.....	63
<i>Жуков І.С.</i> Методологічні принципи інформаційного забезпечення та структура туристичного підприємництва.....	67
<i>Коман К.В.</i> Особливості стратегічного управління українськими підприємствами в умовах воєнного стану та економічної турбулентності	69
<i>Пічора Є.В.</i> Інноваційний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного середовища	71
<i>Позінкевич Д.О., Жуков С.А.</i> Формулювання цілей у системі стратегічного управління підприємством.....	73
<i>Артемчук Д.В., Ковальчук С.В.</i> Трансформація ролі топ-менеджменту у стратегічному плануванні в умовах цифрової економіки та воєнних викликів	76
<i>Будзінська О.В., Ковальчук С.В.</i> Вплив мікросередовища підприємства на формування його стратегічного розвитку	79

Ганич А.О. Стратегічна інформація як інструмент адаптивного управління у сучасному бізнес-середовищі.....	82
Донюк І.В., Ковальчук С.В. Трансформація традиційних шкіл стратегічного управління (дизайну, планування, позиціонування) у контексті цифровізації та турбулентності.....	85
Пекнич А.В., Ковальчук С.В. Крі як інструмент стратегічного контролю в умовах турбулентності	88
Цебак О.Р. Стратегічне управління та антикризовий менеджмент в умовах нестабільності	91
Бондар Г.Л., Гелетей Є.С. Адаптація ланцюгів постачання українських підприємств в умовах війни та посткризової перебудови.....	93
Логойда О.С., Бондаренко В.М., Оводов Д.А. Сталий розвиток в системі стратегічного менеджменту підприємства.....	95
Березовський О.Ю., Бондаренко В.М., Оводов Д.А. Поняття та види стратегій розвитку підприємства	99
Задорожна І.В., Ігнатко І.І. Економічна сутність фінансових результатів підприємства та їх значення в системі управління	102
Данко Б.В., Дюгованець О.М. Управління мотиваційними процесами на підприємстві: стратегічний підхід	105

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ТА ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ЕПОХУ ЗМІН 109

Бровді Я.І., Поп Я. І., Зарічна О.В. Вплив інноваційних трансформацій на розвиток маркетингової діяльності підприємств	109
Карпенко Р.В., Зарічна О.В. Вплив оптимізації товарного асортименту на ефективність підприємства	111
Кушніренко В. Використання штучного інтелекту в стратегіях конкурентоспроможності підприємств України.....	113
Староста Н.В. Цифрові комунікації в епоху змін.....	116
Андрусь В.В. Тенденції розвитку соціальних медіа у маркетингу в умовах воєнного стану	118
Батяла А.І. Розвиток інноваційного маркетингу та трансформація цифрових комунікацій у сучасних умовах.....	122
Ганькович І.І. Маркетингова комунікаційна політика підприємства.....	125
Горбатюк В.Є. Невизначеність і ризики в маркетинговій діяльності підприємства.....	128
Пантьо А.Д. Особливості маркетингового управління освітнім закладом.....	132
Тюшка О.В. Стимулювання збуту як інструмент маркетингової політики комунікацій на підприємстві	134
Чулей Є.Я. Маркетингова діяльність і конкурентоспроможність підприємства.....	137
Янович Ю.Ю. Особливості маркетингової діяльності підприємства на різних стадіях життєвого циклу товару.....	141

Зорян В.А., Ковальчук С.В. Використання штучного інтелекту в цифровому маркетингу: тенденції та перспективи розвитку	144
Саковець А.О. Економічний розвиток ринку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні під час війни та післявоєнній відбудові.....	146
Онуфрійчук С.К. Впровадження інноваційних підходів в процес управління командами.....	149
Онисько Я.М. Інноваційний маркетинг на сучасному етапі економічного і технологічного розвитку людства	152
Ковач Н.А., Дюгованець О.М. Цифрова трансформація операційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості	154

СЕКЦІЯ 3. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ ТА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ.....156

Ряшко А.А. Інструменти бренд-менеджменту для підвищення репутаційного капіталу України на світовій арені.....	156
Скубенич С.М. Роль бренд-менеджменту у формуванні позитивного міжнародного образу України.....	158
Штефуца О.М. Як війна змінила сприйняття українських брендів за кордоном?.....	161
Данча Н.С. Стратегії бренд-менеджменту у формуванні міжнародного іміджу України та українського бізнесу.....	163
Мигалейко К.В. Брендінг у маркетинговій діяльності підприємства	165
Поринець О.В. Антикризисний бренд-менеджмент: як українські компанії реагують на глобальні виклики.....	168
Бондар Г.Л., Ляшко Б. Бренд-менеджмент та формування позитивного іміджу України й українського бізнесу на міжнародній арені.....	171
Бондар Г.Л., Дейкіна А.В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова національного бренду України.....	173

СЕКЦІЯ 4. ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗМІН175

Бондар Г.Л., Панчук О.С. Управління організаційним кліматом та психологічною безпекою компанії для зменшення професійного вигорання (burnout) та підвищення продуктивності в умовах високого стресу	175
Гецько Д.Д. Ефективне лідерство в управлінні командами під час змін і викликів сучасного середовища	179
Гладкова Н.П., Ковальчук С.В. Кадрова політика та мотивація персоналу в умовах кризи: український досвід	182
Тисовська Є.С. Трансформаційне та харизматичне лідерство керівників територіальних громад: виклики повномасштабної війни.....	184
Огородніков С.С. Використання гнучких форм зайнятості як інструменту адаптації hr-політики в умовах соціально-економічних змін.....	188

Чубірка А.В. Мотивація команди під час змін: досвід українських підприємств	190
Бондар Г.Л., Савчин А.І. Лідерство та формування високоефективних команд в умовах змін	193
Бондар Г.Л., Романець В.В. Роль академічної доброчесності у підготовці лідерів нового покоління: управлінський вимір в умовах змін	196
Горват А.-М.А. Лідерство та управління командами в умовах невизначеності і змін	200
Шулла Р.С., Зеліч В.В., Рудницький О.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на основі концепції участі розподілі прибутку.....	202
Задорожна І.В., Петрішко М.М. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві	205

ЧАСТИНА І: ПЛЕНАРНІ ДОПОВІДІ

*Тисовська Є.С.,
магістратка спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Бізнес-адміністрування,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Черленяк І.І.,
д.н.з держ.упр., проф., с.н.с.,
професор кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

БАР'ЄРИ ТА МЕХАНІЗМИ ВХОДЖЕННЯ У ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНІ РИНКИ

Актуальність дослідження. У ХХІ столітті насамперед високотехнологічні сектори економіки формують основу глобальної конкурентоспроможності держав. Інформаційні технології, біотехнології, нанотехнології, штучний інтелект, робототехніка та відновлювана енергетика сьогодні визначають траєкторію довгострокового економічного розвитку. Усі ці галузі характеризуються високою динамікою технологічних змін, інтенсивним створенням знань, значними інвестиційними потребами та високим рівнем невизначеності. Це, безперечно, зумовлює посилення конкуренції на національних і міжнародних ринках.

Входження підприємств до високотехнологічних сегментів є стратегічно важливим як для національних економік, так і для окремих компаній. Національні економіки отримують можливість формувати додану вартість, зміцнювати інноваційний потенціал та інституційну стійкість, тоді як компанії – виходити на ринки з високою фінансовою віддачею, технологічними можливостями та перспективою глобальної експансії. Водночас такі галузі характеризуються наявністю значних ринкових бар'єрів, серед яких ключовими є фінансові, технологічні, інституційні, кадрові та маркетингові обмеження.

Для країн із трансформаційною економікою, до яких належить Україна, проблема подолання бар'єрів входження у високотехнологічні ринки сьогодні в умовах посиленої глобалізації набуває особливої актуальності. З одного боку, Україна володіє потужним людським капіталом, конкурентним інженерним потенціалом та сформованим ІТ-сектором, який демонструє високі темпи зростання та здатність інтегруватися у глобальні технологічні ланцюги. З іншого – нестабільність інституційного середовища, дефіцит інвестицій у наукові дослідження і розробки, а також обмежений доступ до високоризикового капіталу ускладнюють розвиток інноваційного підприємництва.

У цьому контексті дослідження чинників подолання бар'єрів входження у високотехнологічні сегменти бізнесу є актуальними в контексті перспектив

формування ефективної державної політики та стратегій розвитку підприємств. Метою цієї статті є системний аналіз економічних та організаційних передумов успішної інтеграції компаній у технологічно місткі ринки, а також виявлення ключових інструментів, які забезпечують можливість їхнього масштабування та конкурентного розвитку. Особлива увага приділяється практичним прикладам, включно з досвідом українських компаній, які змогли досягти значних результатів на глобальній технологічній арені навіть у складних економічних та політичних умовах.

Теоретико-методологічні засади дослідження бар'єрів входження у високотехнологічні ринки. Проблематика бар'єрів входження до високотехнологічних ринків займає важливе місце у світовій економічній теорії та практиці стратегічного розвитку підприємств. Її концептуальна база формувалася у рамках класичної та сучасної економічної думки, що ґрунтується як на роботах Й. Шумпетера щодо інноваційного підприємництва, так і на підходах сучасної теорії конкурентних переваг та інноваційних екосистем [1; 2].

Класичний підхід до ринкових бар'єрів був сформований у працях економістів неокласичної школи, які визначали бар'єри входження як фактори, що унеможливають чи ускладнюють появу нових учасників ринку та знижують конкуренцію. Дж. С.Бейн визначав бар'єри входу як довгострокові переваги вже присутніх на ринку компаній, які не можуть бути швидко відтворені новими фірмами [3]. ВВ наступному ці положення були удосконалені та конкретизовані М. Портером, який у своїй моделі “п'яти сил конкуренції” виокремив загрозу появи нових гравців як ключовий чинник конкурентної взаємодії на ринку. При цьому М.Портер артикулював увагу на вагомості таких бар'єрів, як диференціація продукту, економія на масштабі, доступ до ресурсів та технологій, а також вимоги до капіталу [4].

У контексті проблем розвитку високотехнологічних секторів національних економік в умовах глобалізації бар'єри входу набувають багатовимірного характеру. Окрім традиційних факторів, таких як фінансування та доступ до ринкової інфраструктури, критичне значення мають наявність науково-дослідного потенціалу, доступ до інтелектуальної власності, здатність до інноваційного розвитку та сформований людський капітал [5]. Технологічна складність продуктів, висока капіталомісткість досліджень і розробок (R&D) та необхідність сертифікації створюють додатковий рівень входу, значно підвищуючи ризики для нових учасників.

Передові фірми особливу увагу звертають на політику інновацій для забезпечення власної конкурентоспроможності. Розвиток теорії інновацій привів до формування концепції національних та регіональних інноваційних систем, у межах яких ключову роль відіграють взаємодія держави, науки та бізнесу, інституційні умови, доступ до знань і здатність до трансферу технологій [6; 7]. Значний внесок у формування такої візії зробили Г. Ецковіц і Л. Лейдесдорф, запропонувавши модель “потрійної спіралі” (Triple Helix), яка акцентує увагу на синергетичній взаємодії університетів, держави та бізнесу у формуванні інноваційних ринків [8].

Згідно з цим підходом, ринкові бар'єри передовими фірмами долаються через створення ними середовища співпраці, розвиток науково-технологічної інфраструктури, підтримку стартапів, запровадження інструментів державного стимулювання інновацій та інтеграцію в глобальні науково-технологічні мережі. Особливого значення набувають технопарки, бізнес-інкубатори, університетські наукові центри та кластери, які забезпечують підприємствам доступ до знань, технологій та партнерств.

Сучасна економічна література приділяє значну увагу механізмам залучення фінансування на ранніх етапах інноваційних проєктів, зокрема через венчурний капітал, краудфандинг, акселераційні програми та державні інноваційні фонди [9; 10]. Значна частина досліджень зосереджується на стратегічних аспектах інноваційного менеджменту, орієнтованого на гнучкість, швидке тестування бізнес-моделей, ітераційний підхід до створення продуктів та адаптацію до ринкових умов (lean startup, agile management) [11; 12]. Важливим фактором також є глобалізація інноваційних процесів, що зумовлює необхідність виходу стартапів на міжнародні ринки, залучення іноземних партнерів, інтеграції у глобальні технологічні ланцюги та використання міжнародних програм підтримки технологічного розвитку.

Аналіз основних бар'єрів входження у високотехнологічні сегменти бізнесу. Високотехнологічні ринки характеризуються підвищеною складністю доступу для нових гравців, що зумовлено як економічними, так і інституційними, технологічними та кадровими факторами. На відміну від традиційних секторів економіки, де бар'єри входу часто пов'язані з масштабами виробництва або капіталомісткістю інвестицій, у технологічно містких галузях ключову роль відіграють знання, інтелектуальна власність, доступ до наукових ресурсів та здатність до швидкого інноваційного оновлення. Бар'єри входження у високотехнологічні сегменти схематично можуть бути систематизовані за кількома групами, що подано нижче (Таблиця 1).

Фінансові бар'єри є одними з найбільш критичних для high-tech секторів. Розробка інноваційних продуктів вимагає значних вкладень у НДДКР, дослідні зразки, тестування технологій та запуск виробництва. При цьому термін повернення інвестицій є значно довшим, ніж у традиційних галузях, що зумовлює високу залежність від венчурного капіталу та приватних інвестицій [9; 10].

У високотехнологічних галузях співвідношення R&D витрат до доходів у середньому складає 15–20%, тоді як у традиційних секторах – лише 2–4% [9]. Це формує високий поріг входження, який можуть подолати лише компанії з надійним фінансуванням або доступом до державних програм підтримки.

Основні групи ринкових бар'єрів у високотехнологічних галузях

Група бар'єрів	Ключовий зміст	Прояви у високотехнологічних секторах
Фінансові	Недостатність ресурсів для старту та масштабування	Високі витрати на R&D, потреба у венчурному капіталі, тривалий період окупності
Технологічні	Складність доступу до передових технологій	Патентний захист, технологічні монополії, необхідність високого рівня інженерних компетенцій
Інституційні	Регуляторні та нормативні бар'єри	Сертифікація продуктів, стандарти безпеки, державні обмеження
Маркетингові	Доступ до ринку і споживача	Брендова сила лідерів, високі витрати на маркетинг, складність входу на глобальні ринки
Кадрові	Наявність кваліфікованих фахівців	Дефіцит інженерних, наукових і IT-кадрів; конкуренція за таланти
Інфраструктурні	Технічна та інноваційна інфраструктура	Недостатність лабораторій, технопарків, прототипних центрів, акселераторів
Інтелектуально-правові	Доступ до знань і захист інновацій	Патенти, ліцензії, ноу-хау, складність юридичного супроводу ІВ

Технологічні бар'єри є визначальними для секторів, що ґрунтуються на передових знаннях. Доступ до технологій обмежується патентами, закритими екосистемами, необхідністю кваліфікованих наукових кадрів та високою складністю інжинірингових процесів. Стартові команди повинні не лише володіти інноваційною ідеєю, а й мати доступ до лабораторій, дослідницької інфраструктури, обладнання, а також компетенції для технологічної комерціалізації. Саме тому стартапи нерідко формують партнерства з університетами та міжнародними науковими центрами.

Регуляторне середовище є визначальним, особливо для галузей таких як біотехнології, фармацевтика, оборонні технології та енергетика. Стандарти безпеки, необхідність сертифікації, складні процедури реєстрації продуктів та тривалий час погоджень часто уможливають ринок лише для компаній зі значним досвідом і ресурсами.

Високотехнологічні галузі потребують висококваліфікованих фахівців – науковців, інженерів, програмістів, біохіміків, матеріалознавців тощо. Конкуренція за таланти у глобальному масштабі зумовлює значний дефіцит кадрів, особливо у країнах із недостатнім розвитком інноваційних екосистем.

Інфраструктурні бар'єри включають нестачу лабораторій, технопарків, акселераторів, центрів тестування, що обмежує можливості швидкої розробки та комерціалізації інновацій.

Для України характерні всі зазначені групи бар'єрів, однак найбільш вираженими є:

- обмежена доступність інвестицій та венчурного капіталу;
- нестабільність інституційного середовища;
- фрагментарність інноваційної інфраструктури;
- відтік висококваліфікованих кадрів унаслідок війни та економічної нестабільності.

Проте успішний досвід провідних українських технологічних компаній засвідчує, що ці бар'єри можуть бути подолані за рахунок інноваційної моделі розвитку, міжнародної інтеграції та залучення глобальних партнерств.

Механізми та інструменти подолання бар'єрів входження у високотехнологічні сегменти підприємництва. Ефективне подолання ринкових бар'єрів у високотехнологічних галузях потребує системного підходу, який включає стратегічне управління інноваціями, формування ефективних фінансових механізмів підтримки, розвиток людського капіталу, державні інституційні стимули, а також побудову партнерств на національному й міжнародному рівнях. Світовий досвід свідчить, що успіх у high-tech сегментах базується не лише на наявності технологій, а й на здатності підприємств інтегруватися в глобальні інноваційні екосистеми, залучати ресурси та формувати інтелектуальні мережі [8; 9].

Фундаментом подолання бар'єрів виступає інноваційна модель розвитку, що передбачає створення технологічно унікальних продуктів, здатних задовольнити потреби висококонкурентних глобальних ринків. Дослідження McKinsey та OECD підтверджують, що успішні компанії ранньої стадії розвитку застосовують гнучкі інноваційні моделі – зокрема lean startup, design thinking, agile-методологію, що дозволяє мінімізувати ризики, скоротити час виходу на ринок і підвищити адаптивність до змін [11; 12].

Інноваційні продукти часто створюються в умовах відкритої інноваційної взаємодії (open innovation), що передбачає співпрацю зі стартапами, університетами, науковими лабораторіями, акселераторами, технологічними хабами та корпоративними партнерами [6; 39].

Одним із ключових чинників подолання ринкових бар'єрів українськими фірмами є доступ до фінансових ресурсів. Світовий досвід демонструє, що високотехнологічні компанії на ранніх етапах розвитку здебільшого залежать від венчурного капіталу, бізнес-ангелів, корпоративних венчурних фондів та державних програм підтримки інновацій [10].

За даними OECD, частка венчурного капіталу у ВВП США у 2022 році становила близько 0,46%, у Великій Британії – 0,23%, у ЄС – близько 0,10%, тоді як у країнах, що розвиваються, включно з Україною, цей показник не перевищує 0,02% [9; 13]. Такий розрив пояснює складність фінансового доступу для інноваційних бізнесів у країнах із трансформаційною економікою.

Це підтверджує необхідність формування державних інструментів стимулювання інвестицій, включаючи гранти, субсидії на R&D, податкові стимули та спеціальні фонди розвитку технологій.

Модель “потрійної спіралі” Ецковіца та Лейдесдорфа передбачає взаємодію держава – університет – бізнес як основу інноваційного розвитку [7]. У цьому контексті роль держави полягає не лише у створенні сприятливих умов для підприємництва та правового середовища для захисту інтелектуальної власності, а й у стимулюванні інновацій через державні грантові програми, інкубатори, технопарки, наукові хаби та інфраструктуру комерціалізації досліджень [10]. Досвід Південної Кореї, Ізраїлю та США засвідчує, що державні програми early-stage фінансування, військово-технологічні гранти та університетські дослідницькі фонди виступають каталізаторами розвитку технологічних кластерів [14].

У високотехнологічних секторах ключову роль відіграє людський капітал – наявність кваліфікованих інженерів, науковців, IT-фахівців, математиків, технологічних та продуктових спеціалістів. Підприємства інвестують у навчання, корпоративні освітні програми, стажування, наукові проєкти, участь у міжнародних техноспільнотах [15].

Україна демонструє високу концентрацію талантів у STEM-галузях: понад 285 тис. IT-фахівців, сильні математичні школи та інженерні університети, наявність корпоративних R&D-центрів міжнародних компаній [16]. Проте війна та міграція зумовлюють ризики втрати кадрового потенціалу.

Успішні технологічні компанії активно формують міжнародні партнерства, альянси, R&D-співпрацю, виходять на глобальні ринки через акселератори та програму трансферу технологій [9].

Приклади – співпраця BioNTech із Pfizer, українських компаній GitLab і Grammarly з міжнародними фондами та глобальними ринками.

Таблиця 2

Інструменти подолання ринкових бар’єрів у high-tech бізнесі

Категорія інструментів	Приклади	Джерела
Інноваційні стратегії	Lean, agile, open innovation	[11; 12]
Фінансові інструменти	Венчур, бізнес-ангели, державні фонди	[8; 9]
Державна підтримка	Технопарки, гранти, податкові стимули	[7; 10]
Людський капітал	STEM-освіта, корпоративне навчання	[14; 15]
Глобальна інтеграція	R&D-альянси, акселератори	[8; 13]

Кейс-аналіз: міжнародні та українські приклади подолання бар’єрів

Наведені приклади демонструють, як компанії долають ключові бар’єри входження у високотехнологічні сегменти – фінансові, технологічні, інституційні, інфраструктурні та маркетингові – шляхом використання венчурного й державного фінансування, R&D-альянсів, геодиверсифікації виробництва, open-source моделей та глобальних партнерств. Доказовість забезпечено первинними прес-релізами регуляторів/компаній, проспектами емісії та матеріалами авторитетних видань [17–30].

1. Grammarly (AI/NLP, платформа підвищення продуктивності письма). Grammarly ілюструє подолання маркетингових та фінансових бар'єрів на зрілому глобальному ринку за рахунок диференціації ІІІ-продукту, масштабування B2B-клієнтури та залучення пізньої стадії капіталу. У листопаді 2021 р. компанія залучила понад \$200 млн за оцінки \$13 млрд, що підтверджено Reuters та профільними виданнями [17; 18; 19]. Залучений капітал забезпечив ресурс для розширення R&D та швидких ітерацій продукту, що знижує ризики входу та посилює конкурентні позиції у сегменті, де домінують великі технологічні платформи.

2. GitLab (DevSecOps, open-source → публічна компанія). GitLab демонструє подолання технологічних і кадрових бар'єрів через використання моделі відкритого коду, яка одночасно виступає каналом залучення спільноти та механізмом валідації якості коду. Перехід на публічний ринок капіталу (IPO на Nasdaq у жовтні 2021 р.) розширив доступ до фінансування для подальшого R&D та глобальної експансії [20; 21]. Remote-first організаційна модель додатково зменшила інфраструктурні обмеження входу на світові ринки праці.

3. Ajax Systems (IoT/системи безпеки, виробництво та експорт). Ajax Systems є прикладом подолання інфраструктурних та інституційно-регуляторних бар'єрів через географічну диверсифікацію виробництва та дублювання виробничих потужностей. Запуск першого закордонного заводу в Стамбулі (2022–2023) зафіксовано в офіційних матеріалах компанії та незалежних медіа: перші пристрої «Made in Turkey. Designed in Ukraine» були випущені 1 жовтня 2022 р., а роботу заводу публічно продемонстровано у 2023 р. [22; 23]. Така стратегія підвищує стійкість ланцюгів постачання, спрощує доступ до сертифікацій для різних ринків і знижує ризики, пов'язані з геополітикою.

4. BioNTech + Pfizer (біотехнології/фармацевтика, альянс науки та індустрії). Співпраця BioNTech і Pfizer у 2020–2021 рр. – еталонна ілюстрація дії моделі Triple Helix у високорегульованій галузі: синергія університетсько-наукових компетенцій, корпоративної виробничої/регуляторної експертизи та державного нагляду. Вакцина BNT162b2 (COMIRNATY) отримала дозвіл на екстрене використання у грудні 2020 р., а повне схвалення FDA – 23 серпня 2021 р., що офіційно підтверджено прес-релізами FDA та компаній [24; 25]. Приклад демонструє, як альянси R&D + виробництво + регуляторна взаємодія скорочують час виходу на ринок і долають патентно-регуляторні та виробничі бар'єри.

5. Tesla (електромобілі, капіталомісткий hardware scale-up). Tesla показує роль державних фінансових інструментів ранньої стадії у подоланні фінансових та технологічних бар'єрів hardware-інновацій. У січні 2010 р. Міністерство енергетики США (DOE) надало позику \$465 млн за програмою ATVM; компанія достроково повністю її погасила у травні 2013 р. [26; 27]. Такий механізм зменшує вартість капіталу для довгих R&D-циклів і сприяє нарощуванню виробничої бази.

6. Preply (EdTech, глобальна платформа репетиторів). Preply долає маркетингові та фінансові бар'єри у висококонкурентному EdTech-сегменті

шляхом поетапних раундів фінансування й масштабування мережових ефектів платформи. У 2022 р. компанія залучила \$50 млн (Ser. C), а у 2023 р. – ще \$70 млн (proextension), що підтверджено TechCrunch, AIN та Business Insider [28; 29; 30]. Сукупний ефект – розширення продукту (включно з AI-функціями) та географічної присутності.

Таблиця 3

«Бар'єри → Інструменти → Підтвердження»

Компанія	Домінантні бар'єри	Ключові інструменти подолання	Підтвердження
Grammarly	Конкуренція з Big Tech; потреба у масштабованому капіталі	Півня стадія фінансування; диференціація AI	венчурного продуктова [1; 2; 14]
GitLab	Технологічні та кадрові; вихід на глобальні ринки капіталу	Open-source; remote-first; (Nasdaq: GTLB)	IPO [3; 4; 8]
Ajax Systems	Інфраструктурні; регуляторні (сертифікації/логістика)	Геодиверсифікація виробництва (завод у Стамбулі)	[5; 6; 16]
BioNTech + Pfizer	Регуляторні; виробничі масштаби	R&D-альянс + глобальне виробництво; EUA → схвалення FDA	[8; 10]
Tesla	Висока капіталомісткість R&D та виробництва	Державна позика DOE ATVM; дострокове погашення	[11; 12]
Preply	Насиченість EdTech; високі CAC	Серія раундів (C + extension); AI-диференціація	[6; 9; 13; 19]

Додатково зазначимо, що міжнародний контекст розвитку венчурних ринків (зокрема частка VC у ВВП у провідних країнах) докладно узагальнений у недавніх аналітичних матеріалах OECD, що пояснює різницю у вартості й доступності капіталу між юрисдикціями [13].

Емпіричний аналіз інноваційного середовища України. У контексті глобальної конкуренції на високотехнологічних ринках стан національної інноваційної системи України визначає можливість вітчизняних підприємств інтегруватися у технологічно складні та капіталомісткі сектори економіки. Емпіричні дані свідчать про обмежений рівень інноваційного потенціалу, що зумовлено недостатнім фінансуванням НДДКР, слабким розвитком інвестиційної інфраструктури та значними інституційними ризиками.

Витрати України на наукові дослідження і розробки залишаються суттєво нижчими за рівень країн-лідерів. У 2023 році вони становили близько 0,33 % ВВП, тоді як у 2022 році – 0,38 %, а у 2021 році – приблизно 0,29 % [31]. Для порівняння, середній показник країн ОЕСР перевищує 2,3 % ВВП, а у Південній Кореї та Ізраїлі сягає понад 4 % ВВП [32].

Дослідження українських економістів підтверджує, що зростання питомої частки НДДКР у ВВП саме по собі не забезпечує пропорційного приросту інноваційної активності, що пояснюється інституційними дисфункціями трансферу технологій та слабким зв'язком науки з промисловістю [33].

У рейтингу Global Innovation Index за 2024 рік Україна посіла 46-те місце, покращивши позиції порівняно з попередніми роками [34]. Ця динаміка свідчить про часткове зміцнення інституцій інноваційного розвитку, однак рівень виробничої та технологічної спроможності ще значно поступається країнам-лідерам.

Інвестиційний клімат у сфері технологічного підприємництва поступово активізується:

- у 2023 році в Україні було зафіксовано 174 венчурні угоди, що майже удвічі перевищує показники попереднього року [35];
- водночас ринок бізнес-ангелів та фондових інструментів ранньої стадії залишається нерозвиненим [36].

Тенденції у регіоні Центральної та Східної Європи також характеризуються спадом венчурної активності: у 2023 році обсяг інвестицій впав на 53 %, що вплинуло і на український сегмент [37].

Отримані дані дають підстави стверджувати, що українська інноваційна система характеризується:

- недостатнім рівнем фінансування НДДКР, що суттєво гальмує створення технологій та їх комерціалізацію;
- слабким інституційним механізмом трансферу технологій, що не забезпечує ефективного використання наукових результатів;
- обмеженим доступом до венчурного капіталу, що ускладнює масштабування стартапів і high-tech підприємств;
- додатковими ризиками воєнного часу, які впливають на інвестиційну активність і міжнародну інтеграцію.

Таким чином, подолання ринкових бар'єрів у високотехнологічному секторі України потребує системної модернізації інноваційної політики, зміцнення фінансових інструментів підтримки та розбудови ефективної інституційної інфраструктури.

Висновки. Дослідження засвідчило, що високотехнологічні ринки характеризуються наявністю комплексних фінансових, технологічних, інституційних та кадрових бар'єрів, подолання яких потребує поєднання інноваційних стратегій, доступу до капіталу, ефективної інституційної підтримки та розвитку людського потенціалу. Світовий досвід (Grammarly, GitLab, BioNTech, Tesla, Ajax Systems, Preply) демонструє, що успішна інтеграція в high-tech сегменти ґрунтується на таких ключових факторах, як застосування відкритих моделей інновацій, розвинена взаємодія бізнесу, науки і держави, а також стратегічне масштабування через глобальні партнерства [17; 20; 22; 24; 26; 28].

Україна має значний людський і технологічний потенціал, про що свідчать позиції у рейтингу Global Innovation Index, активність IT-сектору та збільшення кількості венчурних угод [34; 35]. Водночас низький рівень фінансування R&D

(менш ніж 0,5 % ВВП), обмеженість венчурного капіталу, інституційна нестабільність і ризики, спричинені збройною агресією, істотно стримують інноваційний розвиток і ускладнюють входження підприємств до високотехнологічних сегментів [31; 36; 37].

Таким чином, формування конкурентоспроможного технологічного середовища в Україні передбачає реалізацію комплексної стратегії, яка охоплює розвиток інноваційної інфраструктури, стимулювання інвестицій у науку і технології та забезпечення сприятливого інституційного середовища для технологічного підприємництва. Вважаємо, що на сучасному глобалізаційному етапі посилення внутрішньо-галузевої та міжгалузевої конкуренції українським компаніям варто звернути увагу на такі основні напрямки посилення власної конкурентоспроможності та конкурентоспроможності економіки України

1. Підвищення інвестицій у НДДКР. Необхідно забезпечити поступове збільшення фінансування наукових досліджень щонайменше до 1,0 % ВВП протягом найближчих років із подальшим наближенням до середніх показників країн ОЕСР (2,3 % і більше) [32]. Пріоритет слід надавати дослідженням із високим потенціалом комерціалізації та створенню цільових фондів підтримки глибоких технологій (deep-tech).

2. Розвиток венчурної та інвестиційної інфраструктури. Доцільно розширити програми співфінансування інновацій спільно з приватним сектором, зокрема через механізми державного партнерства у венчурних фондах (fund-of-funds), грантові програми для стартапів і податкові стимули для бізнес-ангелів [36; 37]. Важливими є також моделі revenue-based financing та підтримка акселераційних програм.

3. Інституційне зміцнення інноваційної екосистеми. Потрібно удосконалити механізми захисту інтелектуальної власності, запровадити інструменти швидкої трансформації наукових розробок у бізнес-проекти (technology transfer offices, патентні брокери, seed-гранти для університетів) та розвивати технопарки і наукові хаби за моделлю Triple Helix [7; 10].

4. Розвиток людського капіталу. Необхідні інвестиції в освіту STEM-спрямування, підтримку молодих науковців, програм подвійних дипломів із провідними університетами та модернізацію системи підготовки інженерів. Доцільно також стимулювати повернення висококваліфікованих фахівців і розвиток корпоративних R&D-центрів.

5. Міжнародна інтеграція та експорт інновацій. Україні варто поглиблювати співпрацю зі світовими науковими центрами, брати участь у міжнародних програмах (Horizon Europe, NATO DIANA тощо), а також підтримувати вихід українських стартапів на глобальні ринки через дипломатичні, економічні та інституційні канали.

Рух по цих напрямках сьогодні є дуже важливим адже умовах сучасної глобальної конкуренції високотехнологічні ринки формують вигідну стратегічну траєкторію розвитку економіки. Для України подолання ринкових бар'єрів потребує цілісної інноваційної політики, цільових інвестицій у науку та інтелектуальний капітал, інституційних реформ і міжнародної інтеграції.

Лише за таких умов можливе формування конкурентного інноваційного сектору, здатного забезпечити стійке економічне зростання та зміцнення технологічного суверенітету держави.

Список використаних джерел:

1. Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.
2. Christensen, C. M. The Innovator's Dilemma. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997.
3. Bain, J. S. Barriers to New Competition. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1956.
4. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980.
5. Tidd, J.; Bessant, J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 6th ed. Chichester : Wiley, 2020.
6. Freeman, C. Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. London : Pinter, 1987.
7. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning / ed. by B.-Å. Lundvall. London : Pinter Publishers, 1992.
8. Etzkowitz, H.; Leydesdorff, L. The dynamics of innovation... Research Policy. 2000. Vol. 29, nos. 2-3. P. 109—123. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.
9. OECD. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/serials/oecd-science-technology-and-innovation-outlook_g1g6d9a8.html (дата звернення: 30.10.2025).
10. Gompers, P.; Lerner, J. The Venture Capital Cycle. 2nd ed. Cambridge, MA : MIT Press, 2004.
11. Ries, E. The Lean Startup. New York : Crown Business, 2011.
12. McKinsey & Company. Technology Trends Outlook 2022. New York : McKinsey Global Institute, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202022/mckinsey-tech-trends-outlook-2022-full-report.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).
13. OECD. Benchmarking Government Support for Venture Capital 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/benchmarking-government-support-for-venture-capital_81e53985-en.html (дата звернення: 30.10.2025).
14. OECD. R&D Tax Incentives – INNOTAX Portal. 2025. URL: <https://stip.oecd.org/innotax/> (дата звернення: 30.10.2025).
15. Mazzucato, M. The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. London : Penguin, 2018. URL: https://demos.co.uk/wp-content/uploads/files/Entrepreneurial_State_-_web.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
16. IT Ukraine Association. Do IT Like Ukraine — Tech Industry Report 2022. Kyiv : IT Ukraine, 2022. URL: https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022_EN.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

17. Reuters. Grammarly raises fresh funds at \$13 billion valuation. 17.11.2021. URL: <https://www.reuters.com/world/americas/grammarly-raises-fresh-funds-at-a-13-billion-valuation-2021-11-17/> (date of access: 30.10.2025).
18. AIN.Capital. Grammarly raises \$200M at a \$13B valuation. 18.11.2021. URL: <https://en.ain.ua/2021/11/18/grammarly-raises-200m-at-a-13b-valuation/> (date of access: 30.10.2025).
19. The Kyiv Independent. Grammarly becomes most expensive Ukrainian tech startup with \$13B valuation. 18.11.2021. URL: (уточнити остаточний URL) (дата звернення: 30.10.2025).
20. GitLab Inc. GitLab Announces Pricing of Initial Public Offering. Прес-реліз, 13.10.2021. URL: <https://about.gitlab.com/press/releases/2021-10-13-gitlab-announ-ces-pricing-of-initial-public-offering/> (дата звернення: 30.10.2025).
21. U.S. Securities and Exchange Commission. GitLab Inc. Registration Statement on Form S-1. 2021. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1653482/000162828021018818/gitlab-sx1.htm> (date of access: 30.10.2025).
22. Ajax Systems. Ajax Systems launched a factory in Turkey. 04.01.2023. URL: <https://ajax.systems/blog/ajax-plant-in-turkey/> (date of access: 30.10.2025).
23. AIN.UA. “Made in Turkey. Designed in Ukraine.” Ajax Systems shows its first foreign factory. 11.01.2023. URL: <https://en.ain.ua/2023/01/11/ajax-systems-shows-its-first-foreign-factory/> (date of access: 30.10.2025).
24. U.S. Food and Drug Administration. FDA approves first COVID-19 vaccine (COMIRNATY). 23.08.2021. URL: <https://www.fda.gov/news-events/press-announcements/fda-approves-first-covid-19-vaccine> (date of access: 30.10.2025).
25. BioNTech SE. COMIRNATY® receives full U.S. FDA approval. 23.08.2021. URL: <https://investors.biontech.de/news-releases/news-release-details/pfizer-bion-tech-covid-19-vaccine-comirnatyR-receives-full-us-fda> (date of access: 30.10.2025).
26. U.S. Department of Energy, Loan Programs Office. TESLA — ATVM Loan Program: Project summary. URL: <https://www.energy.gov/lpo/tesla> (date of access: 30.10.2025).
27. Tesla, Inc. Tesla repays Department of Energy loan nine years early. Прес-реліз, 22.05.2013. URL: <https://ir.tesla.com/press-release/tesla-repays-department-energy-loan-nine-years-early> (date of access: 30.10.2025).
28. TechCrunch. Preply closes out Series C at \$120M and doubles down on AI. 19.07.2023. URL: <https://techcrunch.com/2023/07/19/preply-the-language-app-known-for-its-live-tutors-closes-out-series-c-at-120m-and-doubles-down-on-ai/> (date of access: 30.10.2025).
29. AIN.Capital. Ukrainian-founded edtech Preply receives \$70M to expand into AI. 19.07.2023. URL: <https://en.ain.ua/2023/07/19/ukrainian-founded-preply-receives-70m/> (date of access: 30.10.2025).
30. Business Insider. How Preply became one of the largest online language-learning platforms. 29.08.2023. URL: <https://www.businessinsider.com/preply-online-language-learning-ukraine-edtech-startup-2023-8> (date of access: 30.10.2025).

31. TheGlobalEconomy.com. Ukraine — Research and development expenditure (% of GDP), 2021–2023. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/Research_and_development/ (date of access: 30.10.2025).
32. OECD. Main Science and Technology Indicators — Highlights (March 2024). 2024. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/data/datasets/main-science-and-technology-indicators/msti-highlights-march-2024.pdf> (date of access: 30.10.2025).
33. Dobrovolska, O. ... Problems and Perspectives in Management. 2024. Vol. 22, no. 4. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-442/is-increasing-a-share-of-r-d-expenditure-in-gdp-a-factor-in-strengthening-the-level-of-innovation-development-in-ukraine-compared-with-gii-s-top-countries> (date of access: 30.10.2025).
34. U.Ventures. Ukraine's startup and innovation ecosystem overview, 2024. 2024. URL: <https://u.ventures/news/u-ventures-ukraines-startup-ecosystem/> (date of access: 30.10.2025).
35. UVCA. Ukrainian Venture Capital & Private Equity Overview: Year of War (2022–Q1 2023). Kyiv : UVCA, 2023. URL: https://uvca.eu/userfiles/docs/uvca-mind_ua-dealbook_2022-23-q1-eng.pdf (date of access: 30.10.2025).
36. UKRAIMPULSE. Business Angel Report Ukraine 2023. 2023. URL: <https://www.ukraimpulse.com/ua-scoping-report/> (дата звернення: 30.10.2025).
37. Invest Europe. Central and Eastern Europe Private Equity Activity Report 2024. Brussels : Invest Europe, 2025. URL: https://www.investeurope.eu/media/u4wpja35/20250619_invest-europe_cee-report-2024.pdf (date of access: 30.10.2025).

Старишун Б.В.,
*магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Бізнес-адміністрування,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Жуков С.А.,
*д.е.н., с.н.с., проф.
професор кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БРЕНДИНГУ ТОРГОВОЇ МАРКИ

Ефективність управління маркою варто оцінювати на підставі вивчення її конкурентного потенціалу, тому що аналізуються і внутрішній, і зовнішній аспекти оцінки результатів її присутності на ринку, що найповніше відповідає трактуванню торговельної марки як бренда. На цій основі пропонується як предмет ґрунтовного вивчення виділити категорію конкурентного потенціалу бренду і торговельної марки.

Конкурентний потенціал торгової марки (бренда) – це сукупність її специфічних функціональних та емоційних властивостей, що характеризують можливість підсилити конкурентні переваги учасників ринку за рахунок формування стійкої переваги до товару [3, с. 54]. Інакше кажучи, конкурентний потенціал відображає перспективу трансформації торговельної марки в бренд. Звідси – необхідність вивчення конкурентних сил усередині галузі, пошук умов для успішного просування марки, ґрунтуючись на результатах аналізу конкурентних переваг основних учасників ринку.

Торгова марка – досить складний об'єкт аналізу й вивчення, який володіє рядом властивостей:

- спричинює у свідомості споживача певні асоціації щодо відмітних властивостей товару;
- відображає систему цінностей виробника;
- допускає певний тип споживача даного товару;
- створює функціональні й емоційні переваги в споживача;
- спричинює певні індивідуальні образи.

Основне завдання управління торговою маркою – розвиток міцного ланцюга позитивних асоціацій, пов'язаних з даною маркою. Саме в цьому випадку ми зіштовхуємося із брендом і можемо розглядати його як об'єкт дослідження [1, с. 94].

У процесі створення та подальшому управлінні торговою маркою компанія ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс», як і будь-яка фірма, на самому початку вирішувала кілька серйозних завдань, які можна показати у вигляді ланцюжка рішень (рис. 1).

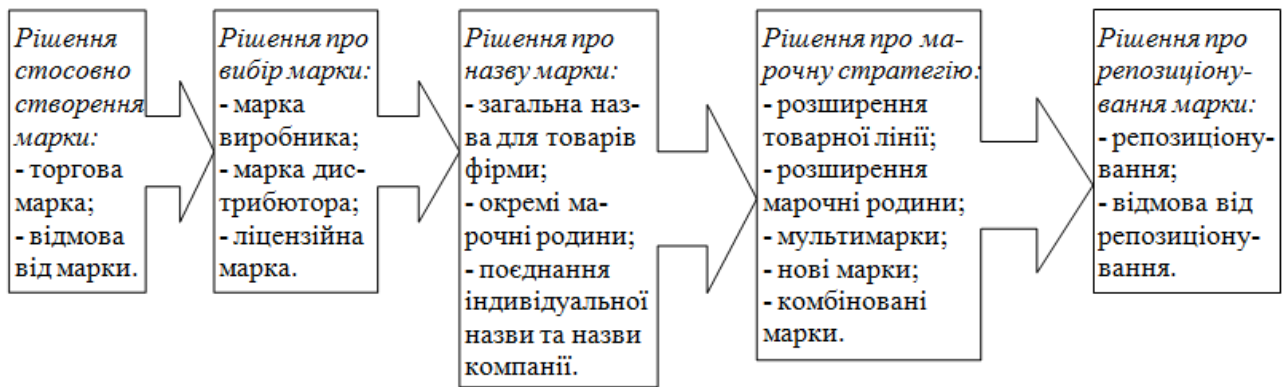


Рис. 1. Ланцюжок рішень, пов'язаних з управлінням торговою маркою
ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс»

Джерело: розроблено за джерелом [2, с. 419-420]

По-перше, необхідно було відповісти на основне питання: Чи створювати взагалі торгову марку чи ні, та доцільність присвоєння продукту торгової марки? Фірма вирішила створювати, а фахівці з маркетингового відділу визначили перш за все бажаний статус корпоративної марки, її ім'я, та почали розробляти марочну стратегію. Сьогодні значення торгової марки ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс» зросла настільки, що будь-яка модель і марка автомобіля буде з великою вірогідністю продана.

Незважаючи на високу вартість створення корпоративної торгової марки, постачальники навіть відомих у світі марок і моделей автомобілів надають перевагу збутовій мережі, які мають торгову марку. Це дає постачальникам ряд переваг:

- 1) спрощує процес оформлення та комплектації замовлень і контролю їх виконання;
- 2) назва та знак торгової марки продавця забезпечують юридичний захист унікальних властивостей товарів – автомобілів;
- 3) марка допомагає продавцеві залучити прибуткових і лояльних споживачів і є певним захистом від конкурентів;
- 4) торгові марки, розроблені та націлені на зацікавлені в різних вигодах сегменти ринку, дозволяють продавцю чітко сегментувати ринок;
- 5) мають високу репутацію торгової марки допомагають зміцненню корпоративного іміджу, спрощують продаж нових моделей авто і прихильно сприймаються дистриб'юторами і споживачами.

Споживачі воліють працювати з компаніями, які мають торгову марку, оскільки наявність марки полегшує торгівлю, гарантує певні стандарти якості, підсилює переваги покупців і спрощує ідентифікацію постачальників. Споживачі роблять свій вибір на користь саме таких автосалонів, так як вважають, що торговельні марки дозволяють їм ідентифікувати якісні відмінності товарів і підвищити ефективність покупок.

Деякі аналітики вважають торгову марку головним і найдовговічнішим активом компанії, строк життя якого значно перевищує час існування й вироблених товарів і самих організацій. Але сила та впливовість торгової марки

полягає в лояльності до неї покупців. Отже, в основі марочного капіталу лежить споживчий капітал. З цього виходить, що маркетинг повинен бути спрямований на збільшення періоду лояльності покупців марці, коли управління торговельною маркою стає найважливішим маркетинговим інструментом.

Управляти конкурентним потенціалом торгової марки – значить трансформувати її в бренд, тобто збільшувати рівень знання, споживання, лояльності в марці шляхом реалізації відповідних управлінських процедур та одержати в результаті значну ринкову частку в умовах зростання інтенсивності конкурентної боротьби на ринку [3, с. 79].

У результаті розробки системи управління конкурентним потенціалом торгової марки ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс» досягається вирішення таких стратегічних завдань:

- одержання й утримання конкурентних переваг довгострокового характеру;
- включення стратегій позиціонування торгової марки в систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- зміна концептуальних підходів до маркетингової політики ціноутворення;
- аналіз альтернативних варіантів розвитку ринкової ситуації й розробка відповідних стратегій поведінки на ринку.

Для того щоб підприємство успішно конкурувало на ринку, його витрати повинні бути на одному рівні з провідними конкурентами. Деяке розходження у витратах об'єктивно виправдане. Якщо маркетингова стратегія диференційована, але, як правило, за умови, що витрати підприємства порівняно з іншими виробниками вищі, його конкурентна позиція стає більш уразливою.

Таким чином, у процесі аналізу ринкового середовища підприємство здатне співвіднести власні можливості з можливостями безпосереднього оточення. Реалізація поставлених завдань з досягнення й утримання конкурентних переваг торгової марки дасть змогу, в остаточному підсумку, збільшити прибутковість і перейти до більш повномасштабної реалізації стратегічних маркетингових планів.

Управління торговою маркою, або бренд-менеджмент, лежить в основі будь-якої ділової активності. Торгові марки оточують споживачів скрізь. Усі компанії з більшим чи меншим успіхом, усвідомлено чи ні управляють своєю репутацією й цінностями, пов'язаними з їхніми назвами й символами.

Аналіз факторів, які роблять вплив на інтенсивність конкурентної боротьби, дає можливість відслідковувати тенденції та перспективи розвитку ринку товарів і послуг. Існуючі дослідження у сфері аналізу ринку й оцінки рівня конкурентоспроможності товарів багатопланові. Тому необхідно чітко визначити співвідношення між факторами, які впливають на конкурентоспроможність товару, марки й підприємства, завдяки цьому можна буде чіткіше ідентифікувати конкурентні переваги торгової марки ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс» (рис. 2).



Рис. 2. Схема співвідношення між факторами, які впливають на конкурентоспроможність товару (КСТ), марки (КСМ) і підприємства (КСП)
Джерело: розроблено за джерелом [3, с. 111]

У працях вітчизняних і закордонних учених практично сформована думка про те, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, і накопичений достатній обсяг кількісних показників по її оцінці. Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства також перебуває під пильною увагою вчених, при цьому необхідність оцінки конкурентоспроможності продиктована специфічними проблемами підприємства, в т. ч. ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс», й тієї галузі, до якої воно належить – автомобільної.

Однак, питання з'ясування ролі численних факторів, які формують конкурентоспроможність торговельної марки вивчені, на нашу думку, недостатньо. Оскільки цінність торговельної марки формується під впливом усіх тих процесів, що оточують її з погляду покупця, процес бренд-менеджменту ідентичний управлінню всіма пов'язаними з маркою факторами, тобто практично всіма елементами діяльності компанії. Сюди належать, звичайно, такі аспекти, як сам товар і/або послуга й маркетингові комунікації.

Міра визнання й вплив торгових марок на ринку різні. Деякі марки просто невідомі більшості покупців. Про інших споживачі проявляють досить високу інформованість. Для третіх характерне високе визнання. Четверті марки мають високу купівельну перевагу. І, нарешті, є марки, які мають лояльних споживачів.

Збереження високого рівня марочного капіталу потребує грамотного управління торговою маркою та брендом. Необхідно підтримувати й

розширювати марочну поінформованість покупців, сприймання якостей і властивостей марочного товару, підкріплювати позитивні асоціації, пов'язані з торговою маркою. Для цього ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс» необхідні постійні інвестиції в рекламу, підтримку високого рівня торгівлі й сервісу.

Для продавців торгової марки створюють переваги такого роду:

- назва торговельної марки спрощує процес оформлення та комплектації замовлень і контролю над їхнім виконанням;
- назва і знак торгової марки продавця забезпечують юридичний захист унікальних рис товарів;
- застосування торгових марок дає можливість продавцеві залучити прибуткових і лояльних марці споживачів. Лояльність торгівій марці є певним захистом продавця від конкурентів;
- застосування торгових марок допомагають продавцеві чітко сегментувати ринок;
- марки, які мають високу репутацію, допомагають зміцнювати корпоративний імідж, спрощують випуск нових марочних товарів і забезпечують прихильність до них дистриб'юторів і споживачів [1, с. 97-98].

Коли торгова марка символізує високу цінність покупки, компанія ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс» має помітну конкурентну перевагу. Головне – не забувати, що «цінність покупки» повинна бути економічно ефективною. У іншому випадку ні про конкурентну перевагу, ні про стабільну ціннісну пропозицію, ні про довгострокову марочну платформу не може бути й мови. Само собою, зв'язок із символом, з товарним знаком повинен бути чіткий та ясний, інакше конкурентна перевага виявиться безликою, а покупці не будуть знати, до яких же товарів і послуг вона належить. На рис. 3 зображений алгоритм отримання стійких переваг у покупців.

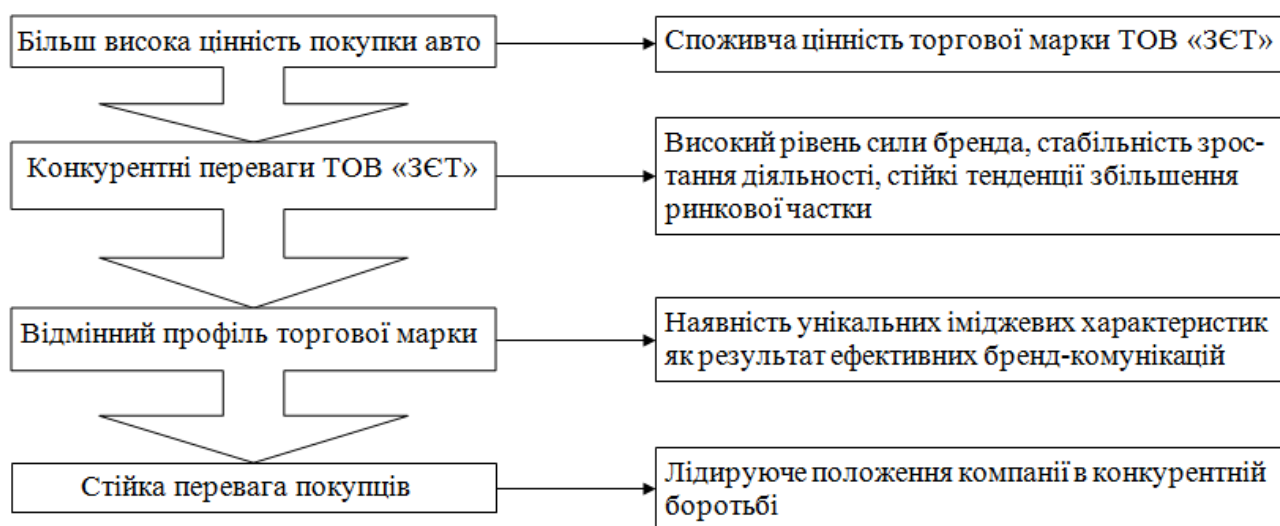


Рис. 3. Схема руху до стійких переваг у покупців авто

Джерело: розроблено автором

Отже, можна взяти за аксіому той факт, що без конкурентної переваги або торгової марки компанія не в змозі домогтися успіху. Недостатньо просто мати конкурентну перевагу, необхідно, щоб її бачили інші. Роль ідентифікатора товару в цьому випадку приділяється торговій марці. За допомогою брендингу торгової марки покупці можуть не просто бачити компанію та говорити про неї, вони можуть її запам'ятати. Торгова марка є засобом, за допомогою якого фірма може відрізнити свою пропозицію від усіх інших. Цим компанія показує, що її товар, у нашому випадку авто, володіє всіма необхідними перевагами й, в остаточному підсумку, одержує ключові фактори успіху до конкурентної боротьби.

Список використаних джерел:

1. Ганущак-Єфіменко Л.М. Концептуальний підхід щодо управління торговими марками на основі теорії життєвого циклу. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 7. С. 90-100.
2. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного, вид 2-ге, перероб та доп. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
3. Кендюхов О.В., Димитрова С.М. Маркетингова стратегія підприємства: бренд-підхід до визначення ефективності: монографія. Донецьк: НАН України. Ін-т економіки пром-ті; ДонНТУ, 2009. 215 с.

Сакаль Р.В.,
*магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Бізнес-адміністрування,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,*

Жуков С.А.,
*д.е.н., с.н.с., проф, професор кафедри
бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

СТАЛИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ОЦІНЮВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

При реалізації сталого інноваційного розвитку на підприємстві важливо прийняти до уваги, що прибуток не є кінцевою метою діяльності і тому не потрібно орієнтуватись тільки на показники дохідності, прибутковості тощо. У даному випадку, він являється лише однією з економічних цілей і є частиною системи, до якої прагне підприємство у своїй діяльності [7, с. 179]. Тому, розглядаючи сталий інноваційний розвиток на мікрорівні, необхідно оцінювати різноманітні показники, що відображатимуть кожний аспект концепції: економічну, соціальну сфери та екологічний аспекти [5, с. 52].

Оцінювання економічних показників зводиться не тільки до фінансових показників компанії, що відображають вклад підприємства в розвиток національної економіки, а й до розмірів інвестицій в інтелектуальний капітал, рівня задоволеності споживачів, якості продукції та інші.

Оцінювання соціальної сфери включає такі показники як: внесок компанії в охорону праці та здоров'я персоналу; різноманітні соціальні програми допомоги населенню, в яких брало участь підприємство; дотримання прав людини під час діяльності підприємства – тобто всього того, що стосується сфери управління персоналом, корпоративного кодексу фірми, відносин компанії з населенням тощо.

Щодо екологічного аспекту зазначимо, що такі показники спрямовані на захист навколишнього середовища та демонструють екологічний ефект від діяльності підприємства. Тобто, екологічну сферу доцільно оцінювати за показниками споживання енергетичних ресурсів, участі в екологічних програмах, дані про викиди різних категорій забруднюючих речовин, дані про екологічність виробів які з'являються внаслідок основної діяльності підприємства, сертифікація та стандартизація процесів і продуктів діяльності за екологічним критерієм [10, с. 85].

Враховуючи комплексність реалізації концепції сталого інноваційного розвитку виникає необхідність у створенні системи ефективної, кількісно-якісної оцінки цього процесу. Оскільки концепція охоплює декілька сфер діяльності господарчого комплексу, основною вимогою до такої оцінки є повнота, адекватність, комплексність і системний підхід у взаємоузгодженні всіх трьох складових: економічної, соціальної й екологічної за допомогою

узагальненого індексу у трьохвимірному просторі. Цей індекс і його просторове розташування характеризує міру «гармонійності» цього розвитку, тобто міру гармонізації сталого розвитку. Отже, оцінка сталого інноваційного розвитку означає розрахунок інтегрального показника результату діяльності підприємства на трьох рівнях на основі попереднього аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

За останні десятиліття науковці сформували значну кількість методик та інструментів з оцінювання сталого розвитку підприємства у відповідності до різних критеріїв і підходів аналізу з усіма перевагами і недоліками. Однак правильний аналіз існуючих методів дозволить сформувати найбільш ефективну систему реалізації сталого розвитку у діяльність підприємства.

Тому, оцінювання сталого інноваційного рівня розвитку підприємства доцільно робити за оцінкою різних видів стійкості: виробничо-економічної, організаційно-управлінської (система організації прийняття рішень, взаємодія та управління), соціальної (соціальна захищеність персоналу, взаємодія з зовнішнім соціальним середовищем тощо), інноваційної культури організації (готовність структурних елементів фірми до інноваційних рішень), споживчої (обсяги попиту та реалізації товарної продукції зміна рівню цін тощо).

Заслуговує уваги система оцінювання сталого інноваційного рівня розвитку підприємства С. Яшина та Ю. Солдатової, які запропонували використовувати три групи показників при оцінці виробничо-економічної стійкості:

1) ринкова стійкість підприємства – це врахування стабільності економічного середовища, в якому функціонує підприємство, здатність вчасно реагувати на зміну факторів зовнішнього середовища;

2) промислово-технологічна стійкість – це ступінь забезпеченості підприємства ресурсами та засобами, здатність організації до оновлення продукції, ефективність виробництва при виявленні резервів і конкретних заходів щодо удосконалення виробничого процесу;

3) інвестиційна стійкість показує: рівень інноваційної активності, обсяг інвестицій в основний капітал в НДДКР, активність підприємства на фінансовому ринку [6, с. 80-81].

Враховуючи складність розрахунків доцільно використовувати експертний метод за допомогою анкетування експертів, в ході якого їх думці відносно впливу кожного фактору на сталість інноваційного розвитку підприємства надається значення від 0 до 5 балів.

Експертний метод дозволяє не проводити трудомістких досліджень бізнес-середовища, а розраховувати інтегральний показник сталого інноваційного розвитку, який проводиться у два етапи: спочатку оцінюється вплив загального напрямку діяльності, потім встановлюються вагові коефіцієнти для окремих складових показників. Наведемо основні з них.

1. Мікроекономічні:

1.1) показники технічного і технологічного рівня;

1.2) показники інноваційно-інвестиційної стратегії;

1.3) показники фінансування;

- 1.4) показники ефективності діяльності.
2. Макроекономічні:
 - 2.1) показники економічної політики держави;
 - 2.2) показники стану економіки в країні;
 - 2.3) показники зовнішньоекономічної діяльності.

Середня експертна думка визначається шляхом середнього арифметичного. Питома вага окремого показника розраховується як співвідношення середньої експертної думки до суми середніх експертних думок по всім показникам. Розрахувавши вагові коефіцієнти для показників і сфер діяльності підприємства, експертами оцінюється ступінь відповідності показника до цілей інноваційного сталого розвитку. Бали виставляються від 0 до 1, де 0 – повна невідповідність, 1 – максимальна відповідність. Після чого оцінюється інтегральний показник відповідності групи показників. Фінальним етапом оцінки сталого інноваційного розвитку підприємства є друга ітерація розрахунку інтегрального показника.

На основі результатів розрахунку інтегрального показника формується характеристика класів сталого інноваційного розвитку, де: $0 \leq I \leq 0,24$ – низький рівень; $0,25 \leq I \leq 0,49$ – мінімально допустима стійкість розвитку; $0,5 \leq I \leq 0,74$ – нормальний рівень стійкості; $0,75 \leq I \leq 1$ – високий рівень.

Після визначення рівня стійкості можна зробити висновки про перспективність подальшого впровадження інноваційних програм, виявити фактори, що здійснюють негативний вплив на інвестиційну діяльність підприємства та діагностувати слабкі сторони бізнесу, подолання яких дозволить вийти на більш високий рівень сталого інноваційного розвитку так покращити конкурентні позиції як наслідок.

Оскільки даний інтегральний показник має чітко виражений акцент на господарській діяльності підприємства та умовах, в яких воно функціонує, необхідно окремо розглянути стан справ у екологічному та соціальному вимірах діяльності, вказуючи можливості та проблеми фірми у цих сферах. Після формулювання характеру впливу соціального й екологічного факторів на діяльність підприємства, стає можливим висновок про загальний рівень сталого інноваційного підприємства.

Для поглибленого вивчення проблем сталого інноваційного розвитку доцільно зробити аналіз трьох складових сталого розвитку: економічної, соціальної й екологічної. Для цього метою застосовується інтегральний показник системної факторної оцінки сталого інноваційного розвитку ТОВ «МСС Україна» [9].

Розрахований інтегральний показник свідчить, що рівень сталого розвитку підприємства є низьким ($0 \leq I \leq 0,24$), що вказує на неефективну організацію виробничих процесів. Така ситуація зумовлена низкою негативних чинників, зокрема: обмеженістю залучених ресурсів, недостатністю засобів виробництва, дефіцитом зовнішніх джерел інвестиційного фінансування, а також нераціональним використанням амортизаційних коштів, які спрямовуються не на оновлення основних засобів, а на покриття поточних витрат.

Крім того, спостерігається незадовільний стан інноваційної діяльності: випуск інноваційної продукції є незначним, рівень фондовіддачі та рентабельності збуту – низький, частка передових технологій у виробництві – мінімальна, а коефіцієнт покриття інвестицій знаходиться на найнижчому рівні серед ключових оцінюваних показників.

Ключові бар'єри полягають у неефективному використанні ресурсів, організаційних дисбалансах і недостатньому рівні управління інноваційними процесами. Щодо зовнішнього середовища спостерігається відставання в розвитку інституційної інфраструктури, яка б забезпечувала впровадження принципів триєдиної концепції сталого розвитку (економіки, соціуму й екології) у бізнес-діяльності. Також актуальними залишаються низькі темпи залучення іноземного капіталу та обмежена ефективність державних програм, спрямованих на стимулювання інновацій у галузі машинобудування та автомобільної електроніки.

Для наочної ілюстрації співвідношення факторів бізнес-середовища (внутрішнього та зовнішнього), що формують інтегральний показник сталого розвитку підприємства, доцільно побудувати багатокутник сили (рис. 1). Він відображає комплексний вплив основних компонентів середовища на стійкість інновацій та розвитку ТОВ «МСС Україна» [9].

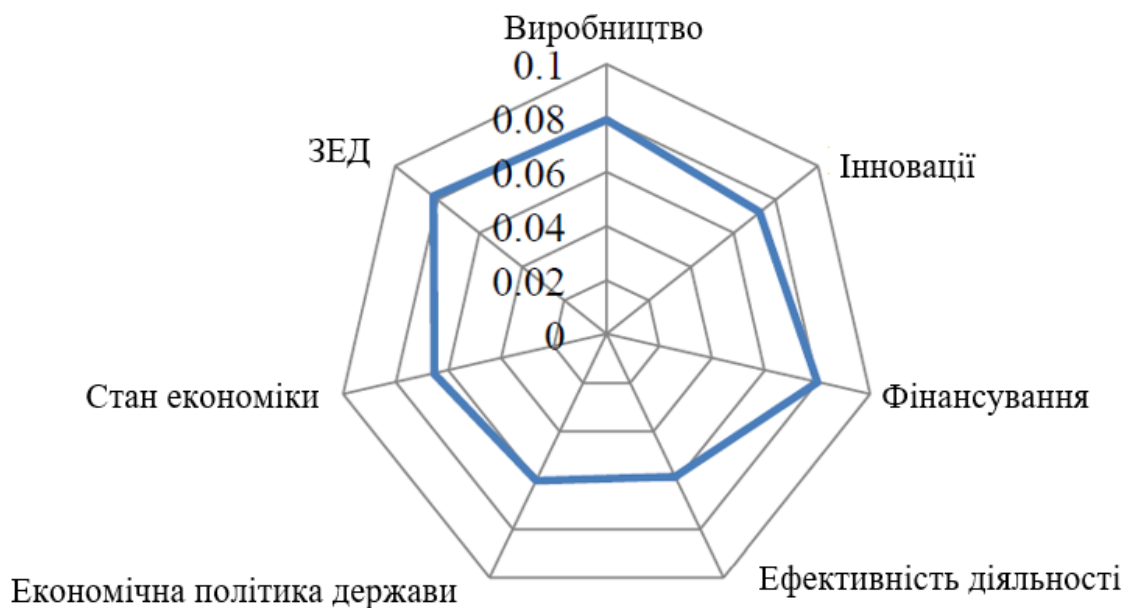


Рис. 1. Багатокутник сили сталого розвитку ТОВ «МСС Україна»*

* – складено за джерелом [8]

Черговим важливим аспектом, що ускладнює реалізацію сталого розвитку ТОВ «МСС Україна», є недостатньо вивчений соціальний та екологічний вимір виробничих і операційних процесів. З метою виявлення ключових проблем у зазначених сферах доцільно сформувати інформаційну базу оцінювання сталого розвитку з характеристикою її складових елементів.

1. Економічний аспект. Незважаючи на високі значення коефіцієнтів автономії та забезпечення компанії оборотними коштами, промислове виробництво не повністю використовує потенціал підприємства. Спостерігається низький рівень участі в інвестиційних та інноваційних

програмах, що ускладнює технічне вдосконалення виробничої діяльності. Так, динаміка індексу фондівіддачі показує недостатнє вдосконалення основних фондів компанії, а це впливає на їх застарілість. Отже, створення фінансових резервів і використання зовнішніх інвестицій являється критично важливими умовами для забезпечення сталого інноваційного розвитку компанії.

2. Соціальний аспект. У соціальній площині відсутня належна кадрова політика, що ускладнює процес залучення кваліфікованих фахівців на вакантні технічні посади. Недостатній рівень навчання персоналу, низька соціальна відповідальність перед працівниками, а також наявність заборгованості із заробітної плати негативно впливають на мотивацію колективу та формування корпоративної культури. Такі чинники значно знижують соціальну стійкість підприємства та підривають його довгострокову ефективність.

3. Екологічний аспект. На підприємстві спостерігається нераціональне використання виробничих потужностей і ресурсів. До основних джерел екологічного навантаження належать відходи від пластику та кольорових металів. Виробничі приміщення оснащено неефективним, неенергозберігаючим освітленням, що погіршує умови праці й збільшує енергоспоживання. Попри це, підприємство реалізовує екологічні програми, пов'язані з безпечністю та екологічною дружністю продукції. Зокрема, прикладом є виробництво охоронних систем для електротранспорту, що підтримує курс на декарбонізацію і зменшення шкідливих викидів.

4. Оцінка ризиків. Підприємство перебуває під впливом значної кількості суб'єктивних й об'єктивних ризиків. Зокрема, нестабільний попит на ринку автомобільних джгутів, нерозвинена конкуренція у B2C-сегменті, а також організаційні складнощі, пов'язані з функціонально-лінійною структурою управління, гальмують впровадження інновацій. Додатково, фінансові ризики виникають внаслідок неефективного використання основних засобів і відсутності стратегічного управління активами.

5. Ринкове середовище. Аналіз ринкового середовища свідчить про нездатність сучасного ринку забезпечити ефективні механізми реалізації принципів сталого інноваційного розвитку, особливо для малих і середніх підприємств, зокрема ТОВ «МСС Україна». Низька інвестиційна привабливість зумовлена відсутністю чітко окреслених перспектив інноваційного зростання та інституційної підтримки відповідних стратегій. У сфері B2B спостерігаються обмежені можливості диференціації продукції, що зумовлено нестабільністю попиту, переважно представленого разовими масштабними контрактами, які не гарантують сталості ділових відносин.

Крім того, посилення нецінової конкуренції утруднене через обмеження у використанні виробничого та операційного потенціалу підприємства. Об'єктивні ринкові умови не дозволяють підприємству максимально реалізовувати інноваційні ініціативи, що ще більше ускладнює досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

Дослідження соціального, екологічного та ринкового середовища дозволяє визначити проблеми, що заважають реалізувати концепцію сталого розвитку на досліджуваній компанії.

1. Темпи просування підприємства в напрямку сталого розвитку залишаються низькими, що свідчить про недостатню адаптивність бізнес-процесів до сучасних викликів інноваційної трансформації.

2. Нестабільний попит на продукцію та висока конкуренція суттєво обмежують можливості впровадження інноваційних програм, особливо в умовах обмеженого доступу до фінансування.

3. Виробничі проблеми виникають переважно через нераціональне використання ресурсів, зокрема основних засобів та технологічного потенціалу.

4. Соціальні та екологічні аспекти діяльності недостатньо інтегровані в стратегічне планування, що ускладнює формування відповідальної моделі управління.

Таким чином, існує нагальна потреба у проведенні поглибленого аналізу ключових показників, які впливають на ефективність реалізації стратегії сталого розвитку компанії, зокрема соціальних та екологічних критеріїв. Такий аналіз має стати основою для формування комплексної програми дій з удосконалення інноваційної діяльності з урахуванням соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

I. Екологічні показники, до яких відносять наступні.

У контексті реалізації концепції сталого розвитку важливу роль відіграє екологічна політика підприємства. Виділимо низку ключових проблем, що стримують екологічну трансформацію ТОВ «МСС Україна».

1. Не в повній мірі повторно використовуються відновлювані ресурси. Підприємство у сфері виробничої й операційної діяльності зосереджена переважно на максимізації прибутку, внаслідок чого не розроблено чіпких механізмів, інструментів та цілей щодо повторного використання сировини та матеріалів. Такий підхід суперечить засадам циркулярної економіки та унеможливорює екологічне оновлення виробництва.

2. Відсутність екологічно орієнтованих стандартів і відповідних сертифікатів, тобто вони не відповідають засадам сталого розвитку компанії, що підтверджується низькою ефективністю використання виробничих потужностей. Наявні сертифікати стосуються переважно якості кінцевої продукції, а не екологічної безпеки процесів.

3. Відсутність системи планового повторного використання відходів. Виробничий процес генерує значний обсяг відходів, які не підлягають повторному використанню або переробці, що свідчить про неефективність замкнутих циклів ресурсного обігу на підприємстві.

4. Недостатня увага до використання альтернативних джерел енергії. Незважаючи на аналіз структури енергоспоживання та наявності укладених контрактів з енергопостачальниками, підприємство не впроваджує заходи щодо використання альтернативних (відновлюваних) джерел енергії, навіть в умовах обмеженої доступності традиційних енергоресурсів для малих і середніх підприємств.

5. Нераціональне використання енергетичних ресурсів. У процесі виконання виробничих та операційних завдань енергетичні ресурси, сировина та відходи використовуються без урахування принципів енергоефективності та

ресурсозбереження. Це призводить до перевитрат ресурсів, втрати енергії та зниження загальної ефективності виробництва.

II. До показників соціальної відповідальності відносять такі.

Важливою складовою реалізації концепції сталого розвитку є соціальна відповідальність підприємства, яка має бути інтегрована у всі аспекти внутрішньої політики та зовнішньої взаємодії. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «МСС Україна» показав низку системних соціальних проблем, що стримують формування сталих засад розвитку.

1. Обмежене забезпечення робочими місцями для місцевого населення. Кадрова політика підприємства є неефективною з позиції приваблення висококваліфікованих працівників технічного спрямування та управлінських спеціалістів. Відсутність чіткої моделі організаційно-управлінських відносин призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

2. Мінімальна частка соціальних інвестицій у загальних витратах підприємства. Підприємство практично не здійснює інвестицій у модернізацію соціального середовища. Відсутні витрати на реалізацію внутрішніх соціальних програм, а також на професійний розвиток і мотивацію персоналу. Це негативно впливає на продуктивність праці та імідж роботодавця.

3. Відсутність ефективної взаємодії з соціальним середовищем. Підприємство не передбачає системної роботи із соціальними інститутами зовнішнього середовища. Наявні форми соціальної взаємодії здебільшого ініціюються «знизу» – працівниками або місцевими ініціативними групами. Така дезорганізованість унеможливорює створення позитивної соціальної динаміки.

4. Відсутність юридично закріпленої соціальної орієнтації компанії – відсутні нормативно-правові документи, які б регламентували мету, принципи та інструменти реалізації соціально-спрямованої діяльності. Не створені профспілкові або професійні комітети, а соціальна функція не інтегрована в організаційну ієрархію бізнес-процесів.

Кожен із розглянутих показників є негативним для впровадження та реалізації концепції сталого розвитку компанії, що зумовлює послаблення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, зниження ефективності виробничої та операційної діяльності, а також погіршення корпоративного іміджу.

Єдиним нейтральним фактором у системі сталого розвитку виступає оцінка потенціалу використання альтернативних джерел енергії, оскільки підприємство лише розпочинає роботу в цьому напрямку. Варто зазначити, що ця ініціатива обумовлена переважно економічними чинниками, зокрема високими тарифами на енергетичні ресурси для бізнесу, а не прагненням сформувати екологічно сталу виробничу модель.

До ключових проблем соціального середовища належить:

- відсутність цілісної соціальної політики;
- неефективна кадрова політика, яка не здатна забезпечити взаємодію з соціальними інститутами;

- відсутність умов для формування соціальної стабільності як усередині підприємства, так і у взаємовідносинах із зовнішнім середовищем.

Екологічний аспект сталого розвитку також залишається на периферії управлінських рішень. Підприємство не використовує наявні можливості раціонального та повторного використання ресурсів у виробництві, що часто обумовлено нестачею фінансових ресурсів.

Відтак, альтернативні напрями розвитку підприємства, сформовані на основі виявлених проблем, мають включати:

- реформування кадрової стратегії, орієнтоване на підвищення соціальної відповідальності бізнесу;
- впровадження сучасних технологічних стандартів, спрямованих на раціональне використання виробничих ресурсів;
- розробку систем повторного використання виробничих відходів;
- перехід до альтернативних джерел енергії як частини енергоефективної стратегії;
- активний пошук зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування, формування інвестиційних резервів [1].

Ефективність від реалізації сталого інноваційного розвитку досягається лише за умови синергійної взаємодії трьох ключових складових: екологічної, економічної та соціальної. Тому дії, направлені на зменшення проблем сталого розвитку підприємства, мають реалізовуватися комплексно, і ціленаправлено на досягнення тривалих і системних результатів.

Враховуючи недостатній рівень інтегрального показника сталого розвитку та значний негативний вплив його діяльності на екологічну та соціальну сфери, впровадження інноваційної програми саме в цьому напрямку є нагальною необхідністю на ТОВ «МСС Україна». Це, у свою чергу, має суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії, зокрема за рахунок підвищення якості виробів і рентабельності продажів, що насамперед буде забезпечено через зниження постійних виробничих витрат [9].

На сьогодні інноваційна діяльність підприємства зосереджена переважно на товарних нововведеннях, пошуку нових соціально орієнтованих сегментів для збільшення асортименту продукції, а також впровадження нових технологій виробництва.

З огляду на специфіку ринкового середовища, у якому працює ТОВ «МСС Україна», на цьому етапі впровадження виробничих інновацій не здатне забезпечити очікуваного результату. Умови недосконалої конкуренції на ринку B2C потребують активізації соціальної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та ширшого використання нецінових інструментів для зміцнення його конкурентних позицій.

Для вдосконалення господарської діяльності підприємства варто звертати особливу увагу на управління його сталим інноваційним розвитком, при цьому треба не лише орієнтуватися на отримання сталого прибутку, а й орієнтуватися на можливість його сталого збільшення в стратегічній перспективі. Це дозволить уникнути кризових ситуацій і небезпек, що не зменшить конкурентоспроможність підприємства.

Вказані обставини зумовлюють необхідність динамічного підходу до вибору критеріїв оцінювання ефективності розвитку інноваційної діяльності підприємства. Такими критеріями можуть слугувати показники, що відображають досягнення максимального рівня прибутку за певний період, а також рівень конкурентоспроможності підприємства.

Доцільно представляти реалізацію сталого інноваційного розвитку у вигляді моделі, яка має бути змістовною, максимально простою та незалежною від конкретних варіантів запланованих інновацій. Така модель повинна відображати лише ключові характеристики інноваційного процесу.

Запровадження системи управління сталим інноваційним розвитком передбачає комплексний аналіз й оцінювання техніко-економічних показників із використанням відповідних методів, інструментів, стимулів і мотивів інноваційного розвитку. При цьому враховується як поточний стан потенціалу інновацій в компанії, так і прогноз його зміни на період реалізації інноваційної стратегії.

Для ефективного управління економічною діяльністю підприємства необхідно моделювати варіанти його сталого інноваційного розвитку, для чого слід обрати показники, які його характеризують, і які розраховуються в динаміці та корегуються із параметрами управління. До цього ж необхідно визначити сукупність характеристик, і це дозволить включити показники, які, з одного боку, можливо вимірювати, а з іншого – беруться за основу, що дозволить забезпечити життєздатність моделі. В іншому випадку це призведе до великих обчислювальних дій, що супроводжуватиметься неточністю результатів моделювання.

Організація інноваційної діяльності в межах системи управління інноваційним розвитком, заснованої на впровадженні нової техніки та технологій, спрямована на підвищення якості як продукції, так і праці. Забезпечення якості доцільно розглядати як комплекс заходів, що постійно підтримують довіру споживачів до продукції підприємства. У цьому процесі ключова роль належить персоналу.

Перехід до інноваційної моделі економіки сприяє активізації діяльності підприємств, орієнтованої на виробництво високоякісної та високотехнологічної продукції, здатної конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Важливою умовою розвитку інноваційної діяльності є підвищення рівня людського капіталу, формування сучасного трудового менталітету в умовах впровадження інновацій, а також поглиблення професійних знань. Запровадження запропонованого механізму можливе лише за умови ефективного використання кадрового потенціалу інноваційного розвитку.

З цією метою пропонуються заходи, спрямовані на стимулювання розвитку кадрової складової інноваційного зростання підприємств, охоплюють низку ключових напрямів.

1. Запровадження контрактної системи оплати праці та розширення співпраці науковців з підприємствами, що сприятиме активізації процесів формування й збільшення потенціалу інновацій.

2. Удосконалення системи винагород, у якій враховується результативність і творчий внесок працівників. Доцільним є застосування диференційованої форми зарплати спеціалістів, які роблять вагомий внесок у дослідницько-інноваційну діяльність.

3. Стимулювання наукової активності молодих фахівців, що дозволить запобігти їхньому відтоку в інші галузі та сфери діяльності чи в іноземні країни.

4. Активізація міжнародної співпраці та розширення участі вітчизняних науковців у міжнародних проектах.

5. Моніторинг і аналіз потреб компаній у фахівцях інноваційного типу для визначення пріоритетних напрямів підготовки кадрів і активізації серед здобувачів освіти, молодих спеціалістів і науковців ідей щодо НТП.

6. Виявлення та розвиток творчих здібностей студентів, залучення молодих фахівців до проєктування інновацій і нових технологій, до стажувань і підвищення кваліфікації та розвиток системи довгострокової взаємодії у форматі «виробництво – наука – освіта – влада»..

7. Адаптація освітньо-професійних програм і курсів до вимог компаній у напрямку інноваційного розвитку, що сприятиме формуванню кадрів з необхідними компетенціями.

8. Розробка методологічної бази для оцінювання потенціалу інновацій компаній, визначення рівня ефективності та ризиків впровадження інновацій, а також формування комплексу заходів для ефективного використання та розвитку цього потенціалу [2, с. 138].

Таким чином, у процесі реалізації системи управління інноваційним розвитком особливе значення має політика розвитку персоналу, головною метою якої є збереження й покращення інноваційного потенціалу компанії.

В умовах ринкової економіки особливої актуальності набуває управління персоналом, орієнтоване на інновації, що сприяє досягненню підприємством високого рівня розвитку. Значущість цього процесу підтверджується тим, що розвиток персоналу та його залучення до вдосконалення є однією з основних концепцій системи управління якістю. Працівники повинні розглядатися як творчий ресурс, який безпосередньо впливає на ефективність функціонування бізнесу.

Для компаній, які знаходяться на початковому етапі інноваційного розвитку, важливо надавати працівникам відповідальність і повноваження для вирішення виробничих завдань. При прагненні до досконалості персонал виступає рушійною інноваційною та творчою силою у досягненні стратегічних цілей. На зрілому етапі розвитку працівники вже володіють достатніми компетенціями та свободою дій, щоб самостійно ініціювати рішення й поширювати свій досвід та знання серед колег.

Для забезпечення ефективності економічної системи в управлінні інноваційним розвитком компанії необхідно посилити роботу в кількох ключових напрямках:

1) розробка та використання інноваційної моделі роботи персоналу, орієнтованої на формування компетенцій і професійних якостей, що забезпечують результативність інноваційного розвитку;

2) застосування сучасних методів удосконалення кадрової політики, які сприятимуть підвищенню мотивації та продуктивності працівників;

3) активне залучення молодих креативних фахівців до науково-дослідної та виробничо-інноваційної діяльності;

4) збільшення обсягів інвестування в інноваційну діяльність і розвиток персоналу, що створить умови для нарощування інноваційного потенціалу;

5) використання ефективних методів протистояння організаційного опору персоналу при впровадженні інноваційних змін [4, с. 54].

Наукові дослідження підтверджують, що ефективне впровадження економічного механізму управління інноваційним розвитком і досягнення високого рівня досконалості підприємства можливі лише за умови високої кваліфікації та професіоналізму персоналу. Практика свідчить, що навіть значні інвестиції у новітнє обладнання не гарантують зростання продуктивності праці без належної уваги до людського фактору – зокрема, без одночасних інвестицій у підготовку кадрів, формування кадрового резерву та впровадження нових підходів до організації праці.

Концепція системи управління якістю визначає лише загальні підходи до ефективного управління персоналом. Компанії мають обирати власну стратегію, поєднуючи наявні можливості, досвід і традиції з сучасними методами кадрового менеджменту. При цьому використання напрацьованих світовою практикою універсальних методів і заходів може допомогти українським підприємствам досягти оптимального балансу між власним потенціалом і глобальними тенденціями [3, с. 288].

Отже, в ході дослідження встановлено, що сталий інноваційний розвиток на мікрорівні, треба оцінювати різноманітні показники, що відображатимуть кожен складову концепції: економічну, соціальну та екологічну. Саме оцінювання сталого інноваційного розвитку компанії прийнято проводити за оцінкою різних видів стійкості: виробничо-економічної, організаційно-управлінської, соціальної, інноваційної культури організації, споживчої. Однак, складність розрахунків різних видів оцінювання зумовили надати перевагу експертному методу за допомогою анкетування, що не буде трудомістким дослідженням при розрахунку інтегрального показника сталого інноваційного розвитку.

Оцінка рівня інноваційної діяльності підприємства засвідчила збільшення інтегральних показників у всіх сферах, крім наукової, що свідчить про активне залучення ресурсів для комерціалізації нововведень. Водночас інтегральний показник сталого інноваційного розвитку залишається вкрай низьким – не перевищує 0,1 у всіх напрямках діяльності, що не дозволяє досягти необхідних екологічних і соціальних результатів і суттєво покращити конкурентні позиції підприємства.

Ефективна система управління персоналом забезпечує його ефективне використання, що, у свою чергу, сприяє збільшенню обсягів виробництва та

реалізації продукції, підвищенню доходів, зменшенню витрат і зміцненню конкурентних позицій інноваційної продукції. Збільшення доходів при раціональному використанні кадрових ресурсів є результатом покращення продуктивності праці всіх співробітників, що виступає одним із вагомих складових економічної системи управління інноваційним розвитком компанії.

Список використаних джерел:

1. Бігун У.В. Фінансова доступність електроенергії як індикатор економічної безпеки енергоринку. URL: <http://ela.kpi.ua/jspui/bitstream/123456789/27289/1/P.7-8.pdf>.
2. Дерманська Л.В. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / ТНЕУ. Тернопіль, 2013. 217 с.
3. Дерманська Л.В. Якісне управління персоналом в умовах інноваційного розвитку. Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 15-16 квітня 2010 р.). Тернопіль: «Економічна думка», 2010. С. 287-290.
4. Коваль Л.А. Соціально-психологічні аспекти інноваційної праці та проблеми її стимулювання. Економіка: проблеми теорії та практики. 2000. Вип. 46. С. 54-55.
5. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
6. Орлова. В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економічний нобелівський вісник №1. 2015. С. 79-85.
7. Сапа Н.В. Інноваційний механізм як фактор досягнення сталого розвитку сучасного українського суспільства. Гуманітарний вісник ЗДІА. №39. 2009. С. 174-183.
8. ТОВ «МСС УКРАЇНА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24999066/.
9. Філіпішина Л.М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, збірник «Глобальні та національні проблеми економіки» Випуск 101. 19. 2017. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/19-2017/56.pdf>.
10. Epstein M.J., Roy M.-J. Making the business case for sustainability. linking social and environmental actions to financial performance. Journal of Corporate Citizenship 9, 2003, p. 79-96.

*Воробець І.В.,
магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП «Бізнес-адміністрування»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,*

*Дюгованець О.М.,
к.е.н., доцентка, доцентка кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ДИЗАЙНУ

Анотація. У статті здійснено систематизацію теоретичних підходів до управління проєктами у сфері дизайну. Розкрито особливості застосування класичних та сучасних методологій управління, зокрема Waterfall, Agile, Scrum, Kanban та Design Thinking у контексті креативної діяльності. Доведено, що ефективне управління дизайн-проєктами потребує гнучких, адаптивних та інтегрованих підходів, які враховують специфіку творчих процесів, міждисциплінарний характер взаємодії та високий рівень невизначеності. Визначено роль дизайн-мислення як управлінської концепції, що сприяє підвищенню інноваційного потенціалу організацій. Запропоновано узагальнену модель інтеграції традиційних і креативних методологій в управлінні дизайн-проєктами.

Ключові слова: управління проєктами, дизайн, креативна індустрія, Agile, Scrum, Kanban, дизайн-мислення, управління творчими командами.

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток креативних індустрій актуалізує необхідність переосмислення традиційних підходів до управління проєктами у сфері дизайну. Особливості творчої діяльності – інноваційність, суб'єктивність оцінок та динамічність процесів – зумовлюють потребу у формуванні адаптивних систем управління, здатних забезпечити баланс між креативністю та структурованістю. Традиційні управлінські моделі, розроблені для технічних або виробничих проєктів, не завжди враховують специфіку дизайн-процесів, які потребують ітерацій, експериментів та тісної взаємодії учасників команди.

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до управління проєктами у сфері дизайну, визначення їх переваг та обмежень, а також формування інтегрованої моделі, орієнтованої на ефективне управління креативними командами.

1. Теоретичні основи управління проєктами у сфері дизайну

Управління проєктами у сфері дизайну вирізняється значною специфікою, що пов'язана з творчим, часто інноваційним, характером діяльності, високою ступінню невизначеності та суб'єктивністю оцінок. Водночас, як і в будь-якій

проектній діяльності, управління у дизайні має опиратися на структуровані методології, що забезпечують контроль над ресурсами, термінами, якістю та ризиками.

Традиційні підходи до управління проектами базуються на таких методологіях, як «водоспадна» (waterfall) модель, яка передбачає послідовне виконання етапів (ініціація, планування, виконання, контроль, закриття) [1]. Однак у сфері дизайну застосування класичних послідовних моделей є обмеженим через динамічність творчого процесу, необхідність ітерацій та гнучкості.

Порівняльний аналіз методологій управління наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз методологій управління проектами
у сфері дизайну**

Методологія	Характеристика	Переваги	Обмеження у дизайні
Waterfall	Послідовне виконання етапів	Чіткість, простота управління	Низька гнучкість, складність врахування змін
Agile	Ітеративний, адаптивний процес	Висока гнучкість, швидка адаптація	Потребує високої комунікації, самодисципліни
Scrum	Фреймворк Agile з короткими спринтами	Чіткі ролі, швидке реагування на зміни	Можливі труднощі у масштабуванні
Kanban	Візуалізація робочого потоку	Прозорість, оптимізація навантаження	Може бути складно відстежувати дедлайни
Design Thinking	Фокус на користувацькому досвіді, емпатії	Стимулює інновації, орієнтація на потреби	Вимагає часу, не завжди структурований процес

Примітка: (складено автором на основі: [1-3]).

Вибір методології у дизайн-проектах доцільно здійснювати з урахуванням рівня невизначеності брифу, складності кросфункціональної взаємодії, зрілості команди та ризик-профілю замовника. На практиці переважають гібридні конфігурації (поєднання етапного планування з ітеративною розробкою та користувацькою валідацією), що дозволяє одночасно утримувати контроль над ресурсами і забезпечувати швидкі цикли навчання. Обмеження порівняння полягають в узагальненому характері підходів: ефективність кожної методології суттєво залежить від організаційної культури, готовності до прозорості комунікації та зрілості процесів підтримки (інструменти колаборації, управління знаннями тощо).

2. Гнучкі методології управління дизайн-проєктами

Управління проєктами у сфері дизайну сьогодні вимагає особливого підходу, що відображає унікальність творчого процесу та швидкозмінність ринкового середовища. Класичні інструменти менеджменту, розроблені для стабільних і передбачуваних умов, часто не враховують специфіку креативних команд, де результат формується не лише за допомогою стандартних процедур, а й через інтуїцію, експерименти та колективне мислення. Тому сучасні організації все частіше звертаються до адаптивних моделей управління, які забезпечують баланс між структурованістю та гнучкістю, а також підтримують інноваційність і ефективність дизайн-процесів.

Сучасні підходи до управління креативними проєктами базуються на гнучких (Agile) моделях, що передбачають ітераційність, постійний моніторинг змін і командну відповідальність (Denning, 2018; Highsmith, 2009). Agile дозволяє розділяти процес на короткі цикли (спринти), у межах яких створюється частина продукту, що оперативно оцінюється користувачем.

Методології Scrum і Kanban, як складові підходу Agile, широко використовуються у сфері графічного та цифрового дизайну. Scrum забезпечує структурованість процесу завдяки визначеним ролям (Product Owner, Scrum Master, команда), тоді як Kanban орієнтований на візуалізацію потоку завдань і зменшення перевантаження команди (Schwaber & Sutherland, 2020; Anderson, 2010).

У креативних командах ці підходи сприяють синхронізації міждисциплінарної взаємодії - дизайнерів, маркетологів, копірайтерів і менеджерів проєктів - та підвищують якість комунікації і швидкість прийняття рішень.

У цьому контексті ключове значення набуває аналіз теоретичних підходів і методологій, які дозволяють систематизувати управління проєктами у сфері дизайну, адаптуючи їх до специфічних вимог творчої індустрії. Далі буде здійснено детальний розгляд найбільш впливових концепцій, зокрема Agile, Scrum, Kanban та Design Thinking, які зарекомендували себе як ефективні інструменти для організації роботи у динамічних і креативних середовищах. Цей аналіз допоможе виокремити особливості їх застосування та переваги в управлінні дизайн-проєктами сучасних організацій.

Управління проєктами у сфері дизайну зазнало суттєвих трансформацій під впливом змін у діловому середовищі, зокрема завдяки поширенню Agile-методологій. Agile, що спочатку виник як відповідь на жорсткість традиційних «водоспадних» методів розробки програмного забезпечення, сьогодні активно адаптується і в креативних індустріях, зокрема у графічному дизайні [4]. Ця методологія дозволяє забезпечити гнучкість, швидкість і прозорість у процесах, де результат формується через ітеративні цикли, часті комунікації і постійний зворотній зв'язок, що є надзвичайно важливим для ефективного управління творчими командами [5].

Ключовим принципом Agile є розбиття проєкту на короткі цикли – спринти, кожен із яких завершується робочим продуктом або його частиною, що може бути оперативно оцінена замовником чи користувачем. Такий підхід дозволяє не лише

зменшити ризики затримок та невідповідності кінцевого результату початковим очікуванням, але і максимально адаптувати дизайн-рішення до змінних потреб ринку [6]. В контексті графічного дизайну це означає, що команди можуть швидко і гнучко реагувати на відгуки клієнтів, маркетингові тренди або внутрішні бізнес-завдання, що суттєво підвищує якість та релевантність кінцевих продуктів.

Особливістю застосування Agile у дизайні є інтеграція таких методів як Scrum і Kanban. Scrum передбачає чітку рольову структуру з визначеними обов'язками (Product Owner, Scrum Master, команда розробки), що сприяє прозорості процесу і посиленню відповідальності за результати [7]. Kanban, зі свого боку, орієнтований на візуалізацію робочого процесу та управління потоком завдань, що забезпечує баланс між швидкістю виконання і якістю [8]. Для дизайн-команд використання цих методів дозволяє ефективно координувати міждисциплінарну взаємодію, де одночасно працюють UX/UI дизайнери, маркетологи, розробники і менеджери проектів.

З огляду на сучасні виклики цифрової економіки, Agile-методології забезпечують ключові конкурентні переваги для організацій, що інвестують у розвиток дизайну як стратегічного активу. Зокрема, вони підвищують адаптивність, зменшують час виходу продукту на ринок і сприяють більш тісній інтеграції між творчими та бізнес-підрозділами [4]. Водночас, необхідно відзначити, що для успішного впровадження Agile у дизайн-процеси потрібні не лише технічні навички, але й зміна корпоративної культури, що підтримує експерименти, відкритість до зворотного зв'язку та колективне прийняття рішень [5].

Agile-методології стають фундаментальним інструментом управління проектами у сфері графічного дизайну, що дозволяє організаціям ефективно поєднувати творчість і дисципліну, забезпечуючи високу якість і відповідність дизайн-рішень бізнес-цілям у постійно змінному середовищі.

3. Дизайн-мислення як інноваційна управлінська методологія

В умовах постійно зростаючої складності ринкових вимог та необхідності швидкої адаптації дизайн-рішень, традиційні підходи до управління творчими проектами потребують доповнення інноваційними методологіями. Саме в цьому контексті концепція дизайн-мислення (Design Thinking) виступає як потужний управлінський інструмент, що дозволяє системно підходити до розв'язання складних бізнес-завдань через глибоке розуміння потреб користувачів і стимулювання креативності. Наступний розділ детально розкриє сутність дизайн-мислення, його етапи та значення у формуванні ефективних дизайн-процесів, інтегрованих у стратегію сучасної організації.

Дизайн-мислення як методологія управління проектами набирає все більшого значення у сфері графічного дизайну та креативних індустрій загалом. Цей підхід, що сформувався на перетині творчості, інженерії та менеджменту, розглядає дизайн не лише як процес створення естетично привабливих продуктів, а як систему інструментів для глибокого розуміння користувача та генерації інноваційних рішень, орієнтованих на реальні потреби бізнесу [9]. З огляду на зростаючу конкуренцію і швидкі зміни в ринковому середовищі,

концепція дизайн-мислення дозволяє організаціям підвищити гнучкість і адаптивність у розробці графічних рішень, сприяючи більш ефективній інтеграції дизайну у загальну бізнес-стратегію.

Процес дизайн-мислення включає п'ять основних етапів: емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування та тестування [10]. Емпатія передбачає глибоке занурення у досвід користувача, що допомагає сформулювати чітке розуміння його потреб та очікувань. На етапі визначення проблеми фокус зміщується на конкретизацію завдання з урахуванням зібраної інформації, що дає змогу уникнути типових помилок у проектуванні. Генерація ідей базується на творчому мозковому штурмі, де основним завданням є максимальне розширення простору варіантів без попередніх обмежень. Прототипування забезпечує швидку візуалізацію та матеріалізацію ідей у вигляді макетів або тестових продуктів, що спрощує комунікацію в команді та дозволяє раннє виявлення недоліків. Завершальний етап – тестування – спрямований на збір зворотного зв'язку від користувачів і корекцію продукту відповідно до їхніх реакцій, що підвищує якість і відповідність кінцевого рішення реальним потребам ринку [2].

З точки зору управління проектами, дизайн-мислення сприяє трансформації традиційних лінійних моделей у циклічні та ітеративні процеси, що відображає реалії креативної роботи. Ключова особливість цього підходу — залучення мультидисциплінарних команд, де кожен учасник, незалежно від посади чи спеціалізації, має можливість вносити свій внесок у генерацію інноваційних ідей [11]. Такий колективний інтелект є фундаментом для формування гнучких та адаптивних дизайн-рішень, які відповідають як потребам бізнесу, так і очікуванням споживачів. Окрім того, дизайн-мислення підтримує культуру експериментування і прийняття помилок як джерела навчання, що підвищує інноваційну спроможність організації в цілому [2].

Застосування дизайн-мислення у сфері графічного дизайну дозволяє значно покращити управління проектами за рахунок кращої координації між відділами маркетингу, продажів, розробки продуктів та безпосередньо дизайн-командою. Це створює умови для більш злагодженої та цілеспрямованої роботи, де дизайн розглядається не лише як інструмент візуальної комунікації, а як стратегічний актив, що формує унікальність бренду та забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Відтак, концепція дизайн-мислення виступає одним із ключових механізмів інтеграції творчих процесів у бізнес-логіку сучасних організацій, сприяючи їхній адаптації до викликів цифрової трансформації та глобалізації.

4. Управління творчими командами в контексті креативних індустрій

Особливості управління творчими командами у сфері дизайну потребують окремого розгляду, оскільки вони суттєво відрізняються від класичних підходів до менеджменту проектів у більш структурованих галузях. По-перше, сама природа креативності накладає специфічні виклики: процеси створення інноваційних графічних рішень характеризуються високим ступенем невизначеності, суб'єктивністю оцінок та різноманітністю можливих варіантів,

що суттєво ускладнює стандартизацію управлінських процедур. З огляду на це, традиційні лінійні моделі прийняття рішень виявляються недостатньо гнучкими для підтримки ефективної роботи дизайнерських команд, де творчий пошук і експериментування є природною частиною робочого процесу [12].

Управління творчими колективами, з урахуванням їхніх специфічних характеристик, передбачає інтеграцію лідерських якостей, спрямованих на стимулювання інновацій та підтримку мотивації, з організаційними механізмами, що забезпечують дисципліну та контроль якості результатів. Такий підхід дозволяє збалансувати свободу творчості з необхідністю досягнення конкретних бізнес-цілей, створюючи середовище, яке заохочує відкритий обмін ідеями, колективне вирішення проблем і постійне вдосконалення. Важливим елементом є розвиток психологічної безпеки в команді, яка формує довіру і дозволяє учасникам вільно висловлювати нові ідеї без страху перед критикою.

Крім того, сучасні умови роботи, зокрема збільшення дистанційних та гібридних форматів, акцентують увагу на ефективних комунікаційних інструментах. Використання цифрових платформ і спільних робочих просторів, таких як Figma, Miro, Asana, значно покращує координацію дій, прискорює збір та обробку зворотного зв'язку, що є критично важливим для ітеративного характеру дизайн-процесів [13]. Ці інструменти забезпечують прозорість роботи, дозволяють відслідковувати прогрес і швидко адаптуватися до змін у вимогах або стратегічних цілях організації. Отже, управління творчими командами в сучасних організаціях потребує поєднання людського фактора, технологічних засобів і гнучких управлінських практик, що разом формують ефективний дизайн-процес, здатний приносити конкурентні переваги бізнесу.

Управління творчими командами у сфері дизайну закінчує формувати важливу основу для ефективної реалізації дизайн-проектів, проте сучасна практика вимагає від менеджменту більш комплексного підходу, що поєднує різні теоретичні методології в єдину інтегровану модель. Це пояснюється тим, що дизайн-процеси в організаціях стають дедалі складнішими, а ринкові вимоги – більш динамічними, що вимагає не лише гнучкості, а й чіткого управління ресурсами та міжфункціональної координації. Саме тому наступний логічний крок у розвитку менеджменту дизайн-проектів полягає в інтеграції теоретичних підходів, що формують базис для сучасних практик.

5. Інтеграція традиційних і гнучких підходів

Розвиток управління дизайн-проектами характеризується тенденцією до інтеграції класичних та інноваційних методологій. Такий підхід забезпечує системність і контроль за ресурсами з одночасним збереженням творчої свободи.

Синтез Waterfall, Agile та Design Thinking формує адаптивну управлінську систему, у межах якої досягається баланс між плануванням, ітераційністю та користувацькою орієнтацією. Це дозволяє скорочувати час виходу продукту на ринок, знижувати ризики невідповідності очікуванням клієнта та підвищувати інноваційність результатів.

Управління дизайн-проектами таким чином виходить за межі технічного контролю і трансформується у стратегічний інструмент розвитку організації, де менеджер з дизайну виступає координатором креативного та бізнес-виміру діяльності.

Інтеграція традиційних та інноваційних підходів в управлінні дизайн-проектами дозволяє створювати гнучкі та адаптивні моделі, здатні відповідати викликам творчої індустрії. Зокрема, успішні організації демонструють здатність ефективно поєднувати структуровані методи управління проектами із залученням креативних методологій, серед яких Design Thinking, Agile та Lean-підходи, що сприяють швидкій адаптації до змін і безперервному вдосконаленню продукту. Такий синтез забезпечує баланс між дисципліною, необхідною для дотримання термінів та бюджетів, і свободою творчості, яка стимулює інновації.

При цьому управління дизайн-проектами у сучасних організаціях виходить далеко за межі суто технічної координації. Воно передбачає активний менеджмент взаємодії між різними функціональними підрозділами — маркетингом, продажами, розробкою продуктів, а також дизайнерськими командами. Це вимагає системного бачення, гнучких комунікаційних стратегій та навичок міждисциплінарної взаємодії, які дозволяють поєднувати бізнес-цілі з творчим потенціалом. Саме така взаємодія створює умови для комплексного розуміння клієнтських потреб, швидкої ітерації дизайн-рішень та їх успішного впровадження на ринок [12].

Висновки. Інтеграція теоретичних підходів в практику управління дизайн-проектами забезпечує основу для розвитку сучасних дизайн-менеджерів як ключових фігур, що виконують роль «містка» між творчими процесами і стратегічними бізнес-цлями. Вони відповідають за координацію, підтримку інновацій та адаптацію управлінських моделей, що здатні враховувати специфіку креативної роботи й одночасно забезпечувати ефективність бізнес-процесів.

Таким чином, теоретичні підходи до управління проектами у сфері дизайну формують багатовимірну систему, що поєднує традиційні методології з інноваційними концепціями, адаптованими до специфіки творчої діяльності. Водночас особливості управління дизайн-проектами вимагають врахування високого рівня невизначеності, суб'єктивності та динамічності процесів, що зумовлює необхідність гнучких і ітеративних методів, таких як Agile та Design Thinking. Важливою складовою ефективного менеджменту творчих команд є поєднання лідерських компетенцій зі структурованими комунікаційними інструментами, що забезпечують синергію між функціональними підрозділами організації. Інтеграція цих підходів у практику дозволяє формувати адаптивні моделі управління, які не лише оптимізують процеси розробки графічних рішень, а й сприяють досягненню стратегічних бізнес-цілей, підвищуючи конкурентоспроможність організації в умовах сучасної цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling / 12th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2017. 1232 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354> (дата звернення: 29.07.2025).
2. Brown, T. Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society / New York : HarperBusiness, 2009. 272 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/338394954_Tim_Brown_Change_by_Design_How_Design_Thinking_Transforms_Organizations_and_Inspires_Innovation_2009
3. Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days / New York : Simon & Schuster, 2016. 288 p. URL: <https://fahadacheema.com/wp-content/uploads/2020/04/Sprint-HowtoSolveBigProblemsandTestJakeKnapp.pdf>
4. Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50. URL: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (дата звернення: 29.07.2025).
5. Denning S. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York, AMACOM, 2018. 336 p.
6. Highsmith J. *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (2nd ed.). Addison-Wesley Professional, 2009. 432 p..
7. Schwaber K., Sötherland J. *The Scrum Guide™: The Definitive Guide to Scrum — Rules of the Game*. 2020, 13 с. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html> (дата звернення: 29.07.2025).
8. Anderson D. J. *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Sequim, WA: Blue Hole Press, 2010. 261 с..
9. Liedtka, J. M., Ogilvie T. *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. New York: Columbia University Press, 2011. 312 с.
10. Interaction Design Foundation (IxDF). *The 5 Stages in the Design Thinking Process*. URL: <https://assets.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking> (дата звернення: 29.07.2025) (interaction-design.org).
11. Дзвінчук, Д. І., Лопушинський, І. П., Орлів, М. С., & Петренко, В. П. (2023). Лабораторія “LIDER”: синтез науки, дизайн-мислення та інновацій у публічному управлінні. *Вісник публічного управління*, 6, 45–53. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/4.pdf
12. Семенчук Т.Б., Боняр С.М., Осипова Є.Л. та ін. Менеджмент креативних індустрій: навчальний посібник. Київ: ДУІТ, 2024. 330 с. URL: https://files.duit.edu.ua/uploads/%D0%A1%D0%B0%D0%B9%D1%82/3_%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%90/scientific-publications/monographs/semenchuk-30-07-2024.pdf
13. Василик, Н. (2024). Система креативного менеджменту в організації: сутність та складові. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 3(6), 80–89. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/900/505>

ЧАСТИНА II: СЕКЦІЙНІ ДОПОВІДІ

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

*Бутурлін Т.А.,
магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП «Бізнес-адміністрування»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,*

*Курей О.А.,
к.е.н., доцентка, доцентка кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

ВИЗНАЧЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЙОГО МОДЕЛЕЙ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Організації еволюціонують у часі не лише через зміну стратегій, але й у контексті трансформацій їхніх структур, управлінських підходів, інноваційного потенціалу та лідерських практик. Більшість цих змін відбувається поступово, однак окремі з них підпорядковуються певним закономірностям, які утворюють послідовні етапи життєвого циклу організації. Подібно до біологічних систем, організації народжуються, розвиваються, досягають зрілості, а згодом можуть занепадати або бути поглиненими іншими суб'єктами.

Життєвий цикл організації зазвичай визначається як послідовність стадій її функціонування, протягом яких вона прагне реалізувати власні стратегічні цілі [1]. У своїх дослідженнях І. Адізес розглядав життєвий цикл організації як зміну життєвих циклів її конкурентних переваг, своєчасне зародження чергового циклу яких дозволяє підтримати живучість організації [2]. Відповідно, кожна стадія розвитку організації вимагає застосування специфічних управлінських підходів і компетенцій [3].

Класичні теорії життєвого циклу переважно орієнтовані на великі компанії, що є одним із їхніх обмежень. Попри те, що етапи становлення та зростання є типовими для більшості підприємств, ступінь зрілості не завжди корелює з розміром організації. Деякі ознаки, які вважаються властивими зрілим компаніям (зокрема поділ власності та управління [4; 5] не завжди притаманні малим і середнім бізнесам чи сімейним підприємствам [6; 7]. Незважаючи на те, що моделі життєвого циклу демонструють досить зростаючу складність з часом, питання особливостей етапу зрілості малих і середніх фірм необхідно вирішувати окремо при роботі з моделями життєвого циклу (окрім вищезгаданого розділення, можливо, також формалізація, структура, розмір тощо).

Концепція життєвого циклу організації базується на аналогії з розвитком живих організмів. Найбільш відомими є моделі І. Адізеса, Л. Грейнера, В. Дікінсон, М. Міллера та П. Фрізена, які характеризуються такими особливостями:

- Модель Адізеса розглядає десять стадій розвитку організації – від «Залицяння» до «Смерті», акцентуючи увагу на балансі гнучкості та контрольованості [2];
- Модель Грейнера визначає розвиток як послідовність фаз зростання, кожна з яких завершується кризою, що потребує управлінського вирішення [8];
- Фінансова модель Дікінсон пропонує визначати стадії на основі грошових потоків, що дозволяє кількісно діагностувати положення підприємства [9];
- Модель Міллера і Фрізена розглядає можливість «відродження» компанії через інновації після фази занепаду [5].

Життєвий цикл організації можна описати за допомогою п'яти класичних стадій: (1) заснування, (2) зростання, (3) зрілість, (4) занепад та (5) відродження – які можна відобразити як узагальнену модель життєвого циклу організації у вигляді «життєвої кривої». Проте реальна послідовність їх проходження може варіюватися залежно від умов середовища. Темпи розвитку та рівень формалізації вважаються ключовими параметрами, що диференціюють окремі стадії.

Цікавим видається підхід до моделювання етапів життєвого циклу організацій від Ірашека та Білека [10]. Дослідники, взявши за основу модель Міллера та Фрізена [5], вважають зростання та рівень формалізму ключовими характеристиками, що відрізняють окремі стадії життєвого циклу організації одна від одної. При цьому автори вводять деякі твердження стосовно своєї моделі:

1. Організація у своєму життєвому циклі переживає (1) позитивне зростання, яке швидше за ринкові темпи на стадії зростання; (2) позитивне зростання за ринковими темпами або стагнацію на стадії зрілості; та (3) негативне зростання на стадії спаду. Як для стадії заснування, так і для стадії відродження немає чіткої закономірності зростання.

2. Організація у своєму життєвому циклі переживає зростання рівня формалізму від стадії заснування, через зростання та зрілість до стадії спаду. Під час стадії відродження рівень формалізму знижується порівняно з попередніми рівнями. У випадку стадії зростання вона набуває форми S-подібної кривої. Це означає, що після заснування організація, яка не переживає занепаду, спочатку проходить через повільне зростання, потім швидке зростання, а потім повільніше зростання, коли вона переживає перехід до стадії зрілості.

3. Розвиток організації на стадії зростання нагадує S-подібну криву з відносно повільнішими темпами зростання на початку та в кінці стадії та швидкими темпами зростання в середній частині стадії. Хоча винятки на інших стадіях є ймовірними, припускається, що організації, крім лінійного розвитку свого життєвого циклу, також, ймовірно, можуть «загинути» відразу після

заснування. В іншому випадку очікується, що організації зникнуть лише після проходження стадії спаду. З іншого боку, стадія спаду не є необхідною для того, щоб організація вступила в стадію відродження. Також відродження вважається синонімом успішних змін, тоді як невдалі зміни є частиною стадії зрілості та подальшого спаду. Це значною мірою відповідає схемі, за якою розвивають організації у моделі Міллера та Фрізена [5].

4. Після (1) заснування організація може або загинути, або вступити в стадію зростання; з (2) стадії зростання організація може вступити або в стадію спаду, або в стадію зрілості; зі (3) зрілості організація може вступити або в стадію спаду, або в стадію відродження; із (4) занепаду організація може або загинути, або перейти у стадію відродження; а зі (5) стадії відродження організація переходить у стадію зростання [10, с.13-14].

Для того, щоб окреслити етапність перебігу життєвого циклу організації, окремі дослідники вдаються також до залучення кількісних (частіше – фінансових) показників, аналізуючи динаміку яких можна робити висновки про зміну однієї стадії життєвого циклу фірми іншою. Так, Тюріна Н., Назарчук Т. і Карвацка Н. [11] наводять кількісні методи, що можуть використовуватись при розпізнаванні стадії життєвого циклу підприємства.

Таким чином, життєвий цикл організації відображає логіку еволюції бізнесу в мінливих умовах ринку. Незалежно від кількості виділених фаз, більшість моделей сходяться в тому, що підприємство проходить послідовність етапів – від становлення до потенційного занепаду або оновлення. Такий підхід дає змогу розглядати розвиток організації як адаптивний процес, у якому своєчасне управлінське втручання та стратегічна гнучкість можуть істотно вплинути на траєкторію її існування.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ, 2001. 580 с.
2. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles (Pb): How Organizations Grow, Age And Die Paperback. Mumbai, 2014. 460 p.
3. Грузіна І. Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. Економічний простір. 2023. №187. С.97-103. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-16> (дата звернення: 20.04.2025)
4. Churchill N.C., Lewis V.L. The five stages of small business growth. Harvard Business Review. 1983. №61(3). P.30-50
5. Miller D., Friesen P.H. A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science. 1984. №30(10). P.1161-1183 URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161> (дата звернення: 20.04.2025)
6. Brunninge O., Nordqvist M., Wiklund J. Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. Small Business Economics. 2007. №29(3). P.295-308 URL: <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9021-2> (дата звернення: 20.04.2025)

7. Burkart M., Panunzi F., Shleifer A. Family firms. The Journal of Finance. 2003. №58(5). P.2167-2201. URL: <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00601> (дата звернення: 25.04.2025)
8. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review. 1998. May–June, Reprint 98308. URL: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_8559/objava_99894/fajlovi/GREINER%20Evolution_and_Revolution_as_Organizations_Grow.pdf (дата звернення: 25.04.2025)
9. Dickinson V. Cash Flow Patterns as a Proxy for Firm Life Cycle. The Accounting Review. 2011. 386(6). P.1969–1994. URL: <http://www.jstor.org/stable/41408043> (дата звернення: 10.05.2025)
10. Jirásek M., Bílek J. The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda. Quality Innovation Prosperity. 2018. №22(3). P.01-18. URL: <https://doi.org/10.12776/qip.v22i3.117> (дата звернення: 10.05.2025)
11. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структурування та методи оцінювання Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №2. С.167-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_2_33 (дата звернення: 11.05.2025)

Проньо І.К.,
*магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП «Бізнес-адміністрування»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,*

Курей О.А.,
*к.е.н., доцентка, доцентка кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Проблематика ідентифікації та трактування ресурсного потенціалу підприємства посідає ключове місце в сучасній теорії управління та стратегічному менеджменті. Це пов'язано з тим, що саме ресурсний потенціал визначає основу формування конкурентних переваг, здатність до інноваційного розвитку й забезпечення довгострокової стійкості організації. Наукове осмислення категорії «ресурсний потенціал» потребує інтеграції кількох теоретичних підходів – ресурсно-орієнтованої теорії фірми (Resource-Based View – RBV), концепції динамічних здібностей (dynamic capabilities) та моделі управління ресурсами (resource orchestration) [1].

Під ресурсним потенціалом підприємства розуміють сукупність наявних ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для виконання виробничих, управлінських і стратегічних завдань. У межах RBV ресурси виступають основними елементами аналізу, що формують довготривалі конкурентні переваги за умови відповідності критеріям цінності, рідкості, складності імітації та незамінності. Таким чином, ресурсний потенціал охоплює не лише перелік активів, а й їхню якість, взаємозв'язки та здатність створювати цінність у контексті діяльності організації [2].

Особливу роль у формуванні ресурсного потенціалу відіграє управлінська діяльність. Концепція «resource orchestration» акцентує увагу на тому, що ефективність використання ресурсів визначається діями менеджменту, спрямованими на їх структурування, інтеграцію та узгоджене розгортання у часі. Отже, ресурсний потенціал доцільно розглядати як поєднання ресурсних «пулів» і управлінських практик, які забезпечують їхнє ефективне використання [3].

Структурно ресурсний потенціал складається з кількох взаємопов'язаних компонентів:

- (а) матеріальних і фінансових фондів;
- (б) людського капіталу, що охоплює знання, компетенції, управлінський досвід;
- (в) організаційних ресурсів – структури, процесів, культури;
- (г) інтелектуальних та інформаційних активів – інтелектуальної власності, баз даних, ІТ-інфраструктури;

(д) зв'язків і репутаційного капіталу, що охоплює мережеві, партнерські та ринкові відносини.

Такий підхід забезпечує комплексну оцінку потенціалу як системи взаємодіючих елементів [4].

З позиції класифікаційного аналізу ресурси доцільно розглядати за двома осями:

(1) онтологічною – матеріальні та нематеріальні;

(2) функціональною – операційні та стратегічні.

Матеріальні ресурси (фінанси, потужності, сировина) безпосередньо забезпечують операційну діяльність, тоді як нематеріальні (бренд, знання, процеси) формують стійкі конкурентні переваги через складність відтворення. Оптимальна комбінація матеріальних і нематеріальних активів підсилює вплив ресурсного потенціалу на результативність підприємства [5].

У наукових дослідженнях застосовується кілька типових типологій ресурсів.

За природою (*tangible vs intangible*) – матеріальні та фінансові активи протиставляються нематеріальним ресурсам (інтелектуальна власність, людський капітал, репутація). Емпіричні дослідження підтверджують зростання ролі нематеріальних активів у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності [5].

За роллю у створенні вартості (*operational vs strategic*) – виокремлюють ресурси, що підтримують поточні операції, і стратегічні, які формують унікальні переваги [2].

За співвідношенням ресурсів і компетенцій (*resources vs capabilities*) – розрізняють активи й спроможності ефективно їх використовувати. Концепція динамічних здібностей підкреслює, що стійкість організації визначається саме її здатністю адаптувати та реорганізовувати ресурси відповідно до викликів середовища [1].

За джерелом походження (*internal vs external*) – внутрішні ресурси (власні активи, знання) поєднуються із зовнішніми (мережевими зв'язками, альянсами, доступом до ринку), створюючи синергійний ефект [3].

Класифікація ресурсів має безпосереднє практичне значення: вона визначає напрями інвестування, політику розвитку персоналу та стратегічні рішення щодо партнерства або злиття компаній. У межах підходу *resource orchestration* менеджери повинні не лише ідентифікувати ресурси, а й вибудовувати їхню логіку взаємодії у часі, створюючи ефект синергії та адаптивності [3].

Сучасна еволюція ресурсно-орієнтованої теорії фірми окреслює низку тенденцій: цифровізацію та поява даних як нового типу ресурсу; посилення значущості нематеріальних активів; інтеграцію екологічних і соціальних компонентів (ESG) у ресурсні стратегії; а також підвищення ролі динамічних здібностей в умовах турбулентного середовища. Новітні дослідження наголошують на необхідності використання сучасних методів аналізу – *big data* та машинного навчання – для ідентифікації прихованих ресурсів [6].

Отже, ресурсний потенціал підприємства є багатовимірною системою, що поєднує матеріальні, нематеріальні, людські, організаційні та зовнішні ресурси. Його концептуалізація потребує інтеграції підходів RBV, теорії динамічних здібностей і моделі resource orchestration. Такий синтез забезпечує аналітичну глибину, теоретичну узгодженість і практичну цінність у контексті розроблення стратегій сталого розвитку та підвищення ефективності управління ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Teece D. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*. 2014. №28. P.328-352
2. Barney J.B., Ketchen D.J., Wright M., Barney J.B., Ketchen D.J., Wright M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*. 2011. №37(5). P.1299-1315. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206310391805> (дата звернення: 20.04.2025)
3. Barney J.B., Ketchen D.J., Wright M., Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D., Gilbert B.A. Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*. 2010. №37(5). P.1390-1412. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206310385695> (дата звернення: 10.05.2025)
4. Greco M., Cricelli L., Grimaldi M. A strategic management framework of tangible and intangible assets. *European Management Journal*. 2013. №31. P.55-66
5. Jancenelle V.E. Tangible–Intangible resource composition and firm success, *Technovation*, Elsevier. 2021. vol.108(C). URL: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102337> (дата звернення: 12.05.2025)
6. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). A Literature Review on the Reporting of Intangibles. 2023. URL: https://www.efrag.org/sites/default/files/2023-11/A%20literature%20review%20on%20the%20reporting%20of%20intangibles.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.04.2025)

*Андрашинець К.І. **
студентка 1 курсу
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Післявоєнне відновлення України – складний, багаторівневий і водночас надзвичайно важливий процес, який потребує не лише швидких рішень, а й системного стратегічного підходу. Стратегічне управління в таких умовах – це не просто планування, а комплексний механізм дій, що дозволяє адаптуватися до викликів, зберігати стабільність та закладати основи для сталого розвитку [1, 3].

Сучасні підприємства та організації змушені функціонувати в умовах нестабільності, зокрема економічної, політичної та інфраструктурної [2]. Війна спричинила значне руйнування виробничих потужностей, зміну логістичних маршрутів, втрату ринків збуту та відтік трудових ресурсів. За таких умов стратегічне управління відіграє ключову роль, оскільки забезпечує не лише збереження організаційної життєздатності, а й створення нових шляхів розвитку [3].

Одним із найважливіших і найсучасніших інструментів стратегічного управління сьогодні є сценарне планування, яке передбачає моделювання кількох можливих варіантів розвитку подій із урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Такий підхід дозволяє керівництву підприємства не лише реагувати на зміни, а й прогнозувати ризики, виявляти можливості та своєчасно коригувати стратегію. Використання декількох сценаріїв розвитку – оптимістичного, песимістичного та реалістичного – допомагає організаціям готуватись до різних варіантів майбутнього, знижуючи рівень невизначеності та підвищуючи стабільність у кризових умовах [1].

У сучасній економіці, де непередбачуваність стала нормою, сценарне планування особливо актуальне. Наприклад, компанії, які ще до війни інвестували в цифровізацію, автоматизацію, розвиток онлайн-каналів продажу та створення гнучкої діджитал-інфраструктури, виявилися значно більш адаптивними до умов воєнної та поствоєнної економіки. Вони змогли швидко перебудувати свої процеси, мінімізувати втрати та навіть знайти нові ринкові ніші, тоді як традиційні підприємства з жорсткими структурами зазнали серйозних труднощів.

Ще одним критично важливим компонентом ефективної стратегії є гнучкість і швидкість прийняття управлінських рішень. У часи турбулентності та нестабільності організації не можуть покладатися лише на детальні довгострокові бізнес-плани. Традиційні підходи до стратегування потребують глибокої адаптації: замість одного п'ятирічного плану сьогодні ефективніше застосовувати модульні, короткострокові стратегії, які легко переглядати залежно від ситуації на ринку [1].

Такі підходи базуються на принципах agile-менеджменту та передбачають постійний моніторинг результатів, зворотний зв'язок і можливість миттєвого

коригування дій. Гнучке стратегічне управління дає змогу підприємствам не просто виживати в умовах невизначеності, а й розвиватися, використовуючи кризові обставини як шанс для оновлення бізнес-моделі та зміцнення конкурентних переваг.

У сучасному стратегічному управлінні зростає роль цінностей: соціальна відповідальність, етичність, турбота про персонал, прозорість комунікацій. Організації, що виявляють лідерство не лише економічне, а й соціальне, здобувають довіру громад, інвесторів і партнерів. Наприклад, підтримка працівників, залучення до волонтерських або відбудовчих ініціатив, співпраця з місцевими громадами – усе це формує позитивний імідж бізнесу в умовах кризи.

Крім того, важливою тенденцією є розвиток партнерських стратегій. Після війни українські компанії дедалі частіше укладають стратегічні альянси – як між собою, так і з міжнародними структурами, що дозволяє об'єднати ресурси, знизити витрати, пришвидшити доступ до нових ринків і технологій [4].

Національний рівень управління також потребує стратегічного мислення: держава має відігравати роль не лише регулятора, а й активного гравця, який створює сприятливі умови для розвитку бізнесу – від пільгового оподаткування до інвестицій в інфраструктуру та безпеку [4].

Таким чином, стратегічне управління в післявоєнній Україні має опиратись на принципи адаптивності, інноваційності, соціальної відповідальності та партнерства. Лише за умови поєднання цих складових країна зможе не просто відновитися, а й побудувати більш конкурентоспроможну економіку.

Список використаних джерел:

1. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Pearson Education. URL: https://www.researchgate.net/publication/259760377_Strategy_Safari_A_Guided_Tour_Through_The_Wilds_of_Strategic_Management (дата звернення: 12.02.2025.)
2. Національний банк України. (2023). *Макроекономічний та фінансовий огляд*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-cherven-2023-roku> (дата звернення: 12.05.2025.)
3. Яценко О. М., Швиданенко О. А., Швиданенко Г. О. Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2022. № 4(87). С. 150–167. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2794](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2794) (дата звернення: 19.05.2025.)
4. OECD. (2023). OECD strengthens support for Ukraine with four-year Country Programme. URL: <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2023/06/oecd-strengthens-support-for-ukraine-with-four-year-country-programme.html> (дата звернення: 05.05.2025.)

*Науковий керівник: Дюгованець О.М. – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

*Тромбола М.В.,
магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Бізнес-адміністрування*

*Зарічна О.В.,
д.е.н., доц., професор кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Ефективність управління у сучасних трансформаційних процесах є тим показником, що визначає успіх чи зменшення рівня конкурентоздатності підприємств та організацій. Задля забезпечення ефективного управління, керівникам інституціональних одиниць необхідно впроваджувати нові бізнес-адміністративні дії, які будуть цілеспрямовано визначати і досягати наміченої стратегічної мети та сприяти розвитку. Тому розгляд бізнес-адміністрування як інструменту підвищення ефективності є актуальним в сучасних умовах.

Науковці в галузі управління розглядають бізнес-адміністрування як комплексну систему управлінських дій, що охоплює всі етапи організації та функціонування підприємства. Це поняття включає поетапні, взаємоузгоджені процеси планування, організації, мотивації, координації, контролю й аналізу господарської діяльності, спрямовані на досягнення стратегічних і поточних цілей бізнесу [1].

Для покращення ефективності, бізнес-адміністрування має ґрунтуватись на використанні методів стратегічного, тактичного та операційного управління, зокрема SWOT-аналізу, процесного та проєктного менеджменту, системи KPI, Balanced Scorecard, методів контролінгу, ризик-менеджменту та фінансового планування. Таке вдале поєднання методів допоможе забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних) та створює передумови для підвищення продуктивності, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення сталого розвитку організації [2].

Крім того, важливим аспектом бізнес-адміністрування є урахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішні фактори (ринкова кон'юнктура, конкурентне середовище, державне регулювання, економічна нестабільність) визначають стратегічні орієнтири підприємства, тоді як внутрішньо-організаційні чинники (структура управління, корпоративна культура, система мотивації, кадровий потенціал) формують основу його операційної ефективності.

Вплив бізнес адміністрування на ефективність управління може проявитись на деяких процесах діяльності та оцінюватись низкою кількісно-якісних показників [3-4].

Аспекти, що підпадають під вплив бізнес-адміністрування:

1. Оптимізація управлінських процесів, адже завдяки використанню методів бізнес-адміністрування (процесного підходу, контролінгу, Lean-менеджменту, бізнес-аналітики) досягається спрощення управлінських процедур, зменшення дублювання функцій, прискорення документообігу. Результатом оптимізаційних процесів буде підвищення оперативності у прийнятті рішень (аналіз здійснюється вже за фактичними даними), спроможність скорочення адміністративних витрат та взаємозв'язок і координація функцій між підрозділами матиме більш узгоджений характер і вплине на зменшення ризиків.

2. Раціональне використання ресурсів, тобто ефективне управління бізнес-процесів дозволить досягти оптимального співвідношення між витратами та результатами діяльності, а це у свою чергу вплине на підвищення рівня продуктивності праці, зниження собівартості продукції, ефективніше використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів [5].

3. Врахування зміни зовнішнього середовища використовуючи методи Agile, Lean, цифрову трансформацію та управління ризиками вплине на формування адаптивної системи управління, яка відповідатиме вимогам сучасності та забезпечить підтримку конкурентоспроможного рівня [6].

4. Підвищення мотивації та ефективності персоналу можливе при вдосконаленні організаційної структури управління, виділенні делегуючих повноважень та розвитку корпоративної культури. Це відповідно, вплине на зростання продуктивності праці, покращення внутрішньої комунікації та призведе до зниження рівня плинності кадрів.

Для кількісно – якісного оцінювання ефективності управління в межах бізнес-адміністрування доцільно використовувати: економічні показники (рентабельність, продуктивність праці, собівартість продукції, оборотність капіталу), організаційно-управлінські показники (тривалість управлінського циклу, рівень управління, ефективність внутрішніх комунікацій), соціально-психологічні показники (рівень задоволеності персоналу, плинність кадрів, рівень залученості співробітників), інноваційно-технологічні показники (частка автоматизованих процесів у загальному обсязі операцій, рівень цифрової зрілості підприємства, кількість впроваджених інновацій) [7].

Отже, бізнес-адміністрування є ключовим інструментом підвищення ефективності управління підприємством. Воно забезпечує системність управлінських процесів, раціональне використання ресурсів, підвищує мотивацію персоналу та адаптивність організації. Використання сучасних методів управління та застосування оціночних показників впливу їх на загальний менеджмент дозволить прийняти ефективні рішення щодо стратегічного спрямування та досягнення мети.

Список використаних джерел:

1. Закорко О., Дутчак М, Харчук Т. та ін. Сучасні тенденції в розвитку бізнес-адміністрування: виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*, 2025. (16). С. 47-55. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7193/7311>
2. Багорка, Д., & Верцева, А. (2024). Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
3. Лісовська, Л., Роїк, О., & Михайлишин, В. (2024). Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*, (64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107>
4. Курбацька Л. М., Самілик Т. М., Шутько Т. І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 57–61. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.7.57](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.7.57)
5. Шашина, М. В., & Недзельський, А. О. (2023). Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, (1), 125–132. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17>
6. Галушка, З. (2020). Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проєктами. *Інфраструктура ринку*, 47, 76-79. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-14>
7. Боковець В.В., Мороз О.О., Краєвська А.С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. №2. 97-109. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/42514>

*Тарадайко Д.В.,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності «Менеджмент»*

*Ковальчук С.В.,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права
ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ У КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

В умовах глибокої економічної турбулентності та воєнного стану в Україні стратегічний аналіз стає ключовим інструментом підтримки життєздатності підприємств. Руйнування інфраструктури, втрата ринків збуту, міграція робочої сили та зміни в логістиці вимагають від керівників системного підходу до управління, заснованого на об'єктивній оцінці зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічний аналіз, як підкреслював І. Ансофф, є основою процесу стратегічного планування, що забезпечує узгодження між можливостями середовища та потенціалом організації. У сучасних українських реаліях його значення зростає, оскільки він дозволяє формувати управлінські рішення, спрямовані на збереження конкурентних переваг і відновлення бізнесу після кризових потрясінь.

Розглянемо можливі варіанти використання стратегічного аналізу для визначення конкурентних переваг.

Основна мета стратегічного аналізу полягає у виявленні сильних сторін підприємства, визначенні джерел конкурентних переваг і розробці стратегій їх утримання в умовах високої невизначеності.

Збирання і класифікування стратегічної інформації здійснюється за двома напрямками:

- 1) внутрішня інформація – оцінка фінансових результатів, виробничих ресурсів, кадрового потенціалу, управлінських процесів;
- 2) зовнішня інформація – аналіз ринкових, галузевих, політичних, соціальних і технологічних чинників.

На основі підходів М. Портера стратегічна інформація використовується для аналізу конкурентного середовища, визначення впливу п'яти галузевих сил та побудови ефективної стратегії позиціонування [3]. Для українських підприємств у воєнних умовах важливо адаптувати традиційні моделі до нової реальності – ураховувати ризики безпеки, державну підтримку, волонтерські ініціативи, зміни у споживчій поведінці та цифровізацію бізнесу.

Розглянемо, які інструменти стратегічного аналізу підприємств доцільно застосовувати в умовах воєнного стану (табл.1).

**Порівняльна характеристика інструментів стратегічного
аналізу в умовах воєнного стану***

Інструмент стратегічного аналізу	Сутність методу	Переваги в умовах воєнного стану	Обмеження / ризики	Практичне застосування в Україні
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для організації.	Простий у використанні; допомагає швидко оцінити ситуацію; адаптується під динамічні умови.	Суб'єктивність оцінок; обмежена глибина аналізу в умовах неповної інформації.	Оцінка конкурентоспроможності підприємств у прифронтових регіонах; планування відновлення бізнесу.
PESTEL-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори).	Дас змогу врахувати вплив воєнно-політичних та регуляторних змін; системний підхід.	Висока мінливість факторів; складність регулярного оновлення даних.	Оцінка макросередовища для інвестиційних рішень, релокації бізнесу.
SNW-аналіз	Уточнення SWOT: класифікація сильних, нейтральних та слабких сторін.	Дозволяє деталізувати внутрішній потенціал підприємства.	Потребує достовірних внутрішніх даних, що обмежено під час війни.	Внутрішній аудит ефективності бізнес-процесів підприємств.
SPACE-аналіз	Оцінює стратегічну позицію підприємства за чотирма осями: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища, привабливість галузі.	Визначає напрям стратегічних дій (агресивна, консервативна, захисна, конкурентна стратегія).	Не завжди адекватно враховує кризові або непередбачувані фактори.	Формування антикризових стратегій для промислових і торговельних компаній.
BCG-матриця	Розподіл бізнес-напрямів за рівнем зростання ринку та часткою на ринку.	Дозволяє перерозподілити ресурси між стабільними та ризиковими напрямками.	Недостатньо враховує макроекономічні та воєнні ризики.	Використовується для портфельного аналізу великих холдингів.

Інструмент стратегічного аналізу	Сутність методу	Переваги в умовах воєнного стану	Обмеження / ризики	Практичне застосування в Україні
VRIO-аналіз	Оцінка ресурсів і компетенцій за критеріями цінності, рідкісності, імітованості та організованості.	Підкреслює важливість людського капіталу й інновацій навіть у кризових умовах.	Висока залежність від здатності підприємства зберегти ключові ресурси.	Оцінка конкурентоспроможності українських ІТ-компаній та виробників оборонної продукції.
Scenario Analysis (сценарний аналіз)	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій.	Підвищує готовність до непередбачуваних змін; сприяє стратегічній гнучкості.	Потребує значних аналітичних ресурсів і даних.	Моделювання сценаріїв відновлення ринків після активних бойових дій.
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників для оцінки стратегії за фінансовими та нефінансовими параметрами.	Дозволяє інтегрувати КРІ з антикризовими цілями; підтримує контроль у турбулентному середовищі.	Вимагає стабільної комунікації й аналітичної підтримки.	Моніторинг ефективності державних та муніципальних програм відновлення.

*Сформовано авторами за матеріалами [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]

Для українських підприємств у період воєнного стану стратегічний аналіз стає механізмом не лише діагностики, а й **передбачення**, що дозволяє прогнозувати можливі сценарії розвитку, розробляти сценарні плани дій і зберігати управлінську стабільність у непередбачуваних умовах.

Таким чином, стратегічний аналіз є фундаментальною складовою системи стратегічного управління, що забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та формування конкурентних переваг. В умовах воєнного стану він трансформується у гнучкий антикризовий інструмент, спрямований на стабілізацію діяльності, оптимізацію ресурсів і розвиток інноваційних можливостей [8].

Його комплексне застосування сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, формуванню адаптивних стратегій розвитку та забезпеченню економічної безпеки українських підприємств. У післявоєнний період стратегічний аналіз стане ключовим чинником відновлення, модернізації та інтеграції українського бізнесу у світовий економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
3. Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
4. Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
5. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Pearson Education.
6. Дикань, В. Л. (2022). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка і держава*, 6, 4–9.
7. Григоренко, О. М. (2023). Адаптивні стратегії управління підприємствами України в умовах воєнної економіки. *Економічний вісник*, 4(98), 57–63.
8. Kovalchuk, S. (2024). *Strategic Marketing Management in Conditions of Economic Turbulence: Ukrainian Perspective*. *Marketing and Management Review*, 5(2), 21–29.

Дикун О.О.,
*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності «Менеджмент»*

Ковальчук С.В.,
*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права
ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, глобалізації економічних процесів, посилення конкуренції та швидких технологічних змін ефективне управління підприємством неможливе без наявності чітко визначеної та продуманої стратегії розвитку. Розробка стратегії виступає ключовим елементом системи стратегічного управління, оскільки вона забезпечує визначення довгострокових цілей підприємства, формування пріоритетів діяльності, вибір напрямів використання ресурсів і шляхів досягнення поставлених результатів.

Процес організації розробки стратегії дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а й ефективно використовувати наявні ресурси, зменшувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність. Правильна організація цього процесу передбачає системний підхід, включає аналіз ринкової ситуації, оцінку внутрішніх можливостей, формування стратегічних альтернатив та контроль за їх реалізацією.

Розроблення стратегії підвищує ефективність діяльності підприємства, оскільки визначає план дій, досліджує ринкову ситуацію та впливає на ключові управлінські чинники. Основною метою стратегічного управління є досягнення конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Стратегія має бути чіткою, прозорою, з визначеними пріоритетами та розподілом відповідальності. Важливу роль у цьому процесі відіграють досвід керівника, професіоналізм персоналу та здатність до прогнозування, що забезпечує досягнення поставлених цілей [1].

Розробка стратегії є ключовим етапом стратегічного управління підприємством, що дозволяє визначити довгострокові цілі, напрями розвитку та конкретні дії для їх досягнення. Процес організації стратегії включає послідовні етапи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формування цілей, вибір оптимальної стратегії та планування її реалізації. Основні етапи та очікувані результати цього процесу наведено в табл. 1.

Організація процесу розробки стратегії на підприємстві*

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення макро та мікрооточення підприємства: оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів (PEST-аналіз), аналіз ринку, конкурентів, споживачів, постачальників, державного регулювання. Визначення можливостей і загроз для підприємства.	Визначено ключові можливості та загрози зовнішнього середовища, сформовано базу для стратегічного прогнозування та прийняття рішень
2. Аналіз внутрішнього середовища	Дослідження ресурсного потенціалу підприємства: кадрового, фінансового, виробничого, інноваційного, інформаційного. Оцінка ефективності організаційної структури, системи управління, рівня мотивації персоналу, сильних і слабких сторін.	Сформовано SWOT-профіль підприємства; виявлено сильні та слабкі сторони, визначено внутрішні резерви розвитку.
3. Визначення місії та стратегічних цілей	Формування місії підприємства, яка відображає його призначення, цінності та орієнтири розвитку. Встановлення стратегічних, тактичних і оперативних цілей із урахуванням ринкових можливостей і ресурсного потенціалу.	Сформульовано місію та стратегічні цілі підприємства; створено основу для розробки стратегії розвитку.
4. Формування стратегічних альтернатив	Розроблення кількох можливих напрямів розвитку підприємства, таких як стратегія зростання, диверсифікації, стабілізації або скорочення. Проведення порівняльного аналізу варіантів за критеріями ефективності, ризику та ресурсної забезпеченості.	Розроблено набір альтернативних стратегій розвитку; визначено їх потенційні переваги, ризики та наслідки
5. Вибір оптимальної стратегії	Оцінка альтернатив з використанням методів експертних оцінок, матриць (наприклад, SWOT, BCG, GE/McKinsey). Вибір найдоцільнішої стратегії відповідно до умов ринку та потенціалу підприємства.	Обґрунтовано вибір оптимальної стратегії; визначено напрям довгострокового розвитку підприємства.
6. Розробка плану реалізації стратегії	Створення системи заходів для досягнення поставлених цілей: визначення етапів реалізації, термінів, ресурсного забезпечення, механізмів контролю. Формування бюджетів і ключових показників ефективності (KPI).	Розроблено деталізований стратегічний план дій; визначено відповідальних, терміни, ресурси та показники ефективності.
7. Контроль, оцінка та коригування стратегії	Постійний моніторинг виконання стратегічних заходів, оцінка досягнутих результатів, аналіз відхилень від плану. У разі потреби – коригування стратегії з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.	Забезпечено адаптивність та актуальність стратегії; підвищено ефективність реалізації стратегічних цілей.

*Сформовано автором на основі [2]

Кожний етап процесу розробки стратегії виконує конкретну функцію, починаючи з детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє виявити можливості та загрози, оцінити ресурсний потенціал і сильні та слабкі сторони підприємства. Наступні етапи, пов'язані з формуванням місії, визначенням стратегічних цілей, розробкою стратегічних альтернатив та вибором оптимальної стратегії, забезпечують логічну послідовність дій і допомагають підприємству визначити пріоритети розвитку.

Розробка плану реалізації стратегії та встановлення системи контролю і ключових показників ефективності дозволяють не лише відслідковувати виконання заходів, а й своєчасно вносити необхідні корективи, адаптуючись до змін у ринковому середовищі та економічних умовах. Така структурованість і системність процесу забезпечує чітке цільове спрямування підприємства, ефективне використання ресурсів, підвищує організаційну гнучкість та здатність швидко реагувати на виклики і можливості ринку.

Також не менш важливим етапом організації процесу розробки стратегії підприємства є вибір моделі розробки. Від правильно обраної моделі значною мірою залежить ефективність всього процесу стратегічного планування, послідовність дій, підходи до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також способи оцінки ризиків і прийняття управлінських рішень.

Залежно від особливостей діяльності підприємства та характеру ринку, можуть застосовуватися різні моделі розробки стратегії.

Класичні (раціональні) моделі орієнтовані на системний аналіз та обґрунтоване ухвалення рішень, тоді як адаптивні моделі дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни, коригуючи стратегію у міру появи нових можливостей та ризиків. Сценарні моделі допомагають врахувати невизначеність та розробити стратегії для можливих варіантів розвитку ринку, а інноваційні моделі акцентують увагу на створенні нових продуктів, послуг або технологій. Водночас гібридні моделі поєднують переваги різних підходів, що дозволяє підприємству одночасно мати чітке стратегічне бачення та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3].

Отже, організація процесу розробки стратегії на підприємстві є ключовим елементом ефективного стратегічного управління. Послідовне виконання всіх етапів – від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до формування стратегічних цілей, вибору оптимальної стратегії та плану її реалізації – забезпечує чітке цільове спрямування діяльності підприємства, раціональне використання ресурсів і здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Вибір моделі розробки стратегії відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності стратегічного планування. Раціональні, адаптивні, сценарні та інноваційні моделі дозволяють підприємству одночасно мати чітке стратегічне бачення та здатність ефективно використовувати наявні ресурси та зберігати здатність швидко реагувати на зміни ринку, що суттєво підвищує його конкурентоспроможність і забезпечує стійкий розвиток.

Таким чином, правильно організований процес розробки стратегії та вибір відповідної моделі дозволяє підприємству підвищити ефективність управління, створити умови для стабільного розвитку, оптимізувати використання ресурсів, сприяти інноваційній активності та забезпечити досягнення довгострокових стратегічних цілей. Стратегія виступає не лише інструментом планування, а й основою для формування конкурентних переваг і забезпечення стійкого позиціонування підприємства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. 2022. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf (дата звернення 22.10.2025)
2. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. 2023. *Економіка та суспільство* (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16> (дата звернення 22.10.2025)
3. Шатіло О.В. Характеристика методів та моделей розробки стратегій інноваційного розвитку підприємств. 2023. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-6> (дата звернення 22.10.2025)

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СТРУКТУРА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Науково-методологічна роль інформаційного забезпечення полягає у створенні єдиної аналітичної системи, яка поєднує різні рівні управління – підприємницький, регіональний, національний і міжнародний. У сучасних умовах це досягається завдяки дотримання низки методологічних принципів інформаційного забезпечення та впорядкування чіткої структури туристичного підприємництва.

Формування ефективної системи інформаційного забезпечення має базуватися на низці методологічних принципів, що забезпечують її наукову обґрунтованість, цілісність і практичну придатність.

До таких принципів належать наступні.

1. Принцип системності. Інформаційне забезпечення має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства – маркетинг, фінанси, логістику, персонал, клієнтську базу, зовнішні комунікації. Воно функціонує як частина загальної системи управління туризмом, забезпечуючи зворотний зв'язок між суб'єктами ринку [3, с. 5].

2. Принцип достовірності та актуальності. Інформація повинна бути перевіреною, повною, оновлюваною в реальному часі. Для цього використовуються аналітичні платформи, бази даних відкритого доступу, системи електронного урядування, цифрові панелі моніторингу.

3. Принцип доступності та інтегрованості. Учасники туристичної системи – підприємці, державні органи, громади, споживачі – повинні мати можливість отримувати та обмінюватися інформацією у зручному форматі. Інтеграція відбувається через цифрові портали, хмарні сервіси, API-з'єднання, платформи спільного доступу.

4. Принцип релевантності. Інформаційні ресурси мають відповідати потребам користувача та конкретним управлінським завданням: планування, прогнозування попиту, розробка маршрутів, оцінка ефективності, ризик-менеджмент.

5. Принцип безпеки та етичності. Використання персональних даних туристів і клієнтів повинно здійснюватися відповідно до вимог GDPR та національного законодавства. Захист даних є обов'язковим компонентом сучасного управління туристичним бізнесом.

6. Принцип інноваційності. Система інформаційного забезпечення повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до появи нових технологій – big data, штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейну, AR/VR тощо [4].

Застосування цих принципів дає змогу створити ефективну інформаційну екосистему, у якій забезпечується обмін знаннями, цифровими ресурсами та управлінськими інсайтами між усіма учасниками туристичного ринку.

Інформаційне забезпечення туристичного підприємництва має складну структуру, що включає ресурсну, технологічну, організаційну та аналітичну підсистеми.

1. Ресурсна підсистема охоплює всі види інформаційних ресурсів – статистичні дані, результати маркетингових досліджень, бази клієнтів, відгуки, рейтинги, цифрові карти, відомості про інфраструктуру. Джерелами є державні установи (Державна служба статистики, Мінекономіки, ДАРТ), приватні агенції, міжнародні бази (UNWTO, Eurostat), соціальні медіа.

2. Технологічна підсистема – це програмно-апаратні засоби, що забезпечують обробку, зберігання та передавання інформації. Сюди належать CRM-системи, ERP-платформи, системи бронювання, хмарні сервіси, інструменти аналітики даних (Google Analytics, Power BI, Tableau) [2, с. 204].

3. Організаційна підсистема формує систему управління інформаційними потоками: хто, коли і як збирає, аналізує та використовує дані. Це регламенти документообігу, інструкції, політики конфіденційності, протоколи звітності. У регіональному вимірі ця підсистема включає координаційні ради, департаменти туризму, інформаційні центри та партнерські мережі.

4. Аналітична підсистема забезпечує перетворення даних у знання – моделювання тенденцій, прогнозування попиту, оцінку ризиків, оптимізацію маршрутів, виявлення поведінкових патернів споживачів. Використовуються методи математичного моделювання, контент-аналізу, когнітивного картографування, кластерного аналізу [1].

Цілісність цієї структури забезпечує ефективність управлінських рішень на всіх рівнях – від операційного (туроператор, готель, ресторан) до стратегічного (регіональна політика, національна програма туризму).

Отже, застосування зазначених принципів забезпечить функціонування ефективної інформаційної системи, заснованої на обміні знаннями, цифровими ресурсами й управлінськими інсайтами між усіма суб'єктами туристичного ринку. Відносно останніх – учасників турринку також важливим є цілісність структури туристичного підприємництва, що забезпечить ефективність прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Almeida, D. S-de, Brito e Abreu, F., & Boavida-Portugal, I. (2025). Digital Twins in Tourism: A Systematic Literature Review. arXiv preprint. URL: <https://arxiv.org/abs/2502.00002>.

2. Fernández-Bedoya, V. H., Ruiz-Palacios, M. A., Meneses-La-Riva, M. E., & Suyo-Vega, J. A. (2025). Tourism Entrepreneurship in Latin America: A Systematic Review of Challenges, Strategies, and Post-COVID-19 Perspectives. Sustainability, 17(3), 989. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/989>.

3. Hui Fu, F., Okumus, F., Wu, K., & Köseoglu, M. A. (2019). The Entrepreneurship Research in Hospitality and Tourism. International Journal of Hospitality Management, 78, 1–12. URL: <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2019/01/Fardapaper-The-entrepreneurship-research-in-hospitality-and-tourism.pdf>.

4. Manalua, S., Simatupang, T. M., & Novania, S. (2024). Tourism entrepreneurship research: a mixed embeddedness approach. Cogent Business & Management, 11(1), 2418421. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2418421>.

**Науковий керівник: Проскура В.Ф. – д.е.н., проф. професор кафедри менеджменту та управління економічними процесами, Мукачівський державний університет.*

Коман К.В.*
студентка I курсу
спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Менеджмент,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У сучасних умовах стратегічне управління в Україні постає як один із ключових елементів забезпечення стійкості бізнесу. З початком повномасштабного вторгнення російських військ у 2022 році, більшість українських підприємств опинились перед безпрецедентними викликами: порушення логістичних ланцюгів, втрата ринків, знищення інфраструктури, міграція кадрів, падіння платоспроможного попиту. У цих умовах актуалізувалась потреба не лише в тактичному реагуванні, а й у стратегічному переосмисленні управлінських моделей [1].

Антикризове управління в умовах війни потребує високого рівня гнучкості, адаптивності та здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності. При цьому стратегічні рішення, які зазвичай формуються на довгострокову перспективу, потребують трансформації: горизонт планування скорочується, а ризики стають головним чинником моделювання сценаріїв розвитку [2].

Українські підприємства, які змогли оперативно перебудувати свою стратегію, виявилися стійкішими до впливу кризи. В основі таких стратегій лежать кілька ключових підходів: диверсифікація, цифровізація, децентралізація та соціальна відповідальність. Диверсифікація дозволяє зменшити залежність від одного ринку або постачальника. Наприклад, підприємства легкої промисловості, що раніше орієнтувались виключно на внутрішній ринок, почали активно виходити на міжнародні платформи. Децентралізація виробництва дала можливість розосередити ризики, зменшити втрати у разі руйнування потужностей [3].

Цифрова трансформація – ще один критично важливий інструмент. Платформи для віддаленої роботи, хмарні рішення для управління бізнес-процесами, аналітика даних у режимі реального часу, цифрові системи комунікації з клієнтами та партнерами – усе це дозволило підприємствам зберігати ефективність навіть у складних умовах. Крім того, багато компаній переорієнтувались на виробництво продукції оборонного призначення або гуманітарного спрямування, що стало формою участі бізнесу у спільній боротьбі за перемогу [4].

Стратегічне управління також охоплює зміну корпоративної культури. Лідерство в умовах війни передбачає не лише ефективне управління ресурсами,

а й моральну підтримку команди, здатність до натхнення, комунікацію з працівниками в умовах страху та стресу. Лідери нового типу проявляють емпатію, гнучкість та здатність ухвалювати складні рішення на основі неповної інформації [2].

Варто підкреслити, що важливу роль у стратегічному управлінні під час війни відіграє антикризове планування. Це не лише швидке реагування, а й побудова сценаріїв на випадок погіршення ситуації. У цьому контексті набули поширення такі інструменти, як SWOT-аналіз в умовах турбулентності, PESTLE-аналіз із фокусом на геополітичні чинники, а також створення стратегічних резервів ресурсів та гнучких бюджетів [1].

У післявоєнний період завдання стратегічного управління зміниться. На перший план вийдуть питання відновлення виробництва, модернізації, пошуку інвестицій, виходу на нові ринки та інтеграції у європейські економічні системи. Вже зараз багато українських компаній переглядають свої місії та бачення, трансформуючи їх під нову реальність. Це свідчить про формування стійких бізнес-моделей, що базуються на адаптивності, інноваційності та соціальній відповідальності [3], [4].

Отже, стратегічне управління в умовах війни в Україні стало не лише інструментом збереження бізнесу, але й основою для його трансформації. Підприємства, які активно формують адаптивні, антикризові стратегії, отримують шанс не тільки вижити, але й закласти підґрунтя для сталого розвитку в нових умовах. У цьому процесі особлива роль належить молодим фахівцям з менеджменту, які повинні бути готовими діяти в умовах нестабільності, генерувати інноваційні підходи та брати відповідальність за прийняті рішення.

Список використаних джерел:

1. Козак Ю.Г. Стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2023. №5. С. 34–39.
2. Сорока О.Ю. Антикризове управління: сучасні виклики і напрями адаптації. Економіка і організація управління. 2023. №2. С. 22–29.
3. Центр економічного відновлення. Платформа дій для бізнесу в умовах війни. 2023.
4. Звіт McKinsey Ukraine Recovery 2024: Business Resilience Strategies. 2024.

**Науковий керівник: Задорожна І.В. – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

*Пічора Є.В. *,
студент I курсу
спеціальності «Менеджмент»,
ОПП менеджмент,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасне ділове середовище в Україні характеризується надзвичайною нестабільністю, викликаною як внутрішніми соціально-економічними проблемами, так і зовнішніми факторами – війною, глобальними кризами, змінами на світових ринках. У цих умовах підприємства змушені не лише виживати, а й шукати способи зміцнення конкурентних позицій. Одним із ключових інструментів досягнення цієї мети є впровадження інноваційного менеджменту – системи управлінських підходів, що ґрунтуються на постійному вдосконаленні, використанні новітніх технологій, розвитку креативного потенціалу персоналу та швидкому реагуванні на зміни [1].

Інноваційний менеджмент охоплює не тільки розробку нових продуктів чи впровадження технологічних рішень, а й модернізацію бізнес-процесів, управлінських структур, логістики, маркетингу, фінансового управління та внутрішньої корпоративної культури. Його головна мета – створення середовища, в якому новації стають органічною частиною стратегії розвитку підприємства [1].

Провідні українські компанії, що змогли зберегти динаміку росту в умовах війни та кризи, демонструють приклади ефективного інноваційного менеджменту. Наприклад, аграрні підприємства, впровадивши цифрові платформи моніторингу врожаїв, оптимізували витрати і підвищили продуктивність. У секторі ритейлу інноваційні рішення щодо онлайн-продажів і автоматизації складських процесів дозволили не тільки зберегти клієнтів, але й вийти на нові ринки.

Одним із важливих аспектів інноваційного менеджменту є впровадження цифрових технологій: CRM-систем, ERP-рішень, штучного інтелекту, хмарних сервісів. Ці інструменти дозволяють підвищити точність прогнозування, ефективно координувати дії відділів, забезпечити аналітичну підтримку рішень та мінімізувати ризики [2]. Наприклад, завдяки застосуванню Big Data компанії можуть аналізувати поведінку споживачів у режимі реального часу й оперативно адаптувати пропозиції під їхні запити.

Проте, ефективність інноваційного менеджменту неможлива без трансформації внутрішньої корпоративної культури. Важливо формувати середовище, де працівники не бояться помилок, мають право на експеримент і ініціативу, а також відчують підтримку керівництва. Лідери нового типу – це

не лише управління, а й натхненники, фасилітатори змін, здатні спрямовувати команду на досягнення стратегічних інноваційних цілей.

Значну роль у формуванні інноваційного потенціалу відіграє система навчання персоналу. Постійне підвищення кваліфікації, розвиток креативного мислення, опанування цифрових інструментів, участь у міжфункціональних командах – усе це є складовими інноваційної HR-стратегії. Організації, які інвестують у розвиток людського капіталу, демонструють кращі показники адаптивності й конкурентоспроможності [3].

Іншим напрямом, який відіграє вирішальну роль в умовах нестабільності, є інновації у сфері стратегічного планування. Підприємства, що застосовують сценарне планування, гнучке бюджетування, регулярний перегляд стратегічних пріоритетів, мають змогу швидше реагувати на зміни середовища та ефективніше використовувати наявні ресурси [3].

Підсумовуючи, можна зазначити, що інноваційний менеджмент є не розкішшю, а необхідністю для сучасного українського бізнесу. Його системне впровадження дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, а й стати драйверами розвитку в економіці. Формування гнучких, технологічно орієнтованих, відкритих до змін управлінських систем має стати ключовим пріоритетом у стратегіях компаній, які прагнуть зберегти й посилити свої ринкові позиції у XXI столітті.

Список використаних джерел:

1. Савченко, В.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика / В.М. Савченко. К.: Центр учбової літератури, 2022. 320 с.
2. Кириченко, О.А. Трансформація управлінських практик в умовах цифрової економіки // Менеджмент та інновації. 2023. № 4(36). С. 18–24.
3. OECD. Innovation and Business Performance. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2023_0b55736e-en.html (дата звернення: 07.05.2025).

**Науковий керівник: Дюгованець О.М. – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

*Позінкевич Д.О.,
магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП «Бізнес-адміністрування»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Жуков С.А.,
д.е.н., с.н.с., проф., професор кафедри
бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Основою системи цілеформування підприємства є розробка керівництвом генеральної мети. На відміну від місії, генеральна мета містить чіткі кількісні та якісні показники діяльності, яких необхідно досягти до кінця планованого періоду. Генеральна мета деталізується через формування системи стратегічних цілей. До стратегічних відносяться цілі, що визначають перспективи розвитку підприємства та спрямовані на вирішення довгострокових і масштабних завдань. Зміст і кількісні показники стратегічних цілей залежать від галузевої специфіки підприємства, стадії його життєвого циклу й інших факторів.

Керівництво повинно враховувати, що стратегічні цілі поділяються на:

- 1) ринкові: зростання прибутків, збільшення грошових надходжень, збільшення рентабельності, підвищення фінансової стійкості;
- 2) фінансові: збільшення частки ринку, підвищення якості продукції, розширення номенклатури продукції, поліпшення рівня обслуговування, зростання конкурентоспроможності підприємства [1, с. 91].

Слід зазначити, що між двома групами стратегічних цілей ТОВ «СТМ ТРЕЙД» – ринковими та фінансовими – може виникати певне протиріччя. Наприклад, пріоритетне зосередження на ринкових цілях у довгостроковій перспективі може тимчасово знизити досягнення фінансових цілей у короткостроковому періоді, і навпаки. У таких випадках надзвичайно важливо визначати пріоритети: при нестабільному фінансовому стані підприємства перевагу слід віддавати фінансовим цілям, а якщо фінанси стабільні – ринкові цілі стають більш значущими, оскільки вони забезпечують довгострокову стійкість фінансових результатів і позицій на ринку.

Таким чином, чітке формулювання цілей є необхідним для ефективного функціонування та виживання підприємства в довгостроковій перспективі. Невірно визначені або нечіткі цілі можуть призвести до серйозних негативних наслідків.

Для уникнення цього керівництву ТОВ «СТМ ТРЕЙД» слід дотримуватися наступних принципів при формулюванні цілей – цілі:

- мають бути досяжними;
- повинні бути гнучкими, з можливістю корекції при зміні обставин;
- мають бути конкретними та вимірюваними;

- повинні бути сумісними та не суперечити одна одній;
- мають бути прийнятними для ключових суб'єктів впливу, особливо для тих, хто відповідатиме за їх досягнення.

Навіть для такого відносно невеликого підприємства, як ТОВ «СТМ ТРЕЙД», що має малу кількість підрозділів і два рівні управління, складається ієрархія цілей, що є декомпозицією цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня.

Співвідношення цілей різних рівнів у ієрархії ТОВ «СТМ ТРЕЙД» повинно дотримуватися таких принципів:

- а) цілі вищого рівня мають більш широкий характер і передбачають триваліший часовий інтервал для досягнення;
- б) цілі нижчого рівня слугують засобом реалізації цілей вищого рівня.

Правильно побудована ієрархія цілей гарантує, що кожний підрозділ підприємства, досягаючи своїх завдань, робить внесок у виконання загальних цілей організації.

Ієрархія та ранжування цілей здійснюється через декомпозицію, яка передбачає створення «дерева цілей» – графічного відображення взаємозв'язку та підпорядкованості цілей, що демонструє, як місія та генеральна мета підприємства розкладаються на стратегічні та оперативні цілі, підцілі, завдання та конкретні дії.

Формування генеральної мети та системи стратегічних цілей, деталізованих за рівнями декомпозиції, забезпечує:

- розуміння керівництвом основних стратегічних орієнтирів діяльності та слугує базою для розробки стратегічного плану;
- впровадження цілеспрямованої системи мотивації працівників;
- підвищення ефективності системи контролю;
- прийняття узгоджених і обґрунтованих управлінських рішень [3, с. 9].

В основі всіх стратегічних орієнтирів лежать кількісні або якісні (залежно від орієнтира) індикатори, які вказують Товариству правильний напрям дій, при прийнятті управлінських рішень, спрямованих у майбутнє.

З цього випливає об'єктивна необхідність формування всіх орієнтирів як одного цілого з метою використання позитивного ефекту синергії. У зворотному випадку, спеціалісти, яким доручено формування та реалізацію цієї системи, не будуть розуміти один одного, а, можливо, навіть і заважати. Тому вище керівництво досліджуваного підприємства повинно мати глибокі знання у сфері стратегічного управління, щоб могли якісно сформувати таку систему та підтримати її функціонування в довгостроковій перспективі.

На основі дослідження підприємства ТОВ «СТМ ТРЕЙД» сформовано відповіді на питання (табл. 1).

На прикладі ТОВ «СТМ ТРЕЙД» можна простежити, що процес розробки та впровадження системи стратегічного управління починається зі створення стратегічного бачення підприємства. Це дозволяє визначити довгострокову перспективу розвитку, сформулювати образ майбутнього підприємства та його ключові цілі.

Установки системи стратегічного управління ТОВ «СТМ ТРЕЙД»

Установка	Характеристика
Візія	Стати регіональним лідером у галузі продажів продуктів харчування
Місія	«Шануємо українські традиції»
Мета	Одержання прибутку від господарської та іншої діяльності, насиченні ринку товарами та послугами, створенні нових робочих місць
Цілі	підвищення рентабельності, зростання прибутків, збільшення частки ринку.
Стратегія	Скорочення витрат та концентрація на ключовому товарі
Альтернатива	Диференціація по продуктах

Джерело: розроблено автором

Місія підприємства є більш конкретним орієнтиром, ніж бачення. Якщо бачення дає уявлення про те, яким Товариство прагне бути в майбутньому, то місія визначає принципи та засоби досягнення цього майбутнього, зокрема через співпрацю з національними компаніями та ринками.

Чітко визначений напрям розвитку дозволяє оптимально розподілити ресурси та сформувавши стратегію, яка забезпечує послідовний рух підприємства у заданому напрямі. Цілі описують бажані проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства. Перші дві цілі мають фінансовий (першочерговий) характер, а остання – ринковий.

Для реалізації генеральної мети необхідно довести її до кожного рівня та виконавця, визначивши внесок кожного працівника у стратегічний успіх Товариства. Це досягається шляхом декомпозиції цілей та завдань і побудови «дерева цілей», де встановлюються конкретні, вимірювані завдання, що формують основу видів робіт [2, с. 123].

Якісне формування стратегічних установок було б неможливе без комплексного аналізу середовища існування підприємства. Винятком може бути лише стратегічне бачення власників, яке відображає їхнє уявлення про майбутнє бізнесу, сформоване на основі досвіду та інтуїції. Вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є фундаментом для менеджерів стратегічного розвитку, на основі якого розробляються всі подальші елементи системи стратегічного управління.

Список використаних джерел:

1. Гречан А.П., Шатіло О.В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. Науковий вісник Ужгородського Університету (Серія Економіка). 2020. № 55. С. 90-96. DOI: [https://doi.org/10.24144/24096857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/24096857.2020.1(55).90-96).
2. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю.С., Мельник Ю.М. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14.
3. Jolly A. Managing Business Strategies: A Practical Guide to Protecting Your Business. Stanford: Kogan Page Limited, 2011. 230 p.

*Артемчук Д.В.,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,
спеціальності «Менеджмент»*

*Ковальчук С.В.,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права
ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності, цифровою трансформацією бізнес-середовища та глибокими соціально-економічними потрясіннями, спричиненими воєнними подіями в Україні. У таких обставинах стратегічне планування стає ключовим інструментом забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємств. Водночас змінюється і роль вищого керівництва: від традиційної функції контролю та планування – до ролі стратегічного лідера, здатного швидко адаптувати бізнес-модель, впроваджувати інноваційні рішення й забезпечувати гнучкість організації.

Топ-менеджмент має не лише формувати стратегічні орієнтири, але й транслювати цінності адаптивності, цифрової відкритості та командної взаємодії, що стають основою ефективного антикризового управління. Особливого значення набуває поєднання стратегічного бачення з оперативною гнучкістю, що дає змогу підприємствам не лише виживати, а й розвиватися у воєнних і поствоєнних умовах.

Вищий рівень керівництва є ключовим чинником ефективного стратегічного планування в сучасних умовах. Саме топ-менеджери визначають довгострокові цілі організації, формують стратегічне бачення та забезпечують узгодженість усіх підрозділів у процесі досягнення цих цілей. Вони приймають стратегічні рішення, координують ресурси, контролюють виконання планів та формують політику підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку. Ефективність діяльності організації безпосередньо залежить від професіоналізму керівництва та їх здатності передбачати розвиток ринку й адаптуватися до його змін [1,с.45] .

Метою стратегічного планування є забезпечення стабільного розвитку підприємства, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення ефективності використання ресурсів. Вищі керівники визначають стратегічні пріоритети діяльності, оцінюють можливості та ризики, здійснюють системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес, та розробляють механізми реалізації стратегічних

завдань. Такий підхід дозволяє формувати гнучку та адаптивну стратегію, що відповідає умовам сучасного ринку [2,с.112].

Організація стратегічного управління передбачає чіткий розподіл функцій та зон відповідальності серед керівного складу. Топ-менеджери координують роботу підрозділів, здійснюють контроль за виконанням планів та забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Вони приймають ключові рішення щодо інвестицій, розвитку технологій, кадрової політики та впровадження інновацій, а також визначають напрями розвитку підприємства, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси і досягати стратегічних цілей [3,с.78] .

Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури та людського капіталу. Вищі керівники формують сприятливий мікроклімат у колективі, мотивують персонал, підтримують інноваційне мислення та лідерські якості співробітників. Це дозволяє створити команду, здатну ефективно реалізовувати стратегічні завдання, підвищує рівень залученості працівників і забезпечує успішне виконання корпоративних цілей.

Не менш важливим є системний моніторинг ефективності реалізації стратегії та адаптація до змін зовнішнього середовища. Вищі керівники використовують сучасні аналітичні інструменти, цифрові платформи та інформаційні системи для оцінки результатів діяльності, прогнозування розвитку підприємства та своєчасного коригування стратегічних планів. Це дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечує гнучкість організації у реагуванні на нові виклики ринку [1,с.89].

Крім того, вищі керівники відповідають за інтеграцію стратегії у всі рівні управління та забезпечення її взаємозв'язку з оперативною діяльністю підприємства. Це передбачає синхронізацію короткострокових та довгострокових планів, визначення ключових показників ефективності та контроль їх виконання [3,с.102].

Важливою є також роль керівництва у формуванні зовнішніх партнерських відносин. Вищі менеджери встановлюють стратегічні альянси, співпрацюють з постачальниками, державними структурами та іншими бізнес-партнерами, що дозволяє забезпечити стійкість ланцюгів постачання та підвищити ефективність операцій [1,с.92].

Стратегічне планування за участю вищого керівництва включає також управління змінами. Топ-менеджери формують бачення майбутніх змін, комунікують його всередині організації та підтримують адаптаційні процеси, що дозволяє швидко впроваджувати нові стратегії і технології.

Загалом, стратегічне планування в організації значною мірою визначається діяльністю вищого керівництва. Ефективна робота топ-менеджерів передбачає чітке формулювання довгострокових цілей, узгодження стратегій усіх підрозділів, координацію ресурсів та контроль за виконанням планів. Успіх підприємства залежить від здатності керівництва аналізувати зовнішнє середовище, своєчасно адаптувати стратегії до змін ринку, впроваджувати інновації та ефективно мотивувати персонал. Таке

комплексне управління дозволяє забезпечити конкурентоспроможність організації та її сталий розвиток у сучасних умовах бізнесу.

Отже, роль вищого керівництва у стратегічному плануванні є визначальною для досягнення ефективності та стабільності організації. Компетентне керівництво забезпечує синхронізацію всіх рівнів управління, створює сприятливий корпоративний клімат, підтримує інноваційні процеси та контролює реалізацію стратегічних завдань. Саме завдяки професіоналізму топ-менеджерів підприємство може ефективно використовувати ресурси, підвищувати рівень конкурентоспроможності та досягати сталого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Сумець О.М. *Стратегічний менеджмент*. Київ: Крок, 2021. – 208 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf
2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. *Стратегічне управління*. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с. URL: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/Краснокутська-Н.-С.-Стратегічне-управління.pdf>
3. Фаріон І.Д. *Стратегічний аналіз*. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/656/1/стратегічний%20аналіз.pdf>

Будзінська О.В.,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності «Менеджмент»

Ковальчук С.В.,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права
ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна

ВПЛИВ МІКРОСЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА ФОРМУВАННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

Мікросередовище підприємства охоплює сукупність суб'єктів і факторів, які безпосередньо взаємодіють із підприємством та визначають його поточну діяльність і стратегічні перспективи. На відміну від макросередовища, що формується глобальними політичними, економічними чи соціальними умовами, мікросередовище є динамічною системою щоденних взаємозв'язків, на які підприємство має можливість оперативно впливати [1, с. 12].

В умовах воєнного стану мікросередовище зазнає значних трансформацій: порушення логістичних ланцюгів, нестабільність постачань, зниження купівельної спроможності, зростання конкуренції за обмежені ресурси. Що у свою чергу зумовлює необхідність перегляду стратегій взаємодії з основними елементами мікросередовища для збереження життєздатності бізнесу.

Розглянемо основні складові мікросередовища підприємства в умовах воєнного стану.

1. Постачальники. Постачальники залишаються ключовими партнерами, однак воєнні дії спричиняють перебої з транспортом, підвищення цін і дефіцит ресурсів. Підприємства вимушені формувати альтернативні канали постачання, використовувати локальних виробників, розвивати логістичну гнучкість [1, с. 15; 2, с. 48]. Зокрема, підприємства харчової галузі активно налагоджують регіональні ланцюги постачання, щоб уникнути залежності від прифронтових зон.

2. Посередники. Посередницькі структури – логістичні оператори, торгові мережі, маркетплейси – набули особливого значення під час воєнного стану, адже забезпечують швидке реагування на зміни попиту та доставку товарів до безпечних регіонів. Важливими критеріями є гнучкість, цифровізація та надійність партнерів [1, с. 18; 3, с. 33].

3. Споживачі. Воєнна нестабільність призвела до зміни структури попиту, пріоритету товарів першої необхідності, онлайн-торгівлі та підвищення чутливості до ціни. Для стратегічного розвитку підприємства важливо проводити регулярний моніторинг поведінки споживачів та формувати адаптивні маркетингові стратегії [2, с. 53]. Так, бренди, що орієнтувалися на преміум-сегмент, адаптують асортимент під середній ціновий рівень.

4. Конкуренти. Під час війни конкурентне середовище стає більш турбулентним: частина компаній зупиняє діяльність або релокується, з'являються нові гравці з інноваційними моделями. Підприємства, які швидко оптимізують бізнес-процеси й використовують цифрові технології, отримують конкурентні переваги [2, с. 57; 3, с. 40].

5. Громадські організації та групи впливу. Зростає роль громадських ініціатив, волонтерських об'єднань та професійних асоціацій, які підтримують соціально відповідальний бізнес і контролюють його репутацію. Успішна співпраця з ними формує імідж стійкості та соціальної довіри [2, с. 61; 3, с. 44].

6. Внутрішнє середовище підприємства. В умовах кризи найціннішим ресурсом стає людський капітал. Гнучке управління персоналом, підтримка мотивації, корпоративна культура солідарності та диджиталізація процесів забезпечують адаптивність і стратегічну витривалість підприємства [1, с. 27; 2, с. 64]. Зокрема, підприємства, які зберегли команду та впровадили віддалені формати роботи, швидше відновлюють діяльність.

Таблиця 1

Вплив мікросередовища на стратегічний розвиток підприємства в умовах воєнного стану*

Елемент мікросередовища	Зміни та виклики в умовах воєнного стану	Стратегічні дії підприємства
Постачальники	Перебої у логістиці, зростання вартості сировини, нестача матеріалів, обмежений імпорт	Диверсифікація джерел постачання, розвиток партнерств із локальними виробниками, створення резервних запасів
Посередники	Ускладнення дистрибуції, скорочення торговельних мереж, зміщення акценту на онлайн-канали	Оптимізація логістики, інтеграція цифрових платформ, розвиток e-commerce, посилення комунікації з партнерами
Споживачі	Зміна структури попиту, зростання чутливості до цін, орієнтація на базові потреби	Сегментація ринку за новими критеріями, гнучке ціноутворення, орієнтація на соціально відповідальний маркетинг
Конкуренти	Зменшення кількості активних компаній, посилення конкуренції у стабільних регіонах, інноваційні моделі бізнесу	Моніторинг конкурентів, прискорення цифрової трансформації, створення унікальної ціннісної пропозиції
Громадські організації та групи впливу	Зростання ролі волонтерських ініціатив, вимог до соціальної відповідальності бізнесу	Формування репутації соціально орієнтованого бренду, участь у гуманітарних і благодійних програмах
Внутрішнє середовище	Міграція кадрів, емоційне виснаження, дефіцит ресурсів, потреба в адаптації корпоративної культури	Підтримка персоналу, розвиток дистанційної роботи, підвищення кваліфікації, посилення внутрішніх комунікацій

*Сформовано за дослідженнями авторів

Таким чином, можна визначити особливості мікросередовища у період воєнного стану:

1. Підвищена залежність від локальних партнерів і внутрішніх ринків [3, с. 48].
2. Необхідність швидкої адаптації бізнес-моделі до змін попиту та логістики [1, с. 30].
3. Переорієнтація на цифрові канали комунікації та продажів [2, с. 68].
4. Підвищена роль репутаційної стабільності та соціальної відповідальності бізнесу [3, с. 50].

Мікросередовище підприємства в умовах воєнного стану виступає не лише контекстом функціонування, а й фактором стратегічної трансформації. Ефективне управління відносинами з постачальниками, посередниками, споживачами та працівниками забезпечує адаптивність підприємства, мінімізує ризики та створює основу для відновлення і стійкого розвитку після завершення воєнних дій.

Застосування системного аналізу мікросередовища дозволяє підприємствам України формувати гнучкі стратегії, орієнтовані на безперервність діяльності, партнерську взаємодію та інноваційність.

Список використаних джерел:

1. Дяченко, В. В. *Маркетинг підприємства: теорія та практика*. К.: КНЕУ, 2020.
2. Котлер, Ф., Келлер, К. *Маркетинг-менеджмент*. К.: Основи, 2019.
3. Черненко, І. О. *Стратегічний менеджмент: підручник*. Х.: ХНЕУ, 2021.

Ганич А.О.,
студентка IV курсу
факультет управління та економіки
Хмельницького університету управління та
права імені Леоніда Юзькова

СТРАТЕГІЧНА ІНФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

У сучасних умовах динамічних змін, глобалізації та цифрової трансформації стратегічна інформація стає критичною для ефективного управління підприємствами. Вона дозволяє керівництву швидко реагувати на ринкові зміни, оцінювати ризики та прогнозувати майбутні сценарії розвитку. Особливої актуальності стратегічна інформація набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли компанії стикаються з нестабільністю ринків, обмеженістю ресурсів та потребою адаптації бізнес-моделей в режимі реального часу.

Сучасна проблематика включає: надлишок даних, низьку їх якість, необхідність швидкої аналітичної обробки, інтеграцію класичних джерел із цифровими платформами та аналітичними інструментами.

Стратегічна інформація – організована сукупність баз стратегічних даних, які сформовані фахівцями підприємства щодо відповідності прийняття рішень за певним напрямом та пройшли аналітичну обробку і підготовлені до багаторазового використання в процесі стратегічної управлінської діяльності [3]. Вона має прогностичний характер і дозволяє керівництву прогнозувати майбутні тенденції, оцінювати ризики та визначати оптимальні напрями діяльності. «Стратегічна інформація є ключовим елементом системи стратегічного управління, оскільки забезпечує взаємозв'язок між середовищем та внутрішніми можливостями організації» [1 ст. 112].

Цей підхід відображає концепцію стратегічного планування, яку сформулював І. Ансофф у своїй теорії управління. Основна мета використання стратегічної інформації полягає в підтримці прийняття рішень, що забезпечують конкурентні переваги та стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Класифікація стратегічної інформації здійснюється за кількома ознаками:

1. За походженням – внутрішня (фінансова звітність, показники ефективності, інформація про ресурси) та зовнішня (ринкові, галузеві, політичні, соціальні, технологічні дані).

2. За часовим горизонтом – ретроспективна (історичні дані для аналізу динаміки), поточна (оперативна аналітика) та прогнозна (моделі сценаріїв розвитку).

3. За рівнем деталізації – агрегована (для стратегічних рішень топменеджменту) та деталізована (для функціональних підрозділів).

«Стратегічна інформація використовується для аналізу конкурентного середовища, визначення галузевих сил і побудови стратегії конкурентної

переваги» [2]. Це базується на «Конкурентній стратегії» Портера та його підходів п'яти сил. До найбільш поширених підходів належать PEST-аналіз, SWOT-аналіз, п'ять сил Портера, аналіз за моделлю Balanced Scorecard (BSC), а також інструменти Business Intelligence (BI) та Big Data Analytics, які дозволяють інтегрувати великі обсяги структурованих і неструктурованих даних у єдину систему стратегічного моніторингу.

Сутність стратегічної інформації полягає в тому, що вона: є основою стратегічного аналізу та прийняття рішень, забезпечуючи взаємозв'язок між внутрішніми можливостями та зовнішнім середовищем; виконує прогностичну функцію, дозволяючи оцінювати ризики, тенденції ринку та сценарії розвитку бізнесу; спрямована на підтримку конкурентоспроможності та стійкості підприємства, особливо у кризових умовах.

Джерела стратегічної інформації є багаторівневими та різноманітними, і їхнє поєднання забезпечує повноту та достовірність аналітичних висновків. Внутрішні джерела включають фінансову та виробничу звітність, статистику продажів, інформацію про ефективність бізнес-процесів та кадрові ресурси. Зовнішні джерела охоплюють дані про конкурентів, споживчі ринки, макроекономічні та політичні показники, соціально-культурні тенденції та технологічні інновації. Особливе значення мають відкриті наукові та аналітичні матеріали, державна статистика, дослідження консалтингових компаній та міжнародні звіти, які дозволяють оцінювати глобальні ринкові тенденції та інноваційні практики. Крім того, сучасні інформаційні технології та системи бізнес-аналітики дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, забезпечуючи своєчасний та якісний аналіз для прийняття стратегічних рішень (табл.1).

Таблиця 1

Джерела стратегічної інформації*

Категорія	Класичні джерела	Сучасні джерела та інструменти
Внутрішні	Фінансова звітність, внутрішні звіти, кадрові та виробничі ресурси	ERP-системи, CRM, аналітика KPI, автоматизовані дашборди
Зовнішні	Галузеві звіти, державна статистика, публічні дослідження	Big Data, Business Intelligence (BI), соціальні мережі, онлайн-аналітика конкурентів
Цифрові	—	Машинне навчання для прогнозування, системи аналітики поведінки споживачів, інтеграційні платформи для даних у реальному часі

*Сформовано авторами за результатами досліджень

Роль стратегічної інформації у процесі прийняття рішень є надзвичайно значущою. Вона формує основу для розробки стратегій розвитку, дозволяє керівництву обґрунтовано визначати пріоритети діяльності, прогнозувати можливі сценарії розвитку ринку та оцінювати ефективність обраних рішень.

Якісна стратегічна інформація сприяє мінімізації ризиків, підвищенню гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, а також підтримує процес інноваційного розвитку та конкурентної боротьби. У сучасних умовах нестабільності ринків, швидких технологічних змін та глобалізації інформація стає основним інструментом стратегічного управління, що дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними та ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Таким чином, стратегічна інформація є фундаментом для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях, від формування корпоративної стратегії до планування окремих проектів. Її комплексне використання дозволяє забезпечити баланс між оперативністю та глибиною аналізу, створює основу для ефективного управління ризиками, розвитку конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стабільності підприємства. З огляду на це, стратегічна інформація виступає не лише джерелом знань про поточний стан та тенденції ринку, але й ключовим фактором забезпечення стратегічної безпеки та успішності організації.

Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2009. 519 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. К.: Основи, 2008. 390 с.
3. Особливості формування інформаційного забезпечення стратегічної діяльності на підприємствах | А.А. Варава | Ефективна економіка №9 2013. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2333> (дата звернення: 21.10.2025).

**Науковий керівник: Ковальчук С.В., д.е.н., проф, професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій ХУУП, віце-президент ГО УАМ.*

*Донюк І.В.,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності «Менеджмент»*

*Ковальчук С.В.,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права
ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРАДИЦІЙНИХ ШКІЛ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ (ДИЗАЙНУ, ПЛАНУВАННЯ, ПОЗИЦІЮВАННЯ) У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Класичні школи стратегічного управління – дизайну, планування та позиціонування – сформували фундамент сучасного стратегічного мислення. Школа дизайну орієнтована на створення унікальної стратегії, що відповідає внутрішнім можливостям і зовнішньому середовищу. Школа планування передбачає систематичне прогнозування та розробку детальних планів розвитку. Школа позиціонування акцентує увагу на конкурентному середовищі та виборі оптимальної ринкової позиції.

Сучасні тенденції цифровізації, високої турбулентності та воєнного стану в Україні трансформують ці класичні підходи: стратегічне управління стає більш гнучким, адаптивним та орієнтованим на швидке реагування. В умовах нестабільності підприємства потребують оперативного моніторингу ринку, цифрових аналітичних інструментів та сценарного планування, що дозволяє поєднати класичні принципи з сучасними вимогами.

Класичні школи стратегічного управління відображають різні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства, які сформувалися у другій половині ХХ століття та стали фундаментом сучасної теорії менеджменту. В першу групу входять: школа дизайну, школа планування, школа позиціонування. Ці школи мають розпорядчий характер – їх прихильники описують, як саме мають формуватися стратегії [1]. **Школа дизайну** розглядає стратегію як процес створення оптимальної відповідності між внутрішніми можливостями організації та умовами зовнішнього середовища. Представником цієї школи є такий відомий економіст, як К. Ендрюс. Основні положення школи дизайну були опубліковані в 1982 році в його роботі «Business policy: text and cases» [2]. Основна увага зосереджується на виявленні сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Наприклад, компанія **Apple** у своїй історії постійно використовувала підхід школи дизайну, орієнтуючись на унікальні внутрішні ресурси, такі як інноваційні технології та креативний потенціал, і пристосовуючись до мінливих тенденцій ринку електроніки. Такий підхід дозволяє створювати унікальні продукти, які чітко відповідають стратегічним цілям підприємства та потребам споживачів.

Школа планування відрізняється системністю та структурованістю процесу розробки стратегії. Вона передбачає формалізовані етапи: аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, розробку детальних планів дій та контроль їх виконання. Для реалізації цих підходів використовуються інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, фінансове моделювання та сценарне прогнозування. Провідна роль відводиться професійним «плановикам-стратегам», найважливіші інструменти – це «сценарне планування», програмне забезпечення типу «Project Management» (управління проектами) та ін. Недолік такого підходу – захопленість внутрішніми процедурами в збиток власне вибору стратегії, стратегічній творчості. Загальна ідея стратегії часто вибирається похапки, проте потім єдиний (але не кращий) варіант буде ретельно опрацьовуватися [3].

Школа позиціонування визнає вихідні положення двох вищезгаданих шкіл та їхні моделі. Школа позиціонування концентрується на виборі конкурентної позиції та створенні унікальної ціннісної пропозиції для ринку. Основи цієї школи заклали військові стратеги – Сунь-Цзи, К. Клаузевіц та ін. До неї також належать досягнення консалтингових компаній Boston Consulting Group і McKinsey [3]. Стратегія розглядається як процес визначення оптимальної позиції серед конкурентів та орієнтації на ключові фактори успіху. Яскравим прикладом є компанія Coca-Cola, яка протягом десятиліть формувала чітке сприйняття бренду у свідомості споживачів, обираючи позицію глобального лідера у сегменті безалкогольних напоїв. Завдяки чіткому позиціонуванню та комунікації цінності продукту, компанія змогла зайняти стабільне місце на ринку та підтримувати високий рівень конкурентних переваг навіть у умовах насиченої конкуренції.

Розглянемо можливі напрями трансформація класичних шкіл стратегічного управління в умовах цифровізації та воєнного стану (табл.1).

Таким чином, класичні школи стратегічного управління – дизайну, планування та позиціонування – демонструють різні підходи до формування стратегії, кожен з яких має власні переваги та обмеження. Школа дизайну забезпечує творчий та адаптивний підхід, школа планування – системність і контроль, а школа позиціонування – орієнтацію на ринок та конкурентні переваги. Інтегрування принципів цих шкіл дозволяє сучасним менеджерам обирати оптимальний підхід залежно від специфіки організації, характеру ринку та стратегічних завдань. Використання прикладів таких компаній, як Apple, GE та Coca-Cola, демонструє практичну цінність кожного підходу і показує, як класичні теоретичні моделі трансформуються у конкретні успішні управлінські рішення.

Трансформація класичних шкіл стратегічного управління в умовах цифровізації та воєнного стану *

Школа стратегічного управління	Класичний підхід	Сучасна трансформація	Вплив воєнного стану
Школа дизайну	Формування унікальної стратегії на основі внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей	Гнучкі стратегії, інтеграція Big Data, аналітика BI, швидка адаптація до змін	Швидке модифікування бізнес-моделі, адаптація виробництва та каналів дистрибуції
Школа планування	Прогнозування, детальне планування, бюджетування, контроль ресурсів	Сценарне планування, динамічне бюджетування, цифровий моніторинг KPI	Постійна корекція планів через ризики та обмеження ресурсів
Школа позиціонування	Визначення конкурентної позиції, аналіз п'яти сил Портера	Цифровий маркетинг, аналітика конкурентів у реальному часі, оцінка поведінки споживачів	Адаптація цінової та продуктової політики, реакція на релокацію конкурентів та зміни попиту

*Сформовано авторами за результатами досліджень

З вищезазначеного можна зробити такі висновки:

1. Класичні школи стратегічного управління зберігають методологічну цінність, але їхні підходи трансформуються під тиском сучасних викликів, цифровізації та воєнного стану.

2. Гнучкі, адаптивні та цифровоінтегровані методи дозволяють підприємствам швидко реагувати на ризики, зберігати конкурентні переваги та підтримувати стійкість бізнесу.

3. Трансформація стратегічного управління демонструє важливість поєднання класичних принципів та сучасних інструментів, що забезпечує ефективне управління підприємством у турбулентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Концепції прескриптивних шкіл. *Stud.* URL: https://stud.com.ua/120130/menedzhment/kontseptsii_preskriptivnih_shkil
2. Характеристика розробок десяти шкіл стратегій. *StudFiles.* URL: <https://studfile.net/preview/5720701/page:8/>.
3. Школи стратегічного управління. *Pidru4niki.* URL: https://pidru4niki.com/1435012054038/menedzhment/shkoli_strategichnogo_upravlinnya

Пекнич А.В.,
*здобувач освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності «Менеджмент»*

Ковальчук С.В.,
*д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права
ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

КРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасні українські підприємства функціонують у середовищі постійних змін і високої турбулентності, спричиненої як глобальними економічними процесами, так і внутрішніми викликами воєнного стану. В таких умовах ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від здатності керівництва оперативно реагувати на коливання ринку, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Система ключових показників ефективності (КРІ) виступає важливим інструментом стратегічного контролю, що дозволяє не лише оцінювати результати діяльності, а й координувати дії персоналу відповідно до пріоритетів розвитку підприємства. Особливої актуальності КРІ набувають в умовах воєнного стану, коли необхідно поєднувати короткострокову стабілізацію бізнесу з довгостроковим збереженням конкурентоспроможності.

Отже, дослідження ролі КРІ у системі стратегічного управління в період кризових викликів є надзвичайно важливим для формування адаптивних і результативних моделей розвитку українських підприємств.

Варто зазначити, що у сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації підприємства активно шукають шляхи підвищення конкурентоспроможності, серед яких важливе місце посідає ефективне управління персоналом. Людський капітал стає ключовим фактором сталого розвитку, що зумовлює потребу вдосконалення систем мотивації з урахуванням сучасних тенденцій.

Традиційні моделі стимулювання, орієнтовані переважно на матеріальні винагороди, втрачають ефективність, оскільки не враховують прагнення працівників до самореалізації, професійного зростання та участі в управлінні. Це призводить до зниження мотивації й продуктивності.

Одним із дієвих рішень є впровадження систем мотивації, побудованих на досягненні конкретних результатів, зокрема через механізм КРІ (ключових показників ефективності). Проте на багатьох вітчизняних підприємствах цей інструмент використовується формально, без урахування особливостей персоналу та стратегічних пріоритетів компанії [1].

Тому актуальним є розроблення сучасних підходів до мотивації персоналу на основі KPI, які дозволять не лише підвищити результативність праці, а й сприятимуть розвитку організації через залучення працівників до реалізації її місії та стратегічних цілей.

Проведення оцінки ефективності за допомогою KPI починається з визначення стратегічних цілей підприємства. На цьому етапі формуються чіткі, вимірювані цілі, які відображають місію та бачення компанії. KPI мають безпосередньо корелювати з цими цілями, щоб оцінка ефективності була релевантною. Наприклад, якщо стратегічна мета – підвищення прибутковості, то відповідними показниками можуть бути рівень рентабельності, зростання доходів чи зниження витрат підприємства.

Далі виділяються ключові напрями діяльності підприємства, які впливають на досягнення стратегічних цілей: фінанси, виробництво, маркетинг, логістика, персонал тощо. Для кожної сфери встановлюються окремі KPI. Наприклад, у фінансах – чистий прибуток та оборотність активів; у виробництві – рівень браку та продуктивність праці; у маркетингу – частка ринку та задоволеність клієнтів; у персоналі – плинність кадрів та виконання індивідуальних планів.

Після визначення напрямів діяльності розробляється система показників, де для кожного KPI визначаються методика розрахунку, одиниця вимірювання, відповідальні особи, цільові значення та граничні межі. Такий підхід стандартизує оцінку та мінімізує суб'єктивність при контролі результатів.

Наступний етап полягає у зборі та аналізі даних. Регулярно порівнюються фактичні показники з плановими, виявляються причини відхилень та фактори, що вплинули на результати. На основі аналізу керівництво здійснює оцінку результатів і прийняття управлінських рішень. Це можуть бути коригування стратегії, зміни системи мотивації, підвищення кваліфікації персоналу або оптимізація процесів. Таким чином, KPI стає не лише інструментом контролю, а й механізмом зворотного зв'язку для покращення управлінських процесів.

Останній етап полягає у перегляді та оновленні KPI, оскільки ринкові умови постійно змінюються. Показники мають залишатися актуальними, відповідати сучасним викликам і стратегічним цілям підприємства. [2]

Кількість ключових показників ефективності повинна бути обмеженою та невеликою. Однією з поширених помилок компаній, що впроваджують KPI, є створення надмірної кількості показників. Деколи їх налічується до сотні в межах чотирьох складових збалансованої системи показників. Це ускладнює визначення стратегічних та нормативних показників ефективностей, збільшує витрати часу на збір і обробку даних та зменшує значимість кожного показника. Як наслідок, працівники можуть розставляти пріоритети на власний розсуд, що не завжди збігається зі стратегічними цілями компанії. Крім того, увага персоналу часто концентрується на легких для виконання показниках, що не вимагають значних зусиль. У результаті система працює неефективно і потребує оптимізації для досягнення бажаного ефекту. [3]

У період воєнного стану та високої економічної турбулентності KPI виступають не лише засобом контролю, але й інструментом стратегічної

координації, що забезпечує прозорість управлінських процесів і підвищує відповідальність персоналу за результати діяльності.

Використання ключових показників ефективності сприяє швидкому виявленню відхилень від стратегічних планів, дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищує рівень управлінської дисципліни.

Водночас важливо адаптувати систему КРІ до кризових умов – спростувати показники, робити акцент на критичних сферах (фінансова стійкість, збереження персоналу, операційна безперервність, клієнтська довіра). Успішна інтеграція КРІ у систему стратегічного контролю в умовах воєнного стану забезпечує підвищення стійкості підприємства, підтримку його конкурентних переваг і створює основу для післявоєнного відновлення та сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кулик В.А., Бехтер, О.С., Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством. 2025 Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій, 3(17), 342–352. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/560> (дата звернення 23.10.2025)

2. Семененко Ю. Роль КРІ та OKR в ефективності діяльності компанії. 2023 Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 324(6), 227-235. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37> (дата звернення 23.10.2025)

3. Капкаєва В. Д. Оцінка діяльності і система управління компанією на основі КРІ : Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 65 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/12879> (дата звернення 23.10.2025)

Цебак О.Р. *
*студент I курсу
спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Менеджмент
ДВНЗ «Ужгородського національного університету»*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасній соціально-економічній ситуації, що характеризується нестабільністю та численними викликами, зумовленими воєнними конфліктами, глобальними економічними потрясіннями та внутрішніми реформами, особливого значення набувають системи стратегічного управління та антикризового менеджменту. Ці управлінські інструменти дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, а й забезпечувати свою життєздатність і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління - це процес визначення основних цілей організації, розробки ефективних способів їх досягнення та адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В умовах невизначеності стратегічне мислення є ключовим чинником виживання. Воно дає змогу передбачити можливі сценарії розвитку подій, формувати альтернативні стратегії дій та забезпечувати гнучкість управлінських рішень [1].

Одним із основних викликів для стратегічного управління є швидкоплинність змін, що потребує оперативного аналізу середовища та ухвалення рішень в умовах неповної інформації. Зростає потреба у розробці сценарного планування, SWOT- та PEST-аналізів, які дозволяють об'єктивно оцінити внутрішні ресурси й зовнішні загрози. Також, антикризовий менеджмент орієнтований на виявлення, профілактику та подолання кризових ситуацій, що загрожують функціонуванню підприємства. Його головною метою є забезпечення безперервності бізнес-процесів, мінімізація втрат і якнайшвидше відновлення нормального функціонування організації після кризи. Це досягається завдяки розробці та впровадженню спеціалізованих антикризових стратегій, реструктуризації бізнесу, оптимізації витрат і вдосконаленню системи управління ризиками [2].

На нашу думку, особливо важливим є інтеграційний підхід, за якого стратегічне управління та антикризовий менеджмент взаємодіють як єдина система. Такий симбіоз дозволяє не лише реагувати на поточні загрози, а й запобігати їм, перетворюючи потенційні виклики на нові можливості для зростання. Грамотно побудована стратегія повинна включати механізми раннього попередження про кризові сигнали та передбачати наявність резервних планів реагування. Управління в умовах нестабільності також потребує високого рівня лідерства та менеджерської компетентності [3]. Керівники мають виступати агентами змін, формувати довіру серед працівників, забезпечувати комунікацію та знижувати рівень тривожності в колективі. Успішний лідер у період кризи повинен демонструвати не лише впевненість і рішучість, а й готовність до співпраці, відкритості та інноваційного мислення.

Крім того, важливу роль у системі антикризового управління відіграють фінансові важелі: реструктуризація заборгованості, пошук альтернативних джерел фінансування, управління ліквідністю. У нинішніх умовах багато підприємств стикаються з браком обігових коштів, падінням платоспроможного попиту та логістичними труднощами. Саме тому актуальним є впровадження сучасних методів фінансового контролінгу, а також цифрових технологій, які забезпечують швидке оновлення інформації та підтримку прийняття обґрунтованих рішень [4].

Важливим завданням стратегічного управління є реалізація інноваційного розвитку підприємства, впровадження технологій, орієнтованих на енергоефективність, екологічність та соціальну відповідальність. У посткризовий період це сприяє формуванню нових конкурентних переваг та репутаційного капіталу компанії.

Отже, поєднання стратегічного та антикризового управління створює підґрунтя для стійкого функціонування підприємств в умовах динамічного середовища. Успіх цього процесу залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти виклики, оцінювати ризики, розробляти адаптивні стратегії та забезпечувати їхню ефективну реалізацію. Саме стратегічне бачення в поєднанні з антикризовими діями стає ключем до стабільності, розвитку та відновлення економіки України.

Список використаних джерел:

1. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>

2. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. (2024). Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. №1. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/8>

3. Цурік О. В. (2012). Інструментарій формування альтернатив стратегічного розвитку підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Том 1. № 1. URL: https://journals.urau.ua/tpa_pstu/article/view/15964

4. Швиданенко Г. О. (2024). Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал*. № 6. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/170>

*Науковий керівник: Бондар Г.Л., к.п.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородського національного університету».

Бондар Г.Л.,
*к.п.н., доц., доцент кафедри
бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту*

Гелетей Є.С.,
*студентка I курсу
спеціальності «Менеджмент», ОПП Менеджмент
ДВНЗ «Ужгородського національного університету»*

АДАПТАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОСТКРИЗОВОЇ ПЕРЕБУДОВИ

Повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України, спричинила глибокі трансформаційні процеси у вітчизняній економіці. Однією з найбільш вразливих сфер стала логістика, а саме – система управління ланцюгами постачання, яка забезпечує безперервний рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків від постачальників до кінцевих споживачів. Руйнування транспортної інфраструктури, тимчасова окупація окремих регіонів, порушення традиційних зв'язків з постачальниками, блокада морських портів та нестача пального змусили українські підприємства шукати нові шляхи адаптації до умов повної або часткової дезінтеграції звичних логістичних систем [1].

З початку війни українські компанії почали стикатися з нагальною потребою екстреної перебудови логістичних маршрутів. Значна частина підприємств, розташованих на тимчасово окупованих або прифронтових територіях, була змушена тимчасово або повністю призупинити свою діяльність. Багато з них здійснили релокацію до більш безпечних західних регіонів, що зумовило не лише фізичне перенесення виробництва, але й необхідність побудови нових постачальних каналів, формування нових договірних відносин з логістичними компаніями та пошук надійних постачальників сировини й комплектуючих [2].

Одним із найпоширеніших напрямів адаптації стало переорієнтування з глобальних ланцюгів постачання на регіональні або локальні. Такий підхід дозволяє значно зменшити ризики, пов'язані з перетином державного кордону, тривалістю перевезень та валютними коливаннями. Багато підприємств почали активно шукати вітчизняних партнерів, що дозволило підтримати внутрішній ринок і сприяло розвитку малого та середнього бізнесу, особливо в регіонах, які не зазнали прямих руйнувань.

Водночас, значну роль у забезпеченні гнучкості та швидкості реагування на кризові ситуації відіграють цифрові технології. Використання спеціалізованих програмних рішень для управління ланцюгами постачання (SCM – Supply Chain Management), таких як ERP-системи, CRM-платформи, системи моніторингу запасів у реальному часі тощо, дало можливість підприємствам оперативно аналізувати ситуацію на ринку, оцінювати ризики, прогнозувати затримки та ухвалювати зважені рішення. Це особливо важливо в умовах, коли навіть незначне порушення у ланці постачання може призвести до повної зупинки виробництва [3].

На нашу думку, на окрему увагу заслуговує розгляд практики створення логістичних хабів у західних областях України, таких як Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська та Тернопільська. Саме тут зосередилися основні потоки гуманітарної допомоги, а також товари промислового призначення, які надходили як з внутрішнього ринку, так і з-за кордону. Багато компаній відкрили тут свої склади, центри прийому, сортування та перерозподілу вантажів, що дозволило уникнути перевантаження центральних логістичних каналів та підвищити ефективність їх розподілу.

Значний вплив на адаптацію логістичних процесів мали також зміни у державному регулюванні. Українська влада оперативно запровадила низку спрощень у митному оформленні, дозволила транзит певних вантажів спрощеним шляхом, а також активізувала співпрацю з країнами-сусідами для забезпечення доступу до нових транзитних маршрутів, насамперед через Польщу, Словаччину, Румунію та Угорщину. Завдяки цим заходам було частково компенсовано втрату морських шляхів доставки.

Після завершення активної фази війни та початку процесу відбудови Україна зіткнеться з новим викликом – необхідністю стратегічного переосмислення моделі функціонування ланцюгів постачання. Тактичні рішення, які були прийняті в умовах кризи, мають трансформуватись у довгострокові стратегії. Зокрема, мова йде про диверсифікацію постачальників, створення резервних логістичних потужностей, інвестування у відновлення та модернізацію інфраструктури (мости, дороги, залізниця), а також налагодження стабільної комунікації з партнерами на основі цифрових інструментів.

Важливим напрямом стане розвиток стійких логістичних екосистем на базі публічно-приватного партнерства, в яких держава братиме участь як співінвестор, регулятор і гарант стабільності. Окреме значення матиме також інтеграція української логістичної системи до європейського простору, зокрема через участь у проєктах TEN-T (Trans-European Transport Network), що дасть змогу забезпечити кращу доступність українських товарів до європейського ринку [2].

Таким чином, війна стала потужним каталізатором змін у сфері логістики. Підприємства, які змогли оперативно адаптувати свої ланцюги постачання до нових реалій, не лише зберегли свою діяльність, а й здобули конкурентні переваги. У довгостроковій перспективі саме здатність до гнучкої перебудови логістичних моделей стане визначальним чинником життєздатності українського бізнесу в умовах посткризової перебудови економіки.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко К. (2023). Стратегічні підходи до адаптації ланцюгів постачання в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 44. С. 19–26.
2. Вальців Н. (2023). Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2912>.
3. Дроздова В. А., Шаповалова О. В., Лагно Д. В. (2024). Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові, адміністративні та організаційні аспекти. *Економічний простір*. № 195. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-3-9-drozdova.pdf>

*Логойда О.С.,
магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОП «Бізнес-адміністрування»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Бондаренко В.М.,
к.е.н., доцент кафедри бізнес-адміністрування,
менеджменту та маркетингу
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Оводов Д.А.,
аспірант кафедри економіки і підприємництва
економічного факультету
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

СТАЛИЙ РОЗВИТОК В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Категорія сталого розвитку підприємства є складним та багатогранним поняттям. Якщо зануритися у філософію, то цей термін вказує на стан руху і розвитку матерії зі стабільною формою руху, а при нестабільному русі матеріальні речовини руйнуються в результаті стохастичного зв'язку. У технічних науках під сталістю розуміють спроможність виконувати функції та підтримувати значення певних параметрів у межах стандартів [1, с. 1393]. У сфері екології сталість визначається як здатність екосистеми підтримувати свою структуру і функціональні властивості під впливом зовнішніх факторів» [1, с. 308]. У математичних науках стійкість визначають, як алгоритм пов'язаний з помилками в розрахунках [1, с. 9].

В економіці стійкість, що часто синонімічно вживають, як сталість, і ця категорія досліджується вже багато десятиліть, а її актуальність в сучасності ще більше зростає. Особливо перспективним у дослідженні стійкості систем має синергетичний підхід. У вузькому сенсі, предметом дослідження синергетики, як науки, є «дослідження взаємодії порядку та хаосу» [2, с. 258]. Даниленко В.А. визначає стійкість через призму синергетичного підходу як «таку особливість системи, що є результатом інформаційних процесів щодо управління матеріальними та енергетичними потоками в системі для протидії зростанню ентропії шляхом забезпечення оптимального балансу порядку та хаосу» [2, с. 258].

Через постійні кризи, виклики і прагнення бізнесу вижити і функціонувати дослідження проблем сталого розвитку на мікрорівні набули особливої актуальності.

Концепція сталого розвитку змінилася за останні кілька десятиліть від традиційного зосередження на фінансових показниках до зростаючого акценту на сталому розвитку, яка передбачає, що компанії сприятимуть довгостроковому розвитку суспільства. Сучасний стратегічний менеджмент забезпечує структурований підхід до інтеграції сталого розвитку у операційну

діяльність. Як результат, узгоджуються корпоративні цілі з екологічною та соціальною відповідальністю. Чудовими кейсами інтеграції стратегій у операційну діяльність є компанії Tesla, Unilever. Такі кейси свідчать, що сталий розвиток може інтегративно рухатися з фінансовим результатами діяльності.

Бізнес, що дотримується сталого розвитку покращує свою репутацію, підвищують операційну ефективність. Компанії, які впроваджують сталий розвиток у своє стратегічне планування, можуть досягти значних переваг, включаючи зменшення ризиків, інновації та довгострокову конкурентоспроможність. Основні фактори, що позитивно впливають у ланцюгу цього взаємозв'язку:

- кожний бізнес у тривалому періоді має передбачати дефіцит ресурсів та майбутні виклики пов'язані з цим;
- ті бізнеси, які інвестують в ініціативи сталого розвитку, можуть диференціювати себе на ринку;
- ефективне стратегічне управління це також і диверсифікація всіх інтересів стейкхолдерів;
- забезпечується дотримання екологічних норм, які стають все більш актуальними в світі.

Основними формами ефективної інтеграції стратегічного управління та сталого розвитку є узгодженість корпоративного бачення та місії, бо це впливає на довгострокову мету та стратегічну нішу на ринку. Тому, бізнеси, які вбудовують сталий розвиток у своє корпоративне бачення, показують з одного боку відданість соціальній та екологічній відповідальності, і в той же час, створюють довгострокову цінність. Вільям Малліган [3], менеджер з екологічних питань корпорації Chevron, вважає, що довкілля зараз є серйозною проблемою, яка створює як виклики, так і можливості. Екологічна досконалість має стати частиною стратегічного мислення. Це в наших найкращих економічних інтересах. Фактично, щоразу, коли нас змушують змінюватися, ми часто знаходимо можливості». Багато керівників продемонстрували, що реалізація стратегій сталого розвитку має сенс з точки зору бізнесу. На заводі з обробки металу Westinghouse в Пуерто-Рико компанія зменшила «витік» – забруднення, випадково перенесене з одного резервуара в інший – на 75% просто шляхом струшування резервуара для видалення твердих речовин перед тим, як викидати хімікат у наступний резервуар. Компанія Pacific Gas and Electric вирішила, що енергозбереження є більш вигідною інвестицією, ніж ядерна енергетика, і McDonald's зробив свій широко розрекламований перехід від пластику до паперу наріжним каменем набагато ширшої, але менш помітної стратегії скорочення відходів. Менеджери цих підприємств явно вважають, що екологічний підхід має що запропонувати бізнесу. В інтерв'ю журналу Tomorrow Джон Елкінгтон з екологічної консалтингової компанії SustainAbility каже: «Ми спостерігаємо зародження корпоративного екологізму. Фактично, головний поштовх до сталого розвитку в майбутньому, ймовірно, виходитиме від бізнесу» [3].

Однак, є і інші аргументи за сталий розвиток в стратегіях компаній. Багато споживачів тепер готові платити більше за екологічно відповідальні продукти. А поява етичних інвестиційних фондів привернула увагу до корпоративної екологічної ефективності. Компанії змінюються зсередини, а не просто реагують на зовнішній тиск з боку споживачів та екологів.

Управління підприємством у відповідності до принципів сталого розвитку передбачає також і аналіз стейкхолдерів, для того зрозуміти вплив діяльності з усіх сторін з позицій: проблеми, інформаційні потреби і ризики щодо зацікавлених сторін у сфері сталого розвитку. Друге завдання, в цьому ж процесі – сформулювати основні цінності, яких підприємство очікує від своїх працівників щодо сталого розвитку, та встановити цілі щодо операційної ефективності. Топ-менеджмент відповідає за формулювання політики сталого розвитку для своєї організації та за встановлення конкретних цілей. Сталий розвиток означає більше, ніж просто «довкілля». Він також має соціальні елементи, такі як пом'якшення бідності та справедливий розподіл. Він також враховує економічні міркування, які можуть бути відсутніми з суворо «екологічної» точки зору [3].

Підсумовуючи, варто наголосити, що сталий розвиток є невід'ємним компонентом стратегічного менеджменту сучасних компаній. Аналіз міждисциплінарних підходів до визначення суті сталого розвитку (від філософського, технічного до екологічного й економічного) показує на складність цього поняття. Спільним у підходах є сталість – це здатність системи зберігати свою структурну та функціональну цілісність, реагуючи на зовнішні зміни. У межах економічної теорії сталий розвиток розглядається як результат збалансованого управління ресурсами, підтримання оптимальної взаємодії порядку і хаосу та створення умов для довгострокового функціонування бізнесу. Саме тому ця концепція набуває особливої актуальності в умовах нестабільного глобального середовища, кризових явищ і трансформаційних процесів в економіці.

Стратегічне управління містить в собі методологічну базу для інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність компаній, формуючи зв'язок між корпоративною місією, стратегічними цілями та екологічною або соціальною відповідальністю. Досвід провідних світових компаній підтверджує, що екологічні інновації, енергоефективні технології та відповідальне ставлення до стейкхолдерів здатні не лише зменшувати ризики, а й генерувати нові конкурентні переваги у стратегічному вимірі. Сталий розвиток і стратегічне управління є взаємопов'язаними й взаємодоповнюючими механізмами, що інтегруючись, забезпечують підприємству довготривалу ефективність. Підприємства, що здатні інтегрувати сталий розвиток у свою стратегію, отримують можливість не лише підвищити власну конкурентоспроможність, але й зробити вагомий вклад у розвиток суспільства, покращення умов життя та захист довкілля. У довгостроковій перспективі саме такі компанії стають рушіями сталого економічного поступу і формування цінності продуктів компаній у тривалому періоді.

Список використаних джерел:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с. ISBN 966-569-013-2.
2. Даниленко В.А. Оцінювання стійкості підприємств на основі системи моніторингових показників // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2012. № 27 (1). С. 337–343.
3. Business strategies for sustainable development : Based on the book *Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s* / International Institute for Sustainable Development in conjunction with Deloitte & Touche and the World Business Council for Sustainable Development. 1992. URL: https://www.iisd.org/system/files/publications/business_strategy.pdf.

Березовський О.Ю. ,
магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОП «Бізнес-адміністрування»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Бондаренко В.М.,
к.е.н., доцент кафедри бізнес-адміністрування,
менеджменту та маркетингу
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Оводов Д.А.,
аспірант кафедри економіки і підприємництва
економічного факультету
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах діяльності, незважаючи на товар чи послугу, кожний керівник бізнесу має розробити ефективну бізнес-стратегію. Без неї навіть найінноваційніші підприємства не можуть досягти успіху. Ефективна стратегія має охоплювати чіткі коротко- та довгострокові цілі розвитку, процеси прийняття рішень, давати бачення цільового ринку, конкурентів та власних конкурентних переваг. Цінність бізнес-стратегії полягає в тому, що вона розробляється на основі глибокого розуміння компанії і розвитку її потенціалу в умовах конкуренції.

Коли бізнес-стратегія розвитку розроблена правильно, то вона забезпечує:

- управління процесом прийняття рішень задля визначення пріоритетів і ефективного розподілу ресурсів;
- допомагає забезпечити розподіл обов'язків між співробітниками;
- посилює конкурентні переваги;
- формує гнучкість компанії, що забезпечує здатність до швидкої адаптації до змін на ринку;
- дає основу для оцінки ефективності результативності бізнесу [1].

Бізнес-стратегії відрізняються залежно від конкурентного середовища, але частіше бізнес-експерти виділяють декілька типів стратегій: корпоративного, функціонального рівня та на рівні бізнесу. Перші з них приймаються топ-керівництвом і передбачають глобальне мислення щодо злиття, поглинання, диверсифікації. Стратегія функціонального рівня зосереджена на конкретних відділах, сферах бізнесу і спрямована на покращення цих окремих аспектів діяльності. Стратегія на рівні бізнесу показує, як організація має намір отримати конкурентну перевагу на ринку – чи то шляхом диференціації, конкурентного ціноутворення, чи то шляхом розширення на нові ринки [1].

Чітко визначені бізнес-стратегії впливають на кожен відділ та аспект організації, забезпечуючи чіткі пріоритети та цілі для всіх окремих сфер діяльності. Чітка бізнес-стратегія дозволяє правильно розробляти вторинні бізнес-стратегії [1].

Ще у 1980-х роках Майкл Портер розробив такі загальні стратегії, на яких ґрунтувалися наступні дослідники. Вони до цих пір лежать в основі найпоширеніших бізнес-підходів. Ці три основні стратегії включають:

1. Стратегія лідерства у витратах, що зосереджена на завоюванні частки ринку шляхом надання товарів або послуг за найнижчою можливою ціною. Для таких бізнесів основна конкурентна перевага – це найдешевші товари широкій аудиторії, і вони витрачають менше ресурсів на дослідження і рекламу. Такі стратегії є часто високоприбутковими, однак при цій стратегії складно адаптовуватися до змін зовнішнього оточення.

2. Стратегія диференціації передбачає заохочення споживачів до готовності платити за унікальний продукт та високу цінність. Ця бізнес-модель вимагає ретельного врахування маркетингових стратегій і динаміки ринку. Вона може призвести до вищих норм прибутку, бо лояльні клієнти неодноразово обирають продукт. Однак бізнес залишається вразливим, якщо конкурент пропонує нижчу ціну.

3. Стратегія фокусування – нішева стратегія, що передбачає зосередження навколо вузькоспецифічної групи клієнтів, лінійки продуктів або географічного ринку. Підприємства з цією стратегією прагнуть захопити певний ринок. Існує два типи стратегій фокусування для нішевих ринків: стратегія, орієнтована на витрати, і стратегія, орієнтована на диференціацію [2].

Ці бізнес-стратегії Портера започаткували революцію у світі бізнесу і донині продовжують впливати на сучасну бізнес-практику. Однак в умовах гострих викликів бізнес-експерти допускають наявність гібридних бізнес-стратегій, які поєднують аспекти кількох підходів.

Можна припустити, що наявність гібридних стратегій обумовлена низкою викликів, з якими зіштовхуються підприємства в сучасних умовах, зокрема:

1. Неузгодженість цілей діяльності організації. Це трапляється, коли стратегія підприємства чітко не донесена до організації або поширюється вибірково, і кожна команда інтерпретує цілі компанії по-різному.

2. Відсутність гнучкості. Жорсткі стратегії часто зазнають невдачі, коли змінюються ринкові умови. Ефективна стратегія – це напрямок, а не диктування фіксованих дій. Керівники повинні заохочувати адаптивне мислення, винагороджуючи продумані коригування, а не жорстке дотримання.

3. Відірваність стратегії від тактики та щоденної роботи. Навіть коли стратегія підприємства є обґрунтованою, її виконання не спрацьовує, якщо співробітники не бачать, як їхня робота інтегрована із загальними цілями. Стратегічні цілі слід перевести в чіткі функціональні завдання, а потім – в індивідуальні цілі [3].

Добре розроблена стратегія підприємства поєднує чіткий напрямок із гнучкістю адаптації. Це не просто план, а структура, яка розвивається разом з цілями, можливостями та зовнішнім середовищем організації.

Отож, загальна стратегія підприємства визначає один напрямок для всіх бізнес-підрозділів та функцій, а її успіх реалізації залежить від чіткості, узгодженості, адаптивності та вимірюваної ефективності. Інновації мають бути інтегровані в стратегію посилення конкурентної переваги компанії [3].

Стратегія підприємства зміцнює спільні цінності та норми прийняття рішень. Вона слугує об'єднуючою основою, яка гарантує, що підстратегії підтримують один і той самий довгостроковий напрямок. Здорова стратегія повинна демонструвати узгодженість (між командами), прогрес (відповідно до ключових показників ефективності) та адаптивність (до змін на ринку). Прозорість формування стратегії підвищує довіру колективу. Часто компанії через виклики зовнішнього оточення змушені використовувати гібридні бізнес-стратегії [3].

Список використаних джерел:

1. Types of business strategy. IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/business-strategy-types>
2. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1998. 397 p.
3. Lloyd C. Enterprise Strategy: How to Build a Roadmap for Long-Term Success. URL: <https://www.qmarkets.net/resources/article/enterprise-strategy/>

Задорожна І.В.,
*к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Ігнатко І.І.,
*магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП «Бізнес-адміністрування»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Фінансові результати підприємства виступають одним із фундаментальних узагальнюючих показників, що забезпечують комплексну оцінку ефективності його функціонування в умовах ринкової економіки. Вони інтегрують підсумкові результати всіх видів господарської діяльності – виробничої, інвестиційної та фінансової – та характеризують здатність суб'єкта господарювання генерувати прибуток, підтримувати фінансову стійкість і забезпечувати конкурентоспроможність. У контексті економічної нестабільності роль фінансових результатів як ключового індикатора ефективності управлінських процесів посилюється, оскільки вони визначають методологічну основу для прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності та довгострокового розвитку підприємства.

Як зазначають Мардус Н.Ю. та Брік С.В. [1, с.150], фінансовий результат доцільно розглядати одночасно як об'єкт та інструмент управління, який базується на принципі відповідності витрат доходам. Він виступає ключовим показником ефективності господарської діяльності підприємства та є основою для аналізу економічної доцільності здійснюваних операцій. Водночас фінансовий результат дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, виявити резерви підвищення прибутковості та сформувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень на різних рівнях керування.

Нагорна І.В. та Бондаренко В.О. [2] підкреслюють, що фінансовий результат відображає не лише поточний стан підприємства, а й визначає його потенційні можливості у перспективі. Це забезпечує інтеграцію показника у процеси стратегічного планування та прогнозування, дозволяє оцінювати ризики, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю, та коригувати управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості. Лесюк А.С. [3, с.172] зазначає, що під фінансовими результатами слід розуміти як збільшення прибутку або збитку, так і зміну рівня рентабельності підприємства, що відображає ефективність його діяльності за звітний період та здатність до генерації доходів.

У системі управління фінансові результати виконують комплексну функцію, відображаючи різні аспекти діяльності підприємства. Економічний аспект полягає у демонстрації підсумкового ефекту господарської діяльності, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, визначити економічну доцільність виконаних операцій та виявити потенційні резерви підвищення прибутковості. Така оцінка слугує базою для аналітичної роботи та прийняття рішень на рівні фінансового планування.

Управлінський аспект фінансових результатів проявляється через їх використання як інформаційної основи для прийняття управлінських рішень. До цього належить планування прибутку, оптимізація витрат, формування цінової політики та визначення пріоритетів інвестування. У результаті фінансові результати стають важливим інструментом контролю та регулювання діяльності підприємства, забезпечуючи інтеграцію аналітичних даних у процеси стратегічного управління.

Соціально-економічний аспект фінансових результатів пов'язаний із створенням фінансових ресурсів для розвитку персоналу, підвищення соціальної відповідальності підприємства та забезпечення добробуту працівників. Рациональне управління фінансовими результатами дозволяє збалансувати економічну ефективність та соціальні пріоритети, сприяючи стабільному розвитку підприємства та формуванню позитивного іміджу на ринку.

У науковій літературі виділяють кілька підходів до визначення сутності фінансових результатів. Обліковий підхід трактує їх як різницю між доходами та витратами відповідно до вимог П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати». Економічний підхід розглядає фінансові результати як узагальнену вартісну оцінку ефективності господарської діяльності, яка формується під впливом взаємодії факторів виробництва. Управлінський підхід сприймає фінансові результати як об'єкт управління, що підлягає плануванню, контролю та регулюванню для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [4].

Таким чином, фінансові результати виступають ключовим орієнтиром у системі стратегічного та оперативного управління підприємством. Вони дозволяють комплексно оцінити ефективність обраної бізнес-моделі, визначити наявні резерви підвищення рентабельності, оцінити інвестиційну привабливість та фінансову стійкість підприємства. На основі аналізу фінансових результатів формується політика розподілу прибутку, визначаються напрями реінвестування, здійснюється планування витрат та контроль за ефективністю використання фінансових ресурсів. Такий підхід забезпечує системність управлінських рішень та інтеграцію фінансового аналізу у процеси стратегічного розвитку.

В умовах економічної нестабільності значущість фінансових результатів суттєво зростає, оскільки вони відображають не лише внутрішню ефективність діяльності підприємства, а й його здатність адаптуватися до зовнішніх економічних і ринкових викликів. Підприємства, які впроваджують сучасні підходи до управління фінансовими результатами, здатні своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, здійснювати ефективне

антикризове регулювання та підтримувати прибутковість навіть у складних умовах, що характеризуються інфляційним тиском, коливаннями попиту та нестабільністю валютного курсу.

Отже, фінансові результати є невід'ємним елементом системи управління підприємством, що забезпечує формування його економічного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечує умови для сталого розвитку. Усвідомлення економічної сутності фінансових результатів, їх ролі у процесі управління та взаємозв'язку з іншими управлінськими показниками створює необхідні передумови для побудови ефективного механізму управління прибутковістю підприємства, спрямованого на максимізацію економічної віддачі та забезпечення фінансової стабільності в умовах нестабільного економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. 1 Мардус Н. Ю., Брік С. В. Теоретичні і методичні підходи до визначення поняття «фінансовий результат» у фінансовому обліку та аудиті. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Випуск 2 (29). С. 148–153. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/29_2021/24.pdf
2. Нагорна І. В., Бондаренко В. О. Облік і аналіз фінансового результату в системі управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/105.pdf
3. Лесюк А. С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67–73. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3274&i=9>
4. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с.

Данко Б.В.
*магістрантка спеціальності «Менеджмент»
(ОП Бізнес-адміністрування)
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Дюгованець О.М.
*к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-
адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД

Управління мотивацією персоналу сьогодні стає одним із ключових завдань для будь-якого підприємства. Навіть за наявності достатніх ресурсів і добре налагоджених процесів результат залежить від того, наскільки працівники готові залучатися в роботу і розкривати свій потенціал. Тому питання мотивації вже давно перестало бути суто HR-інструментом – воно безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та стабільність його розвитку.

Сучасні компанії стикаються з низкою проблем: високою плинністю кадрів, складністю утримання кваліфікованих фахівців, зниженням продуктивності через емоційне вигорання або відсутність чітких стимулів. У таких умовах прості матеріальні заохочення перестають працювати так ефективно, як раніше, адже потреби працівників стають більш різноманітними. Це вимагає поєднання різних підходів і розуміння того, що мотивація – це комплексний процес, а не одноразовий захід.

Системне управління мотиваційними процесами дозволяє створити робоче середовище, у якому інтереси працівників та стратегічні цілі організації доповнюють одне одного. Налагоджена мотиваційна система допомагає підвищити продуктивність, зменшити кількість внутрішніх конфліктів і сформуванню стійке відчуття залученості персоналу до розвитку підприємства. Саме інтеграція мотиваційних механізмів у стратегічне управління дає змогу компанії досягати довгострокових результатів [1].

Управління мотиваційними процесами на підприємстві – це цілеспрямована діяльність керівництва, що включає планування, організацію, контроль та коригування системи стимулів для спонукання працівників до ефективної праці. Його основне завдання полягає у створенні умов, за яких особисті інтереси співробітників узгоджуються з організаційними цілями, що призводить до підвищення продуктивності та досягнення стратегічних результатів [1].

Сучасне управління мотивацією виходить за межі простого матеріального винагородження. Воно передбачає комплексний підхід, що враховує психологічні, соціальні та економічні аспекти трудової діяльності. У цьому контексті мотивація розглядається не як разовий захід, а як безперервний

процес, інтегрований у загальну систему управління персоналом та стратегічного менеджменту організації [2].

Ефективне управління мотиваційними процесами виконує низку важливих функцій, спрямованих на максимальне використання людського потенціалу підприємства.

1. *Стратегічна інтеграція мотивації.* Ця функція передбачає включення мотиваційних механізмів у систему стратегічного управління підприємством. Мотивація має узгоджуватися з довгостроковими організаційними цілями, забезпечуючи синхронізацію зусиль працівників із загальним вектором розвитку компанії. Для цього застосовуються інструменти стратегічного планування, зокрема логічно-структурні діаграми, що допомагають моніторити та вдосконалювати мотиваційні стратегії [1].

2. *Застосування теоретичних основ мотивації.* Передбачає використання класичних та сучасних мотиваційних теорій для розуміння потреб працівників. Теорії Маслоу, Макклелланда, теорія очікувань та інші концепції забезпечують науковий фундамент для побудови ефективних мотиваційних систем. Це дозволяє керівництву диференційовано підходити до мотивації різних категорій персоналу, враховуючи індивідуальні особливості та пріоритети [3].

3. *Процесно-орієнтований підхід до мотивації.* Ця функція полягає у систематичному підвищенні мотивації через удосконалення виробничих та адміністративних процесів. Процесно-орієнтований підхід вимагає руйнування бар'єрів між керівництвом та працівниками, створення атмосфери довіри та відкритості. Такий підхід сприяє покращенню організаційної культури та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [4].

4. *Розробка комплексних мотиваційних стратегій.* Ця функція дозволяє поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули в єдину систему. Ефективна стратегія враховує як первинні потреби працівників (заробітна плата, умови праці), так і вторинні (визнання, кар'єрне зростання, самореалізація). Комплексний підхід забезпечує гнучкість системи мотивації та її адаптивність до змінних умов [1].

5. *Моніторинг та оцінка ефективності мотиваційних заходів.* Ця функція дозволяє відстежувати результативність впроваджених мотиваційних програм через аналіз показників продуктивності праці, плинності персоналу, задоволеності працівників. На основі отриманих даних здійснюється коригування мотиваційних стратегій, що забезпечує їх відповідність поточним потребам організації та працівників [5].

6. *Вирішення конфліктів між особистими та організаційними цілями.* У процесі управління мотивацією неминуче виникають суперечності між прагненнями працівників та завданнями підприємства. Ефективне управління передбачає балансування економічних інтересів компанії та соціально-психологічних потреб персоналу, пошук компромісних рішень, що задовольняють обидві сторони [6].

Для якісного управління мотиваційними процесами керівник повинен володіти глибокими знаннями в галузі психології, менеджменту персоналу,

стратегічного управління. Не менш важливими є аналітичні здібності, емоційний інтелект, уміння працювати з різними категоріями працівників та адаптувати мотиваційні підходи до специфіки організації.

Крім професійних компетенцій, сучасний фахівець з управління мотивацією має розуміти економічні механізми функціонування підприємства. Це дає змогу узгоджувати мотиваційні витрати з фінансовими можливостями організації, забезпечуючи економічну доцільність впроваджуваних заходів. Важливою є також здатність передбачати зміни в потребах працівників та організаційному середовищі, своєчасно коригуючи мотиваційні стратегії.

Креативність у розробці нематеріальних стимулів відіграє особливу роль, оскільки сучасні працівники дедалі більше цінують можливості розвитку, визнання та самореалізації. Знання сучасних HR-технологій, цифрових платформ для управління персоналом та інструментів аналітики є обов'язковою вимогою для ефективного управління мотиваційними процесами [7].

Значення системного управління мотивацією для успіху підприємства складно переоцінити. Належним чином організована мотивація забезпечує стабільність колективу, високу продуктивність праці та зниження плинності персоналу. Це безпосередньо впливає на фінансові показники компанії, її репутацію на ринку праці та здатність залучати найкращих фахівців.

Окрім економічних вигод, ефективна система мотивації сприяє формуванню позитивної організаційної культури, де працівники відчують себе цінними членами команди. Це особливо актуально в умовах зростаючої конкуренції за таланти на ринку праці. Через узгодження інтересів працівників та організації створюється атмосфера взаємної довіри, що підвищує лояльність персоналу та зменшує ризики конфліктів. У результаті підприємство отримує конкурентну перевагу через ефективне використання людського капіталу.

Таким чином, управління мотиваційними процесами є важливою складовою стратегічного розвитку підприємства. Воно виходить далеко за рамки звичайного стимулювання персоналу, адже включає планування, добір відповідних методів мотивації, поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів та постійне оцінювання їх ефективності. Такий підхід дає змогу узгоджувати інтереси працівників із цілями організації та своєчасно реагувати на зміни у трудовому середовищі.

Практика показує, що продумана система мотивації допомагає підприємству підвищувати продуктивність, утримувати кваліфікованих фахівців і формувати позитивний психологічний клімат у колективі. Коли працівники бачать перспективи розвитку, отримують зворотний зв'язок і відчують підтримку, вони залучаються у роботу значно активніше.

Отже, мотивація персоналу є не окремою HR-функцією, а стратегічним інструментом, який впливає на довгострокову результативність підприємства. Її системне впровадження створює умови для стабільного розвитку компанії та розкриття потенціалу працівників.

Список використаних джерел:

1. Dmytro Polhul (2022). Personnel motivation management in the strategic management system of an enterprise. *Social and labour relations: theory and practice*, 12(2), 24-31. DOI:10.21511/sltp.12(2).2022.03
2. Lagodiienko V., Murzabulatova O., Ihumentseva N.. «Mechanism of motivation influence on the efficiency of enterprises». *The journal «Actual problems of innovative economy and law»*. 18.10.2023. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-4-1>
3. Chromjaková, F. (2016). The key principles of process manager motivation in production and administration processes in an industrial enterprise. *Journal of Cryptology*, 8(1), 95–110. <https://doi.org/10.7441/JOC.2016.01.07>
4. Arefieva, O., Poberezhna, Z. M., Piletska, S., Arefiev, S. Ol., & Kwilinski, A. (n.d.). Motivational management of enterprise innovation development in the context of limited resources and environmental influences. *E3S Web of Conferences*. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202447700012>
5. Ben Y. & Leshchii L. (2023). Staff motivation and innovative culture of an enterprise. *Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovation*, 11, 76–81. <https://doi.org/10.37659/2663-5070-2023-11-76-81>
6. Чорна, Л., Швед В. & Луценко С. (2024). Роль та зміст мотивації у менеджменті підприємства. *Podil's'kij Naukovij Visnik*, 1(4(32)), 46–53. <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-32-6>
7. Vasilyev A. A. & Litvinova V. S. (2022). Modern approaches to the formation of ways to motivate work. *Ekonomičnij Visnik Deržavnogo Višogo Navčal'nogo Zakladu Ukraïns'kij Deržavnij Himiko-Tehnologičnij Unìversitet*, 16(2), 88–96. <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2022-16-2-88-96>

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ТА ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ЕПОХУ ЗМІН

Бровді Я.І.,
*магістрант спеціальності «Маркетинг», ОПП «Маркетинг»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,*

Поп Я.І.,
*магістрант спеціальності «Маркетинг», ОПП «Маркетинг»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,*

Зарічна О.В.,
*д.е.н., доц., професор кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сьогодення ринкове середовище описується високим рівнем конкурентності та розвитком цифровізації, що дозволяє різним суб'єктам підприємництва для ефективного функціонування та утримання позиції, впроваджувати новітні, інноваційні маркетингові заходи та моделі впливу на цільові сегменти. Для покращення маркетингової діяльності та підвищення її рівня конкурентоспроможності на сучасному ринку, підприємства та організації повинні розробити інноваційні маркетингові стратегії, в основу яких буде покладено використання інструментів цифровізації: Big Data, AI, автоматизації маркетингових процесів тощо. А це вказує на те, що необхідно переосмислити підходи до маркетингової діяльності у контексті інноваційних трансформацій бізнес-середовища. Підприємства, які активно впроваджують новітні маркетингові технології та адаптують управлінські процеси до цифрових умов, отримують значні конкурентні переваги у залученні споживачів, підвищенні ефективності витрат і забезпеченні сталого розвитку.

Деталізований аналіз наукових праць дослідників, а також практиків щодо сутності маркетингової діяльності вказує, що це інтегрована система ключових елементів, які підкреслюють її структурованість щодо визначення мети, цілей та завдань, комплексності поєднання товарної, цінової, збутової, комунікаційної політик, а також управлінського характеру, який забезпечує цілеспрямовану в організаційному та результативному плані діяльність по досягненню маркетингової стратегічної мети [1].

Крім того, на думку Лисенко І.В., підсилення маркетингової діяльності цифровими технологіями, дозволить ще краще організувати процес взаємозв'язку з суб'єктами ринку та забезпечить сталу конкурентну позицію, яка вплине і на підвищення прибутковості, і на більш повне задоволення потреб споживачів ґрунтуючись на персоналізованих підходах обслуговування [2].

Отже, інноваційні цифрові маркетингові технології, які використовуються сьогодні майже у всіх сферах ринкової економіки та є допоміжними інструментами ведення бізнесу – визначають нові перспективні можливості. Використання автоматизації маркетингових процесів пов'язаних із поширення

інформації, організацією збуту та формування тісного комунікаційного зв'язку через різні платформи пошукових систем, соціальних мереж Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn спрощують такі дії, та допомагають у прийнятті більш ефективних, простіших та гнучких маркетингових рішень щодо провадження бізнесу. Формування позитивного іміджу, закріплення лояльності споживачів, досягнення високого рівня довіри та впізнаваності бренду – все це створюється завдяки таких інструментів як мобільні додатки, SMS-розсилки, push-сповіщення, геолокаційні сервіси та соціальні мережі.

Важливим і корисним, з погляду персоналізації інтересів цільової аудиторії, а також для покращення автоматизації маркетингових процесів, діяльність підприємств повинна провадитись з використанням AI, адже останнє сприяє підвищенню ефективності управління маркетингом, оскільки дозволяє: більш швидко обробляти великі обсяги даних (Big Data) для прийняття маркетингових рішень на основі фактів, спрогнозувати тенденції попиту та поведінку споживачів. Відповідно до цього штучний інтелект допоможе сформувати персоналізовані маркетингові стратегії, автоматизувати рекламні кампанії та вплинути на підвищення рівня клієнтського досвіду використовуючи чат-боти, голосових асистентів та системи рекомендацій.

Варто зауважити, що плануючи або організовуючи маркетингову діяльність, або для корегування стратегії її розвитку, все ж таки ми покладаємось на першопочаткові дії пов'язані з проведенням маркетингових досліджень. Збір інформації, аналіз і інтерпретація зібраних даних, їх оцінка можлива при використанні розглянутих цифрових технологій. Ба більше – вони навіть краще допоможуть обробити дані і, як було вище зазначено, допоможуть розробити відповідну, ефективну маркетингову стратегію та визначити пакет заходів і методів, які вплинуть на поведінку цільової аудиторії, та покращать конкурентоздатність підприємства на ринку.

Тому, підсумовуючи, зазначимо, що інноваційні трансформації, які сьогодні відбуваються на ринку, вплив цифрових технологій та їх впровадження в маркетингову діяльність підприємств – це нові «виклики та можливості» для покращення ефективності роботи, підкріплення іміджу, формування довіри та більш повного задоволення потреб, формуючи як цінність підприємства, так і цінність споживачів.

Список використаних джерел:

1. Бубенець, І. Г., Олініченко, К. С., & Христенко, С. С. (2025). Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (17). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>
2. Лисенко І.В. Цифровізація процесів маркетингу: сучасний стан та тенденції розвитку: Маркетинг у підприємництві, біржова діяльність та торгівля в SMART-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри. Львів, Україна. с.462-481. ISBN: 978-617-95283-1-6. URL: <https://zenodo.org/records/7855230>
3. Кобернюк С.О., Нагорна О.В., Хмарська І.А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2024 р., № 1 (131). С. 89-95. URL: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-14>

Карпенко Р.В.,
*магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП «Бізнес-адміністрування»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,*

Зарічна О.В.,
*д.е.н., доц., професор кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

ВПЛИВ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Насиченість сучасного ринку різними товарами та послугами як вітчизняного, так і закордонного виробництва, змушує все більше підприємств та організацій переглядати основні підходи до управління діяльністю, особливо в напрямі, який забезпечує задоволеність потреб споживачів через формування відповідної пропозиції товарів, та які вплинуть на підвищення ефективності і результативності підприємства на ринку. Сама пропозиція товарів визначається тим оптимально-раціональним товарним портфелем, який в повній мірі відповідає запитам споживачів та задовольняє конкретні їх потреби. Тому, дотримання принципу оптимальності при організації управління і формуванні асортименту є важливим і необхідним.

Сьогодні, щоб здійснити ефективну оптимізацію товарного асортименту, підприємства

Товарний асортимент являє собою сукупність усіх видів товарів і послуг, які пропонуються підприємством для задоволення потреб цільового ринку, а отже його оптимізація буде передбачати процес, що структуровано відображає формування асортименту відповідно до попиту споживачів, можливостей підприємства та ринкових тенденцій з врахування впливу різних факторів [1-2]. Факторами впливу на оптимізаційний асортимент можуть бути зовнішні ринкові фактори, що залежать від стану та динаміки зовнішнього середовища, на яке підприємство не має прямого впливу, але повинно пристосовуватись до нього. І до них відносимо попит, рівень конкуренції, тенденції ринку та інновації, державні регулювання, економічна політика, а також сезонний характер споживання. Друга група факторів – внутрішні, організаційно-економічні, які залежать від самого підприємства та визначають його можливості реалізувати асортиментну політику: виробничі і фінансові можливості, маркетингова стратегія, рівень професіоналізму (кваліфікація) працівників, політика постачання та логістика [3].

Вагомість соціально-етичного маркетингу та впровадження його інструментів при здійсненні впливу на лояльність споживачів визначає, ще дві групи факторів формування оптимального асортименту – це соціально-психологічні фактори, які допомагають врахувати стиль життя, культуру споживання, соціальні тренди та модні тенденції ринку і науково-технічний прогрес, через появу інноваційних продуктів, які торкаються питання еко-діяльності та цифровізованих інструментів оптимізації асортименту відповідно до зайнятої позиції [3].

Зважаючи на стратегічні напрями розвитку підприємств в сучасних умовах та врахувавши вплив вище зазначених факторів, оптимізація провадиться через аналіз обсягів продажу та прибутковості, застосуванні методів, що базуються на врахуванні вартісного аналізу (ABC та XYZ), а також раціональному використанні запасів. За рахунок проведення аналізу обсягів продажу та прибутковості зможемо оцінити реалізаційні показники, валовий прибуток та частка кожного товару у загальному обороті, які дозволять прийняти ефективні рішення щодо стратегічних дій по «ходовим» та «проблемним» товарним позиціям. Поєднання розрахунків вартісного аналізу вплине на виділення груп товарів, які характеризуються стабільним і нестабільним попитом, а раціоналізація запасів приведе у відповідність асортимент до умов оптимізації з метою уникнення надлишкових запасів, що «заморожують» оборотні кошти, та забезпечить тим самим наявність найбільш затребуваних ринком товарів [4].

Загалом, якщо визначати вплив оптимізації асортименту на ефективність підприємства, то за рахунок аналізу асортиментних груп товарів, вилучення збиткових і зосередженні уваги найбільш рентабельних допоможе підприємству підвищити рівень прибутковості. Формування раціонально-оптимального асортименту забезпечить найбільш повне задоволення конкретних потреб, а отже вплине на підвищення конкурентоспроможності та лояльності споживачів. І на останок, Визначена ефективна маркетингово-логістична стратегія щодо планування закупівель, виробництва, складування та розподілу допоможе покращити оборотність капіталу та зменшить витрати на обслуговування як споживачів так і процесів пов'язаних з формування відповідного товарного асортименту.

Отже, оптимізація товарного асортименту виступає важливим стратегічним інструментом управління ефективністю підприємства. Вона дозволяє не лише адаптувати товарну пропозицію до реальних потреб споживачів, а й забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Петрикiвa О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 128-132. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-17).
2. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022. (2 (02), С. 191–195. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/13441>
3. Ощипок, І. М. (2021). Оптимізація асортиментної програми виготовлення продукції харчових підприємств із наявної сировини. *Підприємництво і торгівля*, (28), 66-72. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-10>
4. Дунська А. Р., Башкіна А. С. Порівняльний аналіз методів управління оптимізацією товарного асортименту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 13. С. 91–96. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_ukr/17.pdf

*Кушніренко В. *,
аспірант, кафедра маркетингу,
економіки, управління та адміністрування
ВНЗ «Національна академія управління»,
м. Київ, Україна*

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАТЕГІЯХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У сучасних умовах економічної нестабільності, спричиненої глобальними викликами, війною в Україні, порушенням ланцюгів постачання та високою динамікою технологічних змін, питання підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення. Конкурентна боротьба зміщується у площину інтелектуалізації економічних процесів, де вирішальну роль відіграє використання штучного інтелекту (ШІ) як ключового інструменту стратегічного управління, інноваційного розвитку та цифрової адаптації.

ШІ є не лише технологічним трендом, а системоутворювальним фактором трансформації бізнес-моделей, що змінює підходи до прийняття рішень, формування вартості та створення конкурентних переваг. Для України, яка перебуває у процесі післявоєнного відновлення, інтеграція ШІ у стратегічне управління підприємствами є передумовою не лише їх виживання, а й забезпечення довгострокового економічного зростання.

ШІ (Artificial Intelligence, AI) — сукупність технологій, здатних моделювати когнітивні функції людини: навчання, розуміння, аналіз, прогнозування та прийняття рішень. Інтеграція ШІ у корпоративні стратегії дозволяє підприємствам переходити від реактивного до проактивного типу управління, заснованого на аналітиці даних, моделюванні сценаріїв і гнучкому плануванні.

Використання ШІ в управлінні підприємством охоплює кілька рівнів:

- Операційний, де інтелектуальні системи автоматизують процеси, скорочують витрати й підвищують продуктивність;
- Тактичний, що передбачає застосування алгоритмів машинного навчання для аналізу ринку, поведінки споживачів, ризиків і ланцюгів постачання;
- Стратегічний, орієнтований на формування конкурентних переваг, прогнозування тенденцій і прийняття рішень у реальному часі.

Отже, ШІ стає інтелектуальним активом підприємства, який забезпечує не лише технологічні переваги, а й нову якість стратегічного мислення менеджменту.

Конкурентоспроможність у цифрову епоху визначається здатністю підприємства ефективно використовувати інформаційні ресурси, впроваджувати інновації та адаптуватися до динамічних змін середовища. ШІ забезпечує цю здатність через такі ключові механізми:

1. Інтелектуальна аналітика даних (Big Data & Predictive Analytics) — автоматизоване опрацювання великих обсягів інформації для виявлення закономірностей і трендів, що підвищує точність стратегічного планування.

2. Цифровий маркетинг і персоналізація – використання нейромережових моделей для створення індивідуалізованих пропозицій, прогнозування поведінки споживачів і підвищення лояльності клієнтів.

3. Оптимізація бізнес-процесів – застосування роботизованої автоматизації (RPA) і систем комп'ютерного зору для скорочення витрат, зменшення помилок і підвищення продуктивності.

4. Управління ризиками та фінансами – використання алгоритмів ШІ для оцінки кредитоспроможності, прогнозування ліквідності та запобігання шахрайству.

5. Інноваційний розвиток і R&D – застосування генеративного ШІ (Generative AI) для проєктування продуктів, моделювання процесів і прискорення науково-дослідних розробок.

Використання цих інструментів дозволяє формувати динамічну конкурентну перевагу, що ґрунтується на швидкому засвоєнні знань, аналітичних можливостях і здатності підприємства до самонавчання.

Ринок технологій штучного інтелекту в Україні розвивається у складних умовах воєнного часу, проте демонструє позитивну динаміку. Згідно з аналітичними даними, понад 35 % українських ІТ-компаній вже впроваджують або планують впроваджувати рішення на основі ШІ [1]. Найбільш активними є напрями аналітики даних, фінансових технологій, кібербезпеки, агроаналітики та обробки природної мови [2].

Серед ключових чинників, що стимулюють розвиток ШІ в Україні, варто виокремити:

- високий рівень кваліфікації ІТ-фахівців і науковців;
- наявність конкурентоспроможних стартапів і R&D-команд;
- інтеграцію в глобальні цифрові ринки через експорт послуг [3];
- підтримку з боку міжнародних технологічних партнерів.

Разом з тим, існують і бар'єри: недостатня цифрова інфраструктура, обмежений доступ до якісних наборів даних, слабка державна підтримка R&D, низька обізнаність керівників про можливості ШІ [4]. Подолання цих перешкод потребує розробки Національної стратегії розвитку ШІ, гармонізованої з Європейським актом про штучний інтелект (EU AI Act) та політикою цифрової трансформації.

Інтеграція ШІ має розглядатися як довгострокова стратегія цифрової еволюції підприємства, що передбачає системну інтеграцію технологічних, організаційних і людських компонентів. Доцільно виокремити такі напрями:

1. Цифрова діагностика та аудит зрілості – оцінка готовності підприємства до впровадження інтелектуальних технологій.

2. Розробка стратегії інтелектуалізації бізнесу – визначення цілей, ресурсів, показників ефективності та зон ризику.

3. Інвестиції в людський капітал – навчання персоналу, створення внутрішніх ІТ-команд і стимулювання міждисциплінарної взаємодії.

4. Створення дата-орієнтованої культури – формування системи управління даними як основи прийняття рішень.

5. Розвиток етичних стандартів ІІІ – забезпечення прозорості алгоритмів, захисту персональних даних та довіри до цифрових рішень [5].

6. Кооперація з інноваційними екосистемами – участь у технологічних кластерах, акселераторах і міжнародних програмах.

Таким чином, стратегічна інтеграція ІІІ створює синергію між технологіями, бізнесом і знаннями, що є фундаментом конкурентоспроможності підприємств у новій економічній реальності.

Висновки. Штучний інтелект стає визначальним чинником конкурентоспроможності українських підприємств у ХХІ сторіччі. Його впровадження забезпечує підвищення ефективності управління, скорочення транзакційних витрат, покращення взаємодії з клієнтами та стимулювання інновацій.

У післявоєнний період інтеграція ІІІ у стратегії розвитку підприємств має стати складовою національної моделі цифрового відновлення, спрямованої на перехід до економіки знань, підвищення глобальної конкурентоспроможності та формування інтелектуально орієнтованого бізнес-середовища.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці методології оцінювання ефективності ІІІ-рішень у стратегічному менеджменті, вивченні соціально-економічних наслідків їх впровадження та розробці моделей державного стимулювання інноваційної діяльності у сфері штучного інтелекту.

Список використаних джерел:

1. Mapping the use of artificial intelligence in priority sectors and the competitiveness of Ukraine. Centre for European Policy Studies (CEPS) & United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). 2024. URL: <https://www.ceps.eu/ceps-publications/mapping-the-use-of-artificial-intelligence-in-priority-sectors-and-the-competitiveness-of-ukraine/> [дата звернення: 31.10.2025]

2. Ukraine ranks second among Eastern European countries in terms of the number of companies in the field of artificial intelligence. The Odessa Journal, 24 Apr 2025. URL: <https://odessa-journal.com/ukraine-ranks-second-among-eastern-euro-pean-countries-in-the-field-of-artificial-intelligence/> [дата звернення: 31.10.2025] [Odessa Journal](#)

3. Competitiveness of the IT business in Ukraine: current state and pathways for enhancement. Ю. Уманців та співавт. 2025. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4479/4300>

4. Strategic AI adoption in SMEs: A Prescriptive Framework. Atif Hussain, Rana Rizwan. ArXiv preprint. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2408.11825>

5. From Trust to Truth: Actionable policies for the use of AI in fact-checking in Germany and Ukraine. Veronika Solopova. ArXiv preprint. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.18724>

**Науковий керівник – Костинець Юлія Володимирівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, економіки, управління та адміністрування.*

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ЕПОХУ ЗМІН

У сучасному світі цифрові технології стали невіддільною частиною повсякденного життя. Особливо це стосується сфери комунікації. Цифрові комунікації – це процес передачі інформації за допомогою сучасних технологій: інтернету, мобільного зв'язку, соціальних мереж, відеозв'язку, месенджерів. У ХХІ столітті вони стали основною формою взаємодії між людьми, інституціями, державами. В умовах постійних змін – соціальних, політичних, економічних, технологічних – цифрові комунікації набули ще більшого значення [7].

У цій роботі розгляну ключові особливості та виклики цифрової комунікації в епоху змін.

Одна з головних рис цифрової комунікації – її надзвичайна швидкість і доступність. Інформація поширюється миттєво, незалежно від відстані чи кордонів. Новини, повідомлення, відео, прямі ефіри – усе стає доступним у реальному часі. Це дозволяє швидко реагувати на події, координувати дії, мобілізувати ресурси. Проте ця ж швидкість має і зворотній бік – велика кількість фейкової інформації, маніпуляцій та інформаційного шуму. Користувачеві все складніше відрізнити правду від вигадки, а це створює серйозні загрози для громадської думки.

Цифрові комунікації також кардинально змінили способи спілкування. Якщо раніше головною формою був усний або письмовий діалог, то нині популярними є короткі повідомлення, смайли, меми, гіфки. Виникла нова мова комунікації – візуально-емоційна, фрагментована, контекстуальна. Це полегшує швидке спілкування, але може знижувати глибину думки та здатність до тривалого логічного викладу. Крім того, між поколіннями виникає комунікаційна прірва: молодь використовує нові канали й терміни, які не завжди зрозумілі старшим [1].

Окреме місце в цифровій комунікації посідають соціальні мережі. Facebook, Instagram, TikTok, Twitter (X) перетворилися на нову публічну сферу. Сьогодні кожен може висловити свою думку, транслювати події, впливати на суспільство. Це підвищує громадянську активність і рівень інформованості. Водночас відбувається розмиття меж між особистим і публічним: користувачі добровільно викладають приватне життя в загальний доступ, що несе ризики втрати конфіденційності, кібератак і психологічного тиску.

Цифрові платформи відіграли вирішальну роль у періоди криз. Під час пандемії COVID-19 саме завдяки онлайн-комунікації світ зміг зберегти багато функцій: дистанційна освіта, онлайн-робота, телемедицина стали нормою. У контексті війни в Україні цифрові комунікації стали інструментом боротьби: для поширення правди, збору донатів, підтримки армії, координації волонтерів. Водночас поширюються і ворожі інформаційні кампанії, фейки, кіберзлочини. Усе це свідчить про подвійний характер цифрової комунікації – вона може бути як зброєю, так і ліками [2, 5].

Етичні питання займають окреме місце в обговоренні цифрової взаємодії. Анонімність у мережі дозволяє користувачам вільніше висловлюватися, але водночас породжує безкарність: мову ворожнечі, кібербулінг, токсичну поведінку. Часто люди у віртуальному просторі втрачають елементарні норми етикету. Тому важливим стає виховання цифрової культури – поваги до співрозмовника, відповідальності за слова, вміння критично оцінювати інформацію.

Ще одним серйозним викликом є алгоритми. Соціальні мережі показують контент, який відповідає попереднім вподобанням користувача. Це створює ефект «інформаційної бульбашки» – людина бачить лише те, що підтверджує її погляди, і не стикається з альтернативною думкою. Таке середовище підсилює поляризацію суспільства, зменшує здатність до діалогу і компромісу. Алгоритми також використовуються у політичній рекламі, що може впливати на демократичні процеси [4].

З розвитком штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, цифрові комунікації виходять на новий рівень. З'являються чат-боти, як ChatGPT, які замінюють консультантів, вчителів, редакторів. Онлайн конференції, віртуальні світи, цифрові аватари стають частиною повсякденності. Це відкриває нові можливості, але також ставить питання: як зберегти людяність у світі, де дедалі більше функцій виконує машина? [3].

Підсумовуючи, можна сказати, що цифрові комунікації стали основним інструментом взаємодії в епоху змін. Вони мають безліч переваг – доступність, масштабність, інтерактивність, але також вимагають високої культури користування, етичної відповідальності й критичного мислення.

У майбутньому саме ті, хто вміє грамотно та відповідально користуватися цифровими каналами комунікації, матимуть перевагу в суспільстві знань, технологій та глобальної взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Бауман З. Плинні часи: життя у віці невизначеності. Київ: Темпора, 2017. 248 с.
2. Логвиненко В. М., Грицанюк В. В. “Цифрова трансформація суспільства та інформаційно-комунікаційні технології в професійній діяльності фахівців соціальної роботи: сучасні виклики.” Серія 05. Педагогічні науки: реалії та перспективи, Випуск 87, 2022.
3. Ничкало Н. Г., Лук'янова Л. Б., Овчарук О. В. “Цифрова трансформація суспільства.” Інститут педагогіки НАПН України, 2022.
4. Світовий економічний форум. The Global Risks Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023> (дата звернення: 10.05.2025).
5. Український інститут майбутнього. Інформаційна безпека України в умовах війни. Київ, 2023. 54 с.
6. Castells, M. The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell, 2010. 594 p.
7. Manuel Castells. The Rise of the Network Society. 2nd Edition. Wiley-Blackwell, 2010.

**Науковий керівник: Федурця В.П., к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

*Андрусь В.В. **
студентка I курсу
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА У МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасному світі соціальні медіа стали не лише інструментом комунікації, а й важливим каналом для маркетингових стратегій. В умовах війни в Україні їх роль значно зросла, адже вони дозволяють підтримувати зв'язок із цільовою аудиторією, оперативно реагувати на зміни у споживчій поведінці та доносити важливу інформацію [3, 11].

Основними тенденціями є: зростання ролі відеоконтенту, активізація локальних спільнот, зростання довіри до персоналізованих повідомлень та підвищений попит на етичні бренди. Крім того, бізнеси стали більше залучати інфлюенсерів із проактивною громадянською позицією, а самі кампанії набули соціального та благодійного характеру.

Соціальні медіа перетворилися на платформу не лише для просування товарів, а й для побудови довіри, підтримки споживачів і зміцнення репутації бренду. Усе це свідчить про необхідність гнучкої та чутливої маркетингової стратегії, що враховує не лише бізнес-цілі, а й емоційний стан суспільства.

У період воєнного стану в Україні соціальні медіа стали не лише інструментом маркетингу, а потужним каналом суспільного діалогу [12]. Бренди вимушені адаптувати свої комунікації до нових реалій, коли споживачі мають підвищену емоційну чутливість, очікують підтримки та щирості, а не агресивного просування товарів [7]. У цьому контексті особливого значення набуває тональність контенту – вона стає більш обережною, емпатійною, заснованою на довірі та цінностях.

У практиці українських компаній спостерігається зміна контент-стратегій: традиційна реклама поступається місцем контенту, який виконує соціальні функції – інформує про безпеку, допомогу постраждалим, благодійні ініціативи. Наприклад, українські банки, мобільні оператори, торгові мережі створюють кампанії, спрямовані на допомогу ЗСУ, внутрішньо переміщеним особам або на відновлення зруйнованої інфраструктури. Це не лише посилює емоційний зв'язок зі споживачами, але й формує довготривалу лояльність до бренду.

Окремої уваги заслуговує роль соціальних медіа у формуванні брендової репутації. Компанії, які відкрито заявляють про свою патріотичну позицію, підтримують українську армію, займаються волонтерством або підтримують локальні громади, отримують позитивний зворотний зв'язок від аудиторії. Такий підхід дозволяє не лише зберегти аудиторію в кризовий період, а й розширити її за рахунок нових споживачів, які поділяють цінності бренду.

Крім того, соціальні медіа стали середовищем для інформаційної боротьби [4, 5, 10]. Багато брендів використовують свої офіційні сторінки для спростування фейків, поширення перевіреної інформації, підтримки інформаційної оборони [2]. У такий спосіб комерційні кампанії набувають нових рис – вони стають громадянсько значущими, виконуючи функції, притаманні раніше лише медіа або державним інституціям [1].

Платформи TikTok, Instagram та Telegram особливо популярні серед українських користувачів [5, 6, 9]. Вони дозволяють швидко поширювати відео, створювати інтерактивні кампанії, збирати аудиторію навколо спільних цінностей. Наприклад, в Instagram активну роль відіграють сторіз, Reels, інтерактивні наклейки, опитування та донати. TikTok забезпечує вірусність – навіть невеликі бренди можуть стати популярними завдяки щирому та актуальному контенту [6]. Telegram, у свою чергу, зміцнився як канал прямої комунікації – бренди використовують його для новин, розсилок та навіть персоналізованих повідомлень [7].

Приклади адаптації маркетингових стратегій українських брендів.

У період повномасштабної війни українські бренди демонструють виняткову гнучкість і здатність швидко трансформувати комунікаційні стратегії. Один із найпоказовіших прикладів – мережа супермаркетів «Сільпо», яка вже з перших тижнів вторгнення адаптувала свій контент до нових реалій: публікації в соцмережах стали більш емпатійними, акцент був зроблений на допомозі, спокої, підтримці співробітників і клієнтів. У магазинах з'явилися стенди з інформацією про волонтерські ініціативи та способи допомоги ЗСУ.

Бренд Rozetka також швидко включився у підтримку суспільства. Крім забезпечення безперервної логістики в умовах бойових дій, компанія активно використовувала соціальні мережі для поширення інформації про евакуацію, гуманітарну допомогу та фандрейзингові кампанії. Rozetka створювала партнерські проекти з благодійними фондами, а її комунікації в Instagram, Facebook та YouTube мали величезне охоплення.

Ще один приклад – вітчизняний бренд одягу GUD, який зосередився на створенні тематичних патріотичних колекцій. У соцмережах бренд не лише демонструє нові продукти, а й розповідає історії своїх клієнтів, які служать у ЗСУ або допомагають на волонтерському фронті. Це створює емоційний зв'язок і показує, що бренд є частиною великого національного спротиву.

Окрему роль відіграють малий та середній бізнес, який через Instagram та TikTok налагодив ефективну комунікацію зі своєю аудиторією. Наприклад, креативні агенції або локальні кафе використовують ці платформи для розповідей про своє відновлення після обстрілів, залучення клієнтів через чесний контент, а також для збору коштів на благодійність. Усе це стало можливо завдяки довірі, яку користувачі надають живому, справжньому контенту.

Ці кейси демонструють, що в умовах війни соціальні медіа виконують не лише маркетингову, а й суспільно об'єднавчу функцію. Бренди, які вміють швидко адаптуватися, комунікувати відкрито та етично, не лише виживають у кризу, а й зміцнюють свій імідж та довгострокову лояльність аудиторії.

Таким чином, в умовах війни маркетинг перестає бути суто комерційним інструментом і набуває нових значень: він стає засобом емоційної підтримки, громадянської позиції, соціального впливу. Аналіз тенденцій розвитку соціальних медіа в українському маркетингу засвідчує, що бренди, які адаптували свої стратегії відповідно до воєнного контексту, змогли не лише втримати аудиторію, а й посилити її довіру.

Сучасний український споживач – це свідомий громадянин, який очікує від брендів прозорості, чесності та участі у суспільному житті. Тому особливу роль відіграє не лише те, що компанія говорить, а й як, де та з якою метою. Саме тому соціальні медіа – з їх динамікою, візуальністю, швидкістю реакції – стали основним інструментом актуального маркетингу.

Інноваційний підхід до комунікацій, креативність у подачі, дотримання етичних норм – ці чинники є запорукою ефективної маркетингової діяльності в умовах викликів і невизначеності. Зокрема, український досвід доводить, що навіть у часи глибокої кризи соціальні мережі можуть слугувати не лише для продажів, а й для формування стійких зв'язків між брендом і спільнотою, для просування цінностей, які набувають особливої ваги у час війни.

Отже, тенденції маркетингових комунікацій у соціальних медіа в умовах воєнного стану підтверджують важливість стратегічної гнучкості, соціальної відповідальності та глибокого розуміння потреб аудиторії. Цей досвід є унікальним і вартим уваги не лише в межах України, а й на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. АрміяInform. Деякі тенденції розвитку соціальних мереж, або чому військовослужбовцям потрібна інформаційна гігієна. *ArmyInform*. 2021. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/12/04/deyaki-tendencziyi-rozvytku-soczialnyh-merez-abo-chomu-vijskovosluzhbovczyam-potribna-informacziyna-gigiyena/> (дата звернення: 21.04.2025)
2. Медіаграмотність під час війни: теорія, методика, інтерактив. Навчальний посібник / Довженко О., Єгорова А., Іванова Т., Міський В., Потапова В., Юричко А. / за загал. ред. О. Волошенюк, В. Іванова. К. : Академія української преси, Центр вільної преси, 2023. 68 с. URL: https://www.aup.com.ua/uploads/Mediagramotnost_pid_chas_viny_web.pdf (дата звернення: 15.04.2025)
3. Марущак Н. Вплив соціальних мереж на формування громадської думки в умовах війни. *Вчені записки ТНУ*. 2024. №3(2). С. 204–209.
4. Центр стратегічних комунікацій. Інформаційна війна: як Росія використовує соціальні мережі для впливу. 2023. URL: <https://spravdi.gov.ua/vykorystannya-tiktok-dlya-zlovmysnogo-vplyvu-na-ukrayinsku-audytoryyu/> (дата звернення: 17.04.2025)

5. BBC News. Як TikTok змінює сприйняття війни в Україні. *BBC.com*. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60724806> (дата звернення: 11.04.2025)
6. Detector Media. Як виглядає гумор на війні. *Detector Media*. 2023. URL: <https://detector.media/kritika/article/229188/2024-07-05-yak-vyglyadaie-gumor-na-viyni/> (дата звернення: 11.04.2025)
7. Hammarlund H. Social Media: Friend or Foe in Wartime? *Uttryck Magazine*. 2024. URL: <https://uttryck.org/social-media-friend-or-foe-in-wartime/> (дата звернення: 10.04.2025)
8. Manor I. Twitter as a war tool: Ukrainian and Russian online strategy. *Review of International Studies*. 2022. Vol. 48, No. 5. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/review-of-international-studies/article/twitter-as-a-war-tool-ukrainian-and-russian-online-strategy/DA1247E7A91221B6B2B2A3B313583C2D> (дата звернення: 18.04.2025)
9. Texty.org.ua. Як Facebook, Telegram і YouTube працюють в Україні під час війни. 2023. URL: <https://texty.org.ua/articles/109033/yak-facebook-telegram-i-you-tube-pratsyuyut-v-ukrayini-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 11.04.2025)
10. Darchen S. Digital Diplomacy in the Russia-Ukraine War. Routledge. 2023.
11. Томсон Л. Соціальні мережі як простір цифрового спротиву в Україні. *Journal of Digital Resistance*. 2024. Vol. 6, No. 2. С. 77–88.
12. Лисенко А. Інформаційна мобілізація: роль соцмереж у війні за правду. *Медіаполітика*. 2023. Vol. 5, No. 1. С. 33–40.

*Науковий керівник: Дюгованець О.М. – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Батяла А.І.*
студентка I курсу
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному світі маркетинг зазнає кардинальних трансформацій під впливом цифрових технологій, глобалізації та змін у споживчих уподобаннях. Інноваційний маркетинг уже давно вийшов за межі традиційних інструментів – сьогодні він ґрунтується на використанні штучного інтелекту, автоматизації процесів, big data, персоналізації, віртуальної і доповненої реальності, а також цифрових комунікацій, що дозволяють вибудовувати глибші взаємозв'язки з аудиторією [1, с. 15]. У цьому контексті важливими є гнучкість, адаптивність і креативність маркетингових стратегій, які повинні відповідати умовам динамічного та часто непередбачуваного середовища. Інноваційний маркетинг: суть і значення. Інноваційний маркетинг – це підхід, який передбачає застосування нових ідей, технологій, методів дослідження ринку та взаємодії зі споживачами з метою підвищення конкурентоспроможності бренду та залучення клієнтів [1, с. 33]. Його головна мета – не лише задовольнити наявний попит, а й формувати новий, пропонуючи унікальні ціннісні пропозиції [7, с. 41]. У центрі такого маркетингу перебуває клієнт, а основою є аналіз даних, цифрові платформи та глибоке розуміння змін у поведінці цільової аудиторії [5, с. 102].

Інновації проявляються не лише в продуктах чи послугах, а й у методах просування, каналах дистрибуції та моделях комунікації. Наприклад, інтерактивні платформи, гейміфікація, чат-боти, нейромаркетинг та алгоритми персоналізованого контенту стають повсякденною практикою ефективних брендів [2, с. 65]. Більше того, в умовах гіперконкуренції саме інновації дають змогу компаніям утримувати лідерські позиції [1, с. 119]. Цифрові комунікації як драйвер взаємодії зі споживачем. Цифрові комунікації забезпечують нові формати взаємодії між бізнесом і споживачем. Соціальні мережі, месенджери, email-маркетинг, мобільні застосунки, блоги та відеоплатформи перетворилися на головні інструменти формування бренду, управління репутацією та здійснення продажів [3]. Окреме місце займають омніканальні стратегії, які дозволяють забезпечити безперервний користувацький досвід [4] – незалежно від того, через який канал звертається споживач. Наприклад, клієнт може побачити рекламу в Instagram, перейти на сайт, додати товар у кошик з мобільного телефону, а оплатити його через застосунок банку. Усі ці дії мають бути синхронізовані для досягнення максимального ефекту. У цифрових комунікаціях особливо важливими є

швидкість реагування, емоційна залученість і контент, що відповідає цінностям цільової аудиторії. Тому бренди активно застосовують аналітику соціальних медіа, соціальний listening, аналіз настроїв (sentiment analysis), щоб оперативно адаптуватися до потреб ринку.

Епоха змін і виклики для маркетологів.Сьогоднішній ринок перебуває під впливом багатьох турбулентних факторів: пандемії, війни, економічної нестабільності, зміни поколінь (покоління Z, альфа), екологічної кризи, розвитку ІІІ. Ці фактори формують нові виклики перед маркетингом:

- швидкоплинність трендів. Успішна кампанія в TikTok може втратити актуальність уже через тиждень [3];
- низький рівень довіри до брендів. Споживачі вимагають прозорості, етичності та соціальної відповідальності [7, с. 133];
- інформаційна перенасиченість. Увага аудиторії розсіюється, тому критично важливою стає якість контенту [5, с. 211];
- потреба в персоналізації. Стандартизовані повідомлення більше не працюють. Важлива точність, релевантність і контекст [2, с. 142];
- конфіденційність даних – нові закони (як GDPR) вимагають зваженого підходу до збору й обробки даних клієнтів [7, с. 177].

Інструменти інноваційного маркетингу в цифрову епоху є такі:

- 1) Big Data і аналітика – дозволяють маркетологам виявляти закономірності, передбачати поведінку та адаптувати стратегії [6];
- 2) штучний інтелект і машинне навчання – використовуються для динамічного ціноутворення та обробки запитів клієнтів [5, с. 389];
- 3) маркетинг впливу (influencer marketing) – дозволяє досягати довіри аудиторії через лідерів думок [3];
- 4) автоматизація маркетингу – забезпечує масштабовану та ефективну взаємодію з клієнтами через email, рекламу, CRM-системи [2, с. 195];
- 5) AR/VR технології – відкривають нові формати презентації продуктів, наприклад, «віртуальна примірка» в онлайн-магазинах [7, с. 221];
- 6) голосові асистенти та пошук – формують нові сценарії взаємодії з брендом [5, с. 452].

Інноваційний маркетинг у поєднанні з цифровими комунікаціями є не просто сучасною тенденцією, а стратегічною необхідністю для бізнесу в епоху змін. Успіх залежить від здатності адаптуватися, використовувати новітні технології, будувати довіру та створювати цінність для споживача. Компанії, які інвестують у цифрову трансформацію, дослідження поведінки споживачів та розвиток інноваційних рішень, отримують конкурентні переваги та формують довгострокову лояльність клієнтів.

Список використаних джерел:

1. Глущенко В. В. Інноваційний маркетинг: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 288 с.
2. Козак Ю.Г., Лаптев А.В. Цифровий маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 224 с.
3. Тренди цифрового маркетингу у 2024 році AIN.UA. URL: <https://ain.ua/2024/01/15/trendy-cyfrovoho-marketingu/> (дата звернення: 25.05.2025).
4. Що таке омніканальний маркетинг і як він працює. MC.today. URL: <https://mc.today/shho-take-omnikanalnyj-marketyng/> (дата звернення: 25.05.2025).
6. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. Strategy, Implementation and Practice. Pearson Education, 2022. 696 p.
7. Global digital advertising market size 2020-2024. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/237974/> (дата звернення: 25.05.2025).
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021. 256 p.

**Науковий керівник: Жуков С.А. – д.е.н., с.н.с., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

*Ганькович І.І. *,
студентка 2 курсу
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах, що характеризуються жорсткою конкуренцією, глобалізацією ринків, швидкими змінами у споживчих уподобаннях і активним розвитком цифрових технологій, маркетингова комунікаційна політика підприємства набуває особливого значення. Результативна взаємодія з клієнтами, бізнес-партнерами та суспільством у цілому сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, підвищенню впізнаваності продукції, активізації збуту та зміцненню довготривалих відносин. Зокрема, українські компанії, зокрема АТ «Житомирський маслозавод», мають швидко реагувати на нові ринкові виклики, удосконалювати свої комунікаційні стратегії та інтегрувати сучасні технологічні рішення. [1, с. 39].

АТ «Житомирський маслозавод» є одним із провідних виробників морозива та молочних продуктів в Україні, успішно працюючи на ринку вже понад шість десятиліть. Компанія активно розвиває маркетингову діяльність під брендом «Рудь», який асоціюється з високою якістю та дотриманням традицій. Маркетингова політика підприємства вирізняється комплексністю, поєднуючи традиційні комунікаційні канали, такі як телевізійна та зовнішня реклама, участь у масових заходах, із сучасними цифровими інструментами – зокрема, активністю в соціальних мережах, створенням відеоконтенту та запуском інтерактивних онлайн-кампаній. [3, с. 221].

Головною метою маркетингової комунікаційної політики АТ «Житомирський маслозавод» є не лише донесення інформації про продукцію до споживачів, а й створення емоційного зв'язку з брендом. Завдяки використанню креативних слоганів, які акцентують увагу на натуральності, якості та дотриманні традицій, компанії вдається зберігати високий рівень довіри серед різноманітних цільових аудиторій. Особливу ефективність демонструють соціальні ініціативи, зокрема щорічний фестиваль морозива, що проходить у різних містах України. Цей захід поєднує розваги, рекламні акції, благодійні ініціативи та елементи соціальної відповідальності, зміцнюючи позитивний образ компанії в очах споживачів [3].

Організаційна структура маркетингового підрозділу компанії побудована таким чином, щоб забезпечити максимальну гнучкість та ефективність. Відокремлені відділи реклами, зв'язків з громадськістю, аналітики, підтримки продажів і розвитку бренду працюють у тісній координації, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації. Такий функціональний поділ забезпечує ефективне управління маркетинговим бюджетом та оптимізацію комунікаційних потоків [3, с. 223].

Особливу увагу компанія приділяє співпраці з дистриб'юторами та торговими мережами. АТ «Житомирський маслозавод» підтримує партнерські відносини через надання рекламних матеріалів, POS-матеріалів, проведення спільних акцій та навчання торгового персоналу. Це дозволяє забезпечити єдність маркетингового послання та підтримати імідж бренду на всіх етапах збуту, від виробництва до кінцевого споживача. Важливою перевагою є постійний моніторинг ефективності продажів та зворотного зв'язку з партнерами, що дозволяє оперативно вносити корективи в комунікаційну стратегію [2].

Сучасна маркетингова політика неможлива без активного використання цифрових технологій. АТ «Житомирський маслозавод» активно інтегрує у свою стратегію соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube), мобільні платформи, таргетовану рекламу, а також креативні відео та інтерактивний контент. Це дозволяє не тільки охоплювати молодіжну аудиторію, яка все частіше приймає рішення про покупку на основі онлайн-оглядів і рекомендацій, а й отримувати швидкий зворотний зв'язок. Постійна взаємодія у цифровому просторі дозволяє компанії оперативно реагувати на запити ринку та підтримувати інноваційність у комунікаціях [1, с. 42].

Важливим чинником маркетингової комунікаційної політики АТ «Житомирський маслозавод» є контроль якості продукції, який засвідчується сертифікацією за міжнародними стандартами ISO 9001, ISO 22000 і HACCP. Ці сертифікати не лише гарантують безпеку та якість продукції, а й виступають вагомим маркетинговим аргументом, що зміцнює довіру споживачів та партнерів. Відповідність цим стандартам регулярно підкреслюється в рекламних матеріалах і комунікаційних кампаніях, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку [3, с. 225].

Соціальна відповідальність також є важливою складовою маркетингової стратегії АТ «Житомирський маслозавод». Активна участь у благодійних ініціативах, підтримка екологічних проєктів та сприяння розвитку місцевих громад — це ключові напрямки, які зміцнюють позитивне сприйняття компанії. У сучасних умовах, коли споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на якість продукції, а й на цінності, що відображаються в діяльності бренду, такі дії формують емоційний зв'язок і лояльність до торгової марки. Саме завдяки цим ініціативам бренд «Рудь» отримує додаткову цінність в очах споживачів та зростає рівень довіри до компанії [2].

Системний підхід у маркетинговій комунікаційній політиці АТ «Житомирський маслозавод» дозволяє не лише успішно підтримувати лідерські позиції на ринку, а й гнучко адаптуватися до зовнішніх викликів, враховувати інтереси різних цільових аудиторій та впроваджувати інноваційні рішення. Такий підхід є прикладом успішної інтеграції класичних та новітніх маркетингових інструментів, які забезпечують сталий розвиток підприємства та зміцнення бренду на національному ринку.

Загалом маркетингова комунікаційна політика АТ «Житомирський маслозавод» базується на системному підході, що передбачає інтеграцію традиційних і цифрових каналів, активне залучення споживачів через

різноманітні програми стимулювання та соціальні ініціативи. Такий підхід сприяє не лише підтримці лояльності вже існуючих клієнтів, а й розширенню споживчої бази, посиленню іміджу компанії як соціально відповідального виробника. Завдяки постійній адаптації стратегії маркетингових комунікацій до змін ринкового середовища і інноваційному використанню нових технологій АТ «Житомирський маслозавод» утримує провідні позиції на українському ринку морозива та молочної продукції, демонструючи приклад успішного поєднання традицій і сучасності у бізнес-практиках.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2018. 832 с.
2. Офіційний сайт АТ «Житомирський маслозавод» веб-сайт. URL: <https://rud.ua>, розділ «Про компанію» та «Маркетинг» (2025) (дата звернення: 21.05.2025 р.).
3. Porter M.E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. 560 p. URL: <https://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf/>.

**Науковий керівник: Жуков С.А. – д.е.н., с.н.с., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Горбатюк В.Є.**
студентка 2 курсу
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ І РИЗИКИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинговий ризик – це ймовірність отримання меншого прибутку або понесення фінансових втрат унаслідок неефективних управлінських рішень. Його структура охоплює три ключові складові: обсяг можливих втрат, ймовірність їх виникнення та ступінь захищеності підприємства. Чим більший потенційний збиток – тим більш критичним є ризик.

Джерела ризиків умовно поділяються на внутрішні й зовнішні. До внутрішніх належать: рівень ресурсного забезпечення, структура управління, особливості корпоративної культури, фінансова дестабілізація, дефіцит ресурсів або устаткування, а також внутрішні організаційні конфлікти. Їхні наслідки можуть проявлятися у вигляді платоспроможних труднощів, зниження продуктивності чи втрати ліквідності.

Зовнішні чинники охоплюють політичні та економічні обставини, валютні ризики, законодавчі зміни, стратегії конкурентів і розвиток технологій. Такі впливи можуть призвести до ослаблення ринкових позицій, зниження попиту та репутаційних проблем. Важливо пам'ятати, що зовнішні та внутрішні загрози часто взаємодіють, тобто внутрішні слабкі сторони підсилюють ефект зовнішніх факторів, і навпаки [4].

Невизначеності – це постійні супутники підприємницької діяльності, які можуть бути як джерелом загроз, так і передумовою можливостей. Залежність між рівнем невизначеності та масштабом втрат демонструє: що більша невизначеність, то значнішими можуть бути негативні наслідки. Ефективне управління потребує одночасного врахування трьох компонентів: величини потенційних втрат, ймовірності їх виникнення та рівня готовності до них.

Додатковими визначальними факторами виступають обмежені часові рамки, нестача достовірної інформації та відсутність механізмів контролю. Обмеження у часі спричиняють поспішні рішення, інформаційні прогалини провокують помилки, а відсутність належного моніторингу унеможливорює коригування дій. Каскадний ефект ризиків виникає тоді, коли один ризик провокує появу інших загроз. Це часто пов'язано з взаємозалежністю бізнес-процесів, накопиченням дрібних проблем і недостатньо швидкою реакцією на зміни [3, с. 32].

Сезонний характер попиту також виступає джерелом ризику: нестабільний попит призводить до збоїв у постачанні, логістичних труднощів та фінансових ускладнень. Під час міжсезоння зростає загроза втрати платоспроможності, тому для підприємств із сезонною продукцією часовий чинник в управлінні ризиками є критично важливим.

Щоб проаналізувати ризики на прикладі АТ «Укрзалізниця», слід надати загальну інформацію про підприємство. Компанія була створена 25 червня 2014 року внаслідок об'єднання Державної адміністрації залізничного транспорту та суміжних організацій. Ухвалення статуту відбулось у вересні 2015 року, державна реєстрація завершилась 21 жовтня того ж року, а фактичну діяльність підприємство розпочало 1 грудня 2015 року. Стратегічне підприємство перебуває у державній власності (власник – Кабінет Міністрів України) та є головним перевізником у залізничній галузі. Станом на 2024 рік у складі АТ – 45 філій, корпоративні права в 9 суміжних структурах, понад 20 тис. км колій і великий парк рухомого складу. Штат працівників – 178616 осіб [1].

Відповідно до внутрішньої політики управління ризиками АТ «Укрзалізниця», визначено основні групи ризиків:

- ціновий ризик, пов'язаний із неконкурентними тарифами;
- ризик втрати частки ринку через посилення конкурентного середовища;
- ризик помилкового прогнозування попиту на послуги;
- репутаційний ризик, пов'язаний з якістю сервісу та публічною комунікацією [2, с. 17].

Ціновий ризик виникає, коли тарифи не відповідають очікуванням або фінансовим можливостям споживачів. Це може бути результатом державного регулювання без врахування ринкової кон'юнктури, зростання собівартості або демпінгу з боку інших перевізників. Особливістю компанії є обмежена можливість швидко змінювати тарифи через регуляторні бар'єри.

Незважаючи на провідну позицію, компанія зіштовхується з конкуренцією з боку авіаційних, автомобільних та логістичних операторів, що пропонують комплексні транспортні рішення.

Ризик помилкового прогнозування попиту може призвести до неефективності маршрутів через малу заповнюваність, перевантаження окремих напрямків і зайвих витрат на експлуатацію рухомого складу. Зменшити ризик компанія намагається шляхом поступового впровадження інновацій, які масштабуються відповідно до попиту.

Репутаційний ризик є особливо актуальним через публічний статус компанії. Претензії щодо комфорту, невдоволення реформами та критика знижують рівень довіри, впливають на замовлення комерційних перевезень та викликають тиск із боку громадськості і влади.

Усі ризики класифікуються на чотири основні категорії:

- 1) стратегічні – потребують системного аналізу зовнішніх змін;
- 2) фінансові – контролюються через регламентовані процедури моніторингу;
- 3) кредитні – вимагають розробки системи оцінки контрагентів;
- 4) операційні – супроводжуються внутрішньою звітністю та фіксацією подій [2, с. 15].

Цей багатоступеневий підхід дозволяє ефективно контролювати ризики та гарантувати стабільність компанії у динамічному середовищі.

Система управління ризиками в АТ «Укрзалізниця» охоплює шість ключових етапів:

- виявлення можливих ризиків;
- аналіз джерел і характеру ризикових чинників;
- оцінювання ризиків (якісне та кількісне);
- розробка методів реагування на загрози;
- контроль і моніторинг результативності дій;
- звітування про ідентифіковані ризики та їх вплив [2, с. 5].

Першим і базовим етапом є ідентифікація, яка передбачає пошук та розподілення за категоріями потенційні загрози, що можуть завадити досягненню стратегічних цілей. Укрзалізниця для цього використовує чітку класифікацію ризиків і спеціально створений Реєстр ризиків і можливостей.

Після ідентифікації відбувається всебічний аналіз причин, вірогідності настання ризиків і масштабу їх впливу. Оскільки одна загроза може мати багато джерел і багато наслідків, аналіз забезпечує прийняття зважених рішень щодо подальшої роботи з ризиком.

Оцінювання ризиків здійснюється за двома підходами:

- якісне (засноване на експертних оцінках при відсутності точних даних);
- кількісне (включає розрахунок фінансових збитків на основі числових показників).

Проаналізувавши головні види ризиків та якими методами АТ «Укрзалізниця» управляє ними, можемо запропонувати наступні рекомендації по зменшенню впливу ризиків та покращенню управління ними:

1. Впровадження систематичних маркетингових досліджень (опитування, фокус-групи, аналітика соціальних мереж), адже це дозволить швидше виявляти зміни в уподобаннях пасажирів і клієнтів вантажних перевезень. Також це знижує ризик помилок у плануванні послуг, ціновій політиці та комунікації.

2. Для зменшення цінового ризику необхідно створити диференційовану тарифну сітку, яка враховуватиме сезонність, тип клієнта (B2C, B2B), час доби та рівень попиту. Це дозволить краще реагувати на зміну ринкової кон'юнктури та зменшить ймовірність втрати клієнтів.

3. Репутаційні ризики можна мінімізувати завдяки заздалегідь розробленим планам реагування на негатив у ЗМІ чи соціальних мережах. Це включає визначення каналів, осіб відповідальних за комунікацію, та чіткі інструкції з відновлення довіри.

4. Слід уникати гіперболізованої реклами або непідтверджених обіцянок щодо сервісу. Адже чітка відповідність між маркетинговими заявами та реальним досвідом зменшує ймовірність розчарування клієнтів та падіння лояльності.

5. Рекомендуємо більш активно комунікувати в соціальних мережах, використовувати онлайн-платформи для просування послуг та отримання зворотного зв'язку – це допоможе вчасно реагувати на кризові ситуації, уникати репутаційних загроз та краще керувати очікуваннями.

За дотримання усіх вищеперерахованих рекомендацій АТ «Укрзалізниця» отримає наступні результати: точніше планування послуг та підвищення ефективності маркетингової стратегії, зменшення цінкових ризиків, оптимізація заповнюваності та забезпечення стабільного доходу навіть у періоди спадів. Також це дозволить оперативно реагувати на репутаційні загрози, підтримувати довіру клієнтів у складних ситуаціях, підвищить задоволення клієнтів і формуватиме більшу лояльність до бренду.

У підсумку можемо стверджувати, що маркетингові ризики АТ «Укрзалізниця» являють собою комплексне й змінне явище, що формується під дією різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів. Комплексне управління цими викликами потребує інтегрованого підходу, який охоплює виявлення потенційних загроз, всебічний аналіз їхньої природи, комплексну оцінку можливих наслідків та імплементацію запобіжних механізмів. Зважаючи на ключову роль компанії в транспортній інфраструктурі України, критично важливим є вдосконалення маркетингових стратегій через безперервне відстеження потреб клієнтів, оптимізацію цінової політики, забезпечення транспарентності інформаційної взаємодії та інтенсивний розвиток діджитал-платформ комунікації. Впровадження окреслених стратегічних ініціатив дозволить істотно мінімізувати маркетингові ризики, посилити ринкові позиції підприємства та зміцнити взаємовідносини з користувачами послуг і бізнес-партнерами.

Список використаних джерел:

1. АТ «Укрзалізниця». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/40075815> (дата звернення: 16.05.2025).
2. Політика управління ризиками та можливостями АТ «Укрзалізниця». 26 с. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/1.1.%20Додаток%20до%20ППП%20\(Політика\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/1.1.%20Додаток%20до%20ППП%20(Політика).pdf) (дата звернення: 17.05.2025).
3. Прус О. Маркетингові ризики та необхідність їх врахування: Матеріали VIII Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів: Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. Тернопіль, ТНТУ, 2017. С. 31-32. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/22903> (дата звернення: 15.05.2025).
4. Фатіма Р.Г. Що таке ризики для підприємства та як їх контролювати? Liga Zakon, 20 вересня 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/14605_shcho-take-riziki-dlya-pdprimstva-ta-yak-kh-kontrolyuvati--- (дата звернення: 15.05.2025).

**Науковий керівник: Жуков С.А. – д.е.н., с.н.с., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу і менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

*Пантьо А.Д.**
студентка I курсу
спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Менеджмент,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ

Сучасний ринок освітніх послуг характеризується високим рівнем конкуренції та вимагає від освітніх закладів впровадження ефективних стратегій маркетингового управління. Маркетингове управління в освітньому закладі має свої унікальні особливості, зумовлені специфікою освітніх послуг та соціальною значущістю освітньої діяльності. Головною метою маркетингового управління є забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг шляхом створення привабливої освітньої пропозиції, яка відповідає потребам цільової аудиторії.

Особливістю маркетингового управління освітнім закладом є необхідність враховувати багатогранність та унікальність освітніх послуг. На відміну від товарів матеріального виробництва, освітні послуги мають нематеріальний характер, невіддільні від джерела їх надання, характеризуються мінливістю якості та неможливістю зберігання. Ці характеристики вимагають особливого підходу до формування маркетингової стратегії закладу освіти [1, с. 87].

Аналіз сучасних наукових праць свідчить про важливість системного підходу до маркетингового управління освітнім закладом. Зокрема, у своїх дослідженнях Войчак А. В. наголошує на необхідності адаптації концепцій маркетингового менеджменту до специфіки освітньої галузі [3, с. 53]. Автор зазначає, що ефективне маркетингове управління передбачає інтеграцію маркетингових функцій в загальну систему управління закладом освіти.

Маркетингове управління освітнім закладом має включати такі ключові напрями: дослідження ринку освітніх послуг; формування маркетингової стратегії; розробка та реалізація освітніх програм відповідно до вимог ринку; комунікаційна політика; управління відносинами зі стейкхолдерами. Особлива увага має приділятися управлінню якістю освітніх послуг, оскільки саме якість є ключовим фактором конкурентоспроможності закладу освіти [5, с. 230].

Важливим аспектом маркетингового управління є розробка комплексу маркетингу (7P) для освітнього закладу. Дослідження Гузенко Г. М. свідчать про необхідність адаптації традиційних елементів комплексу маркетингу до специфіки освітньої діяльності [5, с. 231]. Дослідження Біловодської О. А. свідчать про необхідність впровадження ефективної маркетингової політики розподілу освітніх послуг, яка передбачає оптимізацію каналів доведення освітньої послуги до споживача [1, с. 90]. В умовах цифровізації освіти особливого значення набуває використання онлайн-платформ для надання освітніх послуг, що значно розширює цільову аудиторію закладу освіти.

Важливим елементом маркетингового управління є управління ризиками. Голяш І. у своїх дослідженнях наголошує на необхідності ідентифікації та оцінки маркетингових ризиків, які можуть виникати в процесі діяльності освітнього закладу [4, с. 60]. Серед основних маркетингових ризиків автор виділяє ризики, пов'язані з неправильним позиціонуванням освітніх послуг, неефективною ціновою політикою, невідповідністю якості освітніх послуг очікуванням споживачів.

Ефективність маркетингового управління освітнім закладом значною мірою залежить від якості маркетингової інформаційної системи. Бойчук І. В. зазначає, що систематичний збір та аналіз інформації про стан ринку освітніх послуг є необхідною умовою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень [2, с. 72]. Автор пропонує структуру маркетингової інформаційної системи, яка включає підсистеми внутрішньої звітності, маркетингових досліджень, аналізу маркетингової інформації та підтримки маркетингових рішень.

Сучасні тенденції розвитку освітнього ринку свідчать про необхідність впровадження інноваційних підходів до маркетингового управління. Зокрема, актуальними є концепції цифрового маркетингу, персоналізованого маркетингу, маркетингу відносин. Особлива увага має приділятися формуванню бренду освітнього закладу, який є важливим фактором його конкурентоспроможності.

Отже, маркетингове управління освітнім закладом має свої специфічні особливості, зумовлені характером освітніх послуг та соціальною значущістю освітньої діяльності. Ефективність маркетингового управління залежить від адаптації загальних принципів маркетингу до специфіки освітньої галузі, впровадження інноваційних маркетингових технологій та формування цілісної системи маркетингового управління, інтегрованої в загальну систему управління закладом освіти.

Список використаних джерел:

1. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85–97.
2. Бойчук І. В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. Торгівля, комерція, підприємництво. 2017. Вип.17. С. 71–74.
3. Войчак А. В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. Маркетинг в Україні. 2019. №4. С. 52–55.
4. Голяш І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. Економічний аналіз. 2019. Т. 10(4). С. 59–62.
5. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 227–234.

**Науковий керівник: Дюгованець О.М. – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

Тюшка О.В. *,
студентка 2 курсу
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стимулювання збуту виступає важливою складовою маркетингової політики підприємства, що допомагає підвищити результативність продажів, посилити конкурентні переваги та привернути нових споживачів. В умовах динамічного ринку та жорсткої конкуренції компаніям важливо не лише зберігати стабільний обсяг реалізації, а й активно впливати на споживчу поведінку, використовуючи різноманітні інструменти стимулювання. Грамотно обрані та якісно реалізовані стратегії стимулювання збуту сприяють збільшенню обсягів продажів, зміцненню клієнтської лояльності та формуванню позитивного іміджу компанії. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і диджиталізації маркетингових комунікацій особливо актуальним є дослідження інструментів стимулювання, адже ці процеси відкривають нові канали для взаємодії з цільовою аудиторією та підвищення ефективності заходів зі збуту [1, с. 147].

Компанія «Фокстрот» є одним із лідерів українського ринку побутової техніки та електроніки. Вона поєднує офлайн- та онлайн-канали збуту (омніканальність) та охоплює понад 120 магазинів у 67 містах України. У 2023 році ринок стабілізувався, а частка онлайн-продажів зросла на 30%.

На діяльність компанії впливають економічні коливання, демографічні зміни, розвиток цифрових технологій, політична нестабільність і екологічні виклики. Конкурентне середовище представлено такими гравцями, як Comfy, Алло, Цитрус. Перевагами «Фокстроту» є потужна логістика, стійка клієнтська база та високий рівень впізнаваності бренду [2].

Компанія активно впроваджує заходи з просування збуту. З 2019 року триває ребрендинг із цифровим персонажем Фоксі у центрі комунікацій. Програма лояльності «Фокс-клуб» пропонує бонусну систему, ранній доступ до акцій та подарунки [3].

Основні інструменти стимулювання включають:

- 1) цінову політику «Найс Прайс» (вирівнювання ціни до конкурента);
- 2) експрес-доставку;
- 3) програму Trade-in;
- 4) сезонні акції;
- 5) партнерські програми.

У межах соціальної відповідальності «Фокстрот» підтримує ЗСУ, притулки для тварин, а також надає послуги для клієнтів із порушенням слуху через онлайн-перекладачів.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку електроніки та побутової техніки компанії «Фокстрот» важливо постійно удосконалювати стратегію стимулювання збуту. Це сприятиме не лише залученню нових клієнтів, але й утриманню наявних, підвищенню їхньої лояльності, зростанню обсягів продажів і посиленню ринкових позицій компанії.

Розширення програми лояльності. Програма лояльності є важливим інструментом для збереження клієнтів і стимулювання їх до повторних покупок. Щоб підвищити її ефективність, варто зробити програму більш гнучкою та різноманітною. Окрім нарахування балів за покупки, можна запровадити бонуси за додаткову активність – наприклад, за підписку на розсилки, участь в опитуваннях чи залишення відгуків про товари. Додатково, впровадження трьохрівневої системи лояльності («срібний», «золотий», «платиновий») дасть змогу надавати активним клієнтам персоналізовані знижки, пріоритетне обслуговування та спеціальні пропозиції.

Таргетовані маркетингові кампанії. Застосування аналітики даних про покупки та поведінку клієнтів дає змогу більш точно формувати пропозиції, які відповідають специфічним потребам окремих сегментів споживачів. Це можуть бути індивідуальні знижки, персоналізовані добірки товарів або спеціальні акції, орієнтовані на конкретну аудиторію.

Розширення партнерських програм. Співпраця з брендами та іншими компаніями допоможе пропонувати клієнтам додаткові вигоди. Наприклад, спільні акції з виробниками електроніки або аксесуарів, які дадуть змогу отримувати подарунки чи знижки при купівлі товарів певної марки. Також ефективними будуть програми крос-продажів, коли покупці однієї категорії товарів отримують бонуси чи знижки на супутні продукти.

Впровадження нових акцій та спеціальних пропозицій. Організація акцій з обмеженим терміном (наприклад, «чорна п'ятниця», сезонні розпродажі) створює відчуття терміновості та стимулює швидке прийняття рішення про покупку.

Розвиток онлайн-комунікацій та цифрових інструментів. Впровадження віртуальних консультацій через чат-ботів або відеозв'язок дозволить оперативно допомагати клієнтам при виборі товару. Це особливо важливо для тих, хто віддає перевагу онлайн-покупкам і не має змоги відвідати магазин.

Підтримка ініціатив з екологічної відповідальності. Зважаючи на зростаючий інтерес споживачів до екології, важливо розвивати програми обміну старої техніки на нову з вигідними умовами (Trade-in), а також просувати еко-продукти з низьким енергоспоживанням чи виготовлені з екологічно чистих матеріалів. Це підвищить привабливість бренду і підкреслить корпоративну соціальну відповідальність.

Розширення асортименту з урахуванням нових тенденцій. Важливо оперативно реагувати на зміни у вподобаннях споживачів, пропонуючи нові категорії товарів, такі як смарт-гаджети, інтелектуальні домашні рішення, екологічні продукти. Виведення нових брендів і партнерств дозволить залучити нову аудиторію.

Покращення програми Trade-in. Вдосконалення програми обміну техніки за допомогою інтеграції з мобільними додатками для онлайн-оцінки товарів дозволить зробити процес більш зручним і швидким, зменшуючи потребу у відвідуванні фізичних магазинів.

Підвищення рівня сервісу та навчання персоналу. Високий рівень клієнтського сервісу – це не лише якість товарів, а й професійність персоналу. Регулярне навчання співробітників з комунікації та роботи з різними категоріями клієнтів допоможе підвищити загальне задоволення покупців.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стимулювання збуту є важливою складовою маркетингової стратегії, яка сприяє зростанню продажів, підвищенню лояльності клієнтів та зміцненню позицій бренду на ринку. Досвід компанії «Фокстрот» показує ефективність поєднання класичних інструментів (акції, знижки, програми лояльності) з інноваційними технологіями. Разом із цим дослідження підкреслює необхідність подальшого вдосконалення – через глибшу сегментацію клієнтів, розвиток цифрових каналів взаємодії, активніше використання соціальних мереж і персоналізованих бонусних програм – що дозволить підвищити ефективність стимулювання збуту та зміцнити конкурентні переваги компанії [1, с. 151].

Список використаних джерел:

1. Бутенко А.І. *Маркетингові комунікації: підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 2020. С. 145-158.
2. ТОВ «Фокстрот». Офіційний сайт компанії. URL: <https://foxtrot-group.com.ua/> (дата звернення: 21.05.2025).
3. «Фокстрот». Стаття «Як працює програма лояльності «Фокс-клуб»». URL: <https://www.foxtrot.com.ua/uk/article/61937> (дата звернення: 21.05.2025).

**Науковий керівник: Жуков С.А. – д.е.н., с.н.с., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

Чулей Є.Я.*
студентка 2 курсу
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова діяльність є однією з ключових складових сучасного підприємництва та важливим інструментом досягнення стабільного успіху на ринку. Її головною метою є виявлення та задоволення потреб споживачів створюючи цінності, які дозволяють підприємству забезпечити свою прибутковість та зміцнити ринкові позиції. У сучасних умовах маркетинг розглядається як система заходів, що сприяє не лише реалізації товарів чи послуг, а й формуванню довготривалих стосунків зі споживачами та підтримці конкурентоспроможності.

Існує кілька основних підходів до організації маркетингової діяльності, кожен з яких фокусується на окремому аспекті діяльності підприємства. Серед них виділяють:

- концепція виробництва, яка наголошує на необхідності зниження витрат та забезпеченні широкої доступності товарів;
- концепція товару, з акцентом на якість та функціональність продукції;
- концепція збуту, яка орієнтовна на активне просування та стимулювання продажів;
- концепція маркетингу, яка передбачає адаптацію виробництва до реальних потреб споживачів;
- концепція соціально-етичного маркетингу, вона є найбільш прогресивною концепцією з усіх, яка враховує не лише комерційні інтереси підприємства, а й соціальні та екологічні наслідки його діяльності [3, с. 1-2].

Сучасний маркетинг базується на аналітичному підході, де важливу роль відіграє оцінка ефективності кампаній, аналіз поведінки споживачів, рентабельності та інших ключових показників. Активне використання цифрових технологій стало визначальним трендом, що трансформує підходи до комунікації та взаємодії з клієнтами. Соціальні мережі, мобільні додатки, платформи електронної комерції дозволяють здійснювати персоналізовані звернення до цільової аудиторії, що значно підвищує ефективність маркетингових зусиль.

Напрями маркетингової діяльності охоплюють широкий спектр завдань – від дослідження ринку й аналізу конкурентного середовища до організації збуту, сервісного обслуговування та впровадження інновацій.

Успішне функціонування маркетингової діяльності на підприємстві передбачає гармонійне поєднання виробничого потенціалу з потребами ринку, своєчасне реагування на зміну зовнішнього середовища та оптимізацію внутрішніх процесів. Взаємопов'язаність усіх цих напрямів дозволяє

підприємству не лише втримуватись на ринку, а й розширювати частку присутності, формувати лояльність клієнтів і закладати підґрунтя для довгострокового розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до ефективної ринкової діяльності за умов постійної конкуренції. Це комплексна характеристика, що відображає можливості компанії створювати товари або послуги, які є більш привабливими для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів. Така здатність ґрунтується як на внутрішніх ресурсах, так і на зовнішніх умовах в яких функціонує бізнес [4, с. 73].

У науковій літературі існує декілька підходів до трактування конкурентоспроможності. Одні автори пропонують оцінювати її через порівняння з іншими компаніями галузі, інші – через здатність до ефективного використання наявних ресурсів, або ж характеристику продукції, яку виробляє підприємство. Також розглядаються підходи, що базуються на унікальних рисах організації, на її гнучкості й здатності до адаптації, або ж на результатах функціонування підприємства як цілісної системи.

Конкурентоспроможність характеризується кількома ключовими ознаками, які визначають її сутність. Вона має відносний характер, оскільки завжди оцінюється у порівнянні з показниками конкурентів; динамічність, адже постійно потребує актуалізації та перегляду позицій; складність, що включає аналіз різноманітних взаємопов'язаних факторів; і інтегральність, яка передбачає можливість компенсування слабких сторін за рахунок посилення інших напрямків діяльності.

Фактори, які впливають на конкурентоспроможність, умовно діляться на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносяться управлінські, організаційні, технологічні, фінансові, маркетингові та кадрові аспекти, що знаходяться під контролем підприємства і можуть бути змінені або вдосконалені. Зовнішні фактори охоплюють ті обставини, які не піддаються безпосередньому впливу підприємства, але формують загальне середовище для бізнесу: політична стабільність, державна політика, рівень економічного розвитку, система оподаткування, інфляційні процеси, соціальні трансформації тощо [4, с. 75].

Іншу класифікацію чинників запропонував М. Портер, який поділив їх на базові та розвинені. До перших належать природні ресурси, географічне положення та трудові ресурси, до других – інфраструктура, кваліфікований персонал та сучасні технології. Крім того, чинники можна розмежовувати на спеціалізовані, тобто орієнтовані на конкретну галузь, та загальні, тобто універсальні для будь-якого бізнесу, а також природні та штучно створені.

Високий рівень конкурентоспроможності досягається тоді, коли підприємство здатне інтегрувати вплив усіх цих чинників у єдину ефективну стратегію розвитку. У цьому процесі маркетинг відіграє ключову роль, адже саме він забезпечує виявлення ринкових змін, аналіз конкурентів, адаптацію пропозиції до споживчих очікувань та формування конкурентної переваги.

Щоб проаналізувати маркетингову діяльність та конкурентоспроможність підприємства на прикладі ТОВ «Нова пошта» потрібно надати загальні інформацію про підприємство. ТОВ «Нова пошта» – лідер українського ринку

експрес-доставки, створений у 2001 р. Компанія має понад 10 тисяч відділень, розвинену інфраструктуру та міжнародні представництва. Вона пропонує інноваційні сервіси, активно розвиває цифрові продукти та підтримує соціальні ініціативи, а також демонструє високу фінансову стійкість навіть в умовах війни [2].

Маркетингова діяльність ТОВ «Нова пошта» базується на клієнтоорієнтованості, цифровізації сервісів та інноваціях. Основними напрямками маркетингової діяльності є цифровізація послуг, де впроваджують мобільний додаток, онлайн оформлення доставки, відстеження відправлень у режимі реального часу. Новий додаток «Нова пошта» містить програму лояльності «Доставка бонусів», яка дозволяє накопичувати бали та отримувати подарунки чи знижки.

Ще одним напрямом є соціальна відповідальність. Вони підтримують гуманітарні ініціативи, надають послуги безкоштовної доставки для військовослужбовців та гуманітарної допомоги. Беруть участь у екологічних проєктах та кампаніях, які пов'язані з підтримкою армії.

Також вони проводять інноваційні кампанії, наприклад проєкт «Запакуй небо – прокачай ППО», у якому щоденні точки контакту зі споживачами, тобто коробки, пакети та поштомати стали носіями патріотичних меседжів. Кампанія отримала престижну нагороду Effie Awards Ukraine 2024.

ТОВ «Нова пошта» також впроваджують партнерства в digital-середовищі. Компанія активно співпрацює з Admixer Advertising, завдяки чому інтегрує рекламу у власні цифрові канали, такі як додаток, сайт, відео на екранах у відділеннях тощо, що відкриває нові можливості монетизації та впливу на цільову аудиторію.

Загалом, маркетингова діяльність ТОВ «Нова пошта» комплекс та стратегічно вибудована. Вона охоплює як традиційні методи, так і креативні формати, що формують сильний імідж бренду.

Щодо конкурентоспроможності, то підприємство ТОВ «Нова пошта» функціонує в умовах жорсткої конкуренції, хоча і є лідером галузі. Основними гравцями на ринку є АТ «Укрпошта», Meest Express, Delivery Auto та Justin.

Найближчим конкурентом є АТ «Укрпошта», яка має вищу географічну доступність та нижчі тарифи, але програє в швидкості, технологічності та зручності [1].

ТОВ «Нова пошта» займає позицію технологічного лідера – із акцентом на оперативність, зручний цифровий сервіс та постійну інноваційність. Бренд формує образ надійного та сучасного партнера, що піклується про клієнта навіть у кризових умовах.

Підприємство також орієнтоване на різні сегменти: від приватних клієнтів до корпоративного сектора, включаючи міжнародні доставки. Такий підхід дозволяє їм зберігати конкурентну перевагу, формувати довіру клієнтів та стимулювати розвиток ринку загалом.

Конкурентоспроможність ТОВ «Нова пошта» ґрунтується не лише на розвиненій мережі та швидкій доставці, а й на здатності оперативно реагувати на виклики, розвивати нові напрями, зокрема міжнародну доставку. А також

підтримувати інноваційний імідж та активно комунікувати з клієнтами. Компанія постійно впроваджує технологічні та соціальні ініціативи, що зміцнює зв'язок із брендом.

Також важливою конкурентною перевагою є стійкість до криз, тобто здатність працювати в умовах постійних обстрілів, руйнувань та тривоги. Це формує репутацію не лише надійного сервісу, а й відповідального бізнесу, що посилює довіру клієнтів та зміцнює ринкові позиції.

Підсумовуючи зазначимо, маркетингова діяльність є ключовим елементом формування конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку. На прикладі ТОВ «Нова пошта» можна побачити, як стратегічно організований маркетинг дозволяє не лише адаптуватися до змін, а й задавати нові стандарти в логістичній галузі. Завдяки цифровізації сервісів, високому рівню клієнтоорієнтованості, соціальній відповідальності та здатності швидко реагувати на виклики, компанія утримує лідерські позиції та формує міцну емоційну прив'язаність клієнтів до бренду. Комплексний підхід до маркетингу в поєднанні з гнучкою стратегією розвитку забезпечує для ТОВ «Нова пошта» стабільність, довіру споживачів та конкурентні переваги в динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Мельник Галина «Нова Пошта» VS «Укрпошта»: що обирають українці та чому. ШОТАМ. 29.01.2020. URL: <https://shotam.info/nova-poshta-vs-ukrposhta-shcho-obyraiut-ukrainsi-ta-chomu/> (дата звернення: 17.05.2025).

2. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 18.05.2025).

3. Разінькова М.Ю. Основні концепції маркетингової діяльності. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матер. між нар. наук.-практ. конф., 30-31 бер. 2017 р.: тези допов. Харків, 2017. 2 с. URL: [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16963/1/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B%20\(1\).pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16963/1/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B%20(1).pdf) (дата звернення: 17.05.2025).

4. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: [монографія]. Тернопіль. Екон. думка, 2008. 570 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/554> (дата звернення: 18.05.2025).

**Науковий керівник: Жуков С.А. – д.е.н., с.н.с., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

Янович Ю.Ю.*
студента 2 курсу
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВАРУ

Успішність бізнесу на ринку зумовлена не лише якістю продуктів, а й здатністю адаптувати маркетингові стратегії під різні фази життєвого циклу продукту (ЖЦП). Сучасні підприємства, зокрема ТОВ «Ajax Systems», мають ретельно планувати маркетингові активності, враховуючи особливості кожного періоду ЖЦП: входження на ринок, зростання, зрілість та спад. ТОВ «Ajax Systems» – український виробник систем безпеки світового рівня – показує, як адаптивний маркетинг допомагає утримувати лідерство навіть в умовах жорсткої конкуренції.

ТОВ «Ajax Systems» було засновано у 2011 році та спеціалізується на розробці бездротових систем сигналізації, пожежної безпеки й інтелектуальних пристроїв для автоматизації охорони. Компанія експортує понад 2 мільйони пристроїв у понад 130 країн світу. Ключові переваги Ajax – технологічність, власні розробки (Jeweller, Wings, OS Malevich), інноваційний підхід до дизайну та простота керування системами через мобільний додаток. На прикладі цієї компанії можна побачити, як адаптація маркетингової діяльності до ЖЦП сприяє зміцненню позицій на ринку та стабільному розвитку бізнесу [2].

На етапі виходу на ринок головне завдання компанії – ознайомити ринок з новим продуктом, сформувати його імідж та залучити перших клієнтів. Для Ajax Systems цим періодом став запуск першої охоронної системи Ajax StarterKit у 2015 році, що включала центральний пристрій Ajax Hub, датчик відкриття дверей DoorProtect, датчик руху MotionProtect та брелок SpaceControl. Компанія зіткнулася з недовірою споживачів до українських технологічних брендів, тому акцент зробили на високій якості продукції, інноваціях та дизайні. Важливими складовими маркетингової стратегії були участь у міжнародних виставках безпеки (наприклад, Securika у Москві, IFSEC у Лондоні), публікації у профільних виданнях та демонстрація технічних можливостей продукції. Головна мета – не тільки привернути увагу, а й створити імідж надійного виробника, здатного конкурувати з європейськими та американськими брендами. Цей етап вимагав значних фінансових інвестицій у комунікації, тестування, сертифікацію та розбудову каналів дистрибуції. Компанія працювала зі збитками або мінімальним прибутком, але це був стратегічно важливий інвестиційний період [4].

На етапі зростання ТОВ «Ajax Systems» почало активно збільшувати обсяги продажів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Попит на продукцію зростає завдяки позитивним відгукам клієнтів, збільшенню довіри до бренду та рекомендаціям партнерів. Показовим прикладом продукту цього

етапу став датчик MotionCam, представлений у 2019 році. Цей пристрій не лише фіксував рух, але й надсилав серію фотографій на смартфон у разі тривоги, що було технологічною інновацією на ринку безпеки. Компанія вдосконалила свою маркетингову стратегію: посилила присутність у цифровому середовищі, запустила локалізовані вебсайти для різних країн, інвестувала в SEO та таргетовану рекламу, організувала вебінари для інсталяторів та охоронних компаній. Водночас Ajax розширювала асортимент – до базових датчиків додавалися нові модулі: пожежні сповіщувачі, вуличні камери, тривожні кнопки, розумні розетки тощо. Це дозволило створити комплексну екосистему, що сприяло збільшенню середнього чека та лояльності клієнтів. Компанія також активно розвивала партнерські мережі – проводила навчальні курси, сертифікувала установників, забезпечувала логістичну підтримку. Особливу увагу приділили дизайну продуктів – пристрої мали стильний вигляд, що вирізняло їх серед конкурентів. Етап зростання супроводжувався підвищенням рентабельності, розширенням виробництва (відкриттям нових виробничих площ в Україні), а також початком системного аналізу конкурентного середовища та цінових стратегій на різних ринках [3].

На стадії зрілості компанія зіпнула з інтенсивною конкуренцією. З'явилися як нові європейські розробники, так і дешевші китайські аналоги. Маркетинг Ajax Systems на цьому етапі зосереджувався на збереженні ринкових позицій, утриманні лояльної аудиторії та захисті частки ринку. Одним з ключових продуктів цього періоду стала оновлена версія центрального блоку – Ajax Hub 2 Plus, що підтримує LTE, Ethernet і Wi-Fi, а також інтеграцію з відеокамерами. Основним інструментом стала диференціація: компанія робила акцент на унікальних перевагах своїх продуктів – високій стабільності сигналу, енергоефективності, легкості встановлення та інтуїтивно зрозумілому інтерфейсі. Реклама зосереджувалася на демонстрації сценаріїв використання – відео з реальних інсталяцій, відгуки охоронних компаній, історії запобігання крадіжкам. Ajax активно підтримувала спільноту користувачів: запускала мобільні додатки, додавала нові функції через оновлення програмного забезпечення, створювала онлайн-довідники та чати техпідтримки. Також змінилася цінова політика – вводилися акційні набори, обмежені серії пристроїв, програми оновлення для наявних клієнтів. Маркетинг був спрямований не стільки на залучення нових клієнтів, скільки на утримання наявних, розширення їх взаємодії з брендом та перехід від окремого пристрою до повноцінної системи безпеки.

На стадії спаду компанія поступово зменшує обсяги продажу певних моделей, які морально або технічно застаріли. Наприклад, одним із таких продуктів стала перша версія датчика пожежі FireProtect, яку прибрали з активного просування після виходу вдосконаленого FireProtect 2. Основна маркетингова стратегія – плавне виведення таких товарів з ринку без шкоди для репутації. Ajax Systems реалізує це через спеціальні програми оновлення, пропонуючи клієнтам обмін старого обладнання на нове з доплатою. Також зменшується рівень рекламної активності щодо таких моделей, акценти переносяться на новинки. Підтримка клієнтів, які вже мають ці пристрої,

залишається на високому рівні – оновлення програмного забезпечення, сервісна допомога, технічна документація. Таким чином, навіть на етапі спаду компанія підтримує позитивний імідж та продовжує будувати лояльність [1].

Підсумовуючи, досвід ТОВ «Ajax Systems» демонструє ефективність застосування концепції життєвого циклу товару в сучасному маркетингу. Завдяки гнучкому підходу до просування на кожному етапі – від виходу на ринок до спаду – компанії вдалося не тільки утримати стабільну динаміку продажів, але й сформувати сильний бренд на глобальному ринку. Кожен з етапів вимагав специфічних рішень: від презентації інноваційних переваг до програм заміни старих моделей. Це дозволяє зробити висновок, що орієнтація на ЖЦТ є ключовим елементом стратегічного маркетингового управління для технологічних компаній, що працюють в умовах динамічних ринків [5].

Список використаних джерел:

1. Блог Ajax Systems щодо запуску продуктів. URL: <https://ajax.systems/blog/> (дата звернення 18.05.2025).
2. Відомості про компанію. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ajax_Systems (дата звернення 17.05.2025).
3. Каталог продуктів Ajax(офіційний сайт). URL: <https://ajax.systems/products/> (дата звернення 18.05.2025).
4. Офіційний сайт компанії Ajax Systems. URL: <https://ajax.systems/ua/> (дата звернення 18.05.2025).
5. Участь Ajax Systems у міжнародних виставках – IFSEC Global. URL: <https://www.ifsecglobal.com/> (дата звернення 18.05.2025).

**Науковий керівник: Жуков С.А. – д.е.н., с.н.с., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

Зорян В.А.,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності «Менеджмент»

Ковальчук С.В.,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права
ім. Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної цифровізації бізнесу та зростаючої конкуренції маркетинг стає однією з найдинамічніших сфер, у яких активно впроваджуються інноваційні технології. Однією з таких технологій є штучний інтелект (ШІ), що відкриває нові можливості для автоматизації процесів, аналітики споживацької поведінки та персоналізації маркетингових комунікацій.

Метою цієї роботи є дослідження основних напрямів використання штучного інтелекту в цифровому маркетингу, аналіз сучасних тенденцій його розвитку та визначення перспектив подальшого застосування в українському бізнес-середовищі.

Штучний інтелект у маркетингу охоплює широкий спектр технологій – від алгоритмів машинного навчання до генеративних моделей, здатних створювати контент, прогнозувати поведінку користувачів і формувати автоматизовані рекомендації. Такі інструменти дозволяють компаніям приймати рішення на основі даних (data-driven marketing), підвищуючи ефективність рекламних кампаній і рівень задоволеності клієнтів.

Серед ключових напрямів використання ШІ у цифровому маркетингу можна виділити такі:

- автоматизація медіапланування та управління рекламними кампаніями;
- аналіз великих даних (Big Data) для розуміння поведінки споживачів;
- генерація персоналізованого контенту;
- прогнозування попиту та оптимізація ціноутворення;
- підвищення якості взаємодії з клієнтами через чат-боти та віртуальних асистентів.

Дослідження компанії Statista свідчать, що обсяг глобальних інвестицій у впровадження технологій штучного інтелекту в маркетингу у 2025 році перевищить 100 млрд доларів США. Це підтверджує стійку тенденцію до зростання значущості ШІ як стратегічного ресурсу для бізнесу [1].

В Україні спостерігається поступове впровадження штучного інтелекту у цифровий маркетинг, особливо серед великих компаній. Так, бренд Rozetka використовує алгоритми машинного навчання для формування індивідуальних

товарних рекомендацій на основі попередніх пошуків і покупок користувачів. Це дозволяє підвищити середній чек і рівень утримання клієнтів. Інший приклад – Monobank, який застосовує ШІ для аналізу транзакційної активності та створення персоналізованих фінансових пропозицій для користувачів [2].

Водночас впровадження ШІ супроводжується низкою викликів. Серед них – висока вартість технологій, потреба у фахівцях з аналітики даних, а також етичні аспекти використання персональної інформації. Важливим завданням є формування довіри споживачів до алгоритмів, які приймають рішення на основі їхніх даних.

До основних тенденцій розвитку штучного інтелекту у цифровому маркетингу належать:

1. Перехід до гіперперсоналізації контенту, коли реклама формується під індивідуальні характеристики кожного користувача.

2. Використання генеративних моделей (Generative AI), таких як ChatGPT або DALL·E, для створення текстового, візуального та відеоконтенту.

3. Інтеграція ШІ у CRM-системи для підвищення точності сегментації клієнтів.

4. Поява етичних стандартів у сфері застосування штучного інтелекту в маркетинговій діяльності.

У майбутньому роль ШІ у маркетингу лише посилюватиметься. Очікується, що технології на основі машинного навчання дозволять автоматизувати до 70% рутинних маркетингових процесів. Це не лише оптимізує витрати компаній, а й відкриє нові можливості для стратегічного управління взаєминами зі споживачами.

Отже, використання штучного інтелекту є невід’ємною складовою трансформації цифрового маркетингу. Для українських підприємств важливо не лише впроваджувати новітні технології, а й розвивати аналітичну культуру, спрямовану на прийняття управлінських рішень на основі даних. Рациональне використання ШІ сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу на глобальному ринку.

Список використаних джерел:

1. Statista. Artificial Intelligence (AI) in Marketing Market Size Worldwide from 2018 to 2025. URL: <https://www.statista.com>
2. Офіційний сайт компанії Monobank. URL: <https://www.monobank.ua>
4. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – Pearson Education, 2022.
5. Davenport T., Guha A. How AI Will Change Marketing. – Harvard Business Review, 2023.
6. Гудзь П. В. Цифровий маркетинг у системі інноваційного розвитку підприємства. Економічний простір, №176, 2023.
7. Ковальчук О. Штучний інтелект у маркетингових комунікаціях: виклики та можливості. Маркетинг і менеджмент інновацій, №2, 2024.

Саковець А.О.,*
*аспірант, кафедра маркетингу,
економіки, управління та адміністрування
ВНЗ «Національна академія управління»,
м. Київ, Україна*

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ВІДБУДОВІ

Війна в Україні спричинила безпрецедентні виклики для національної економіки, проте ринок інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) продемонстрував високу гнучкість, адаптивність і здатність до інновацій. В умовах руйнування традиційних інфраструктурних, логістичних і фінансових зв'язків саме ІКТ-сектор став одним із ключових чинників стабілізації економічних процесів і підтримки функціонування критичних сфер життєдіяльності суспільства.

Цифровізація стала інструментом не лише збереження, а й розвитку економічного потенціалу України. Саме завдяки ефективним комунікаційним платформам, хмарним технологіям, кібербезпеці та цифровому урядуванню вдалося забезпечити безперервність роботи державних органів, освітніх закладів, медичних установ та бізнесу навіть в умовах активних бойових дій.

Воєнні події стимулювали швидкий розвиток цифрової інфраструктури та зростання попиту на інноваційні технології. Зокрема, спостерігається зростання кількості стартапів у сферах кіберзахисту, big data, хмарних рішень, фінансових технологій (FinTech), цифрової логістики та штучного інтелекту.

Важливу роль відіграє формування так званого «цифрового фронту», який поєднав державу, бізнес і громадянське суспільство. Завдяки спільним технологічним ініціативам було створено нові формати взаємодії між суб'єктами економічної діяльності. Такі цифрові продукти, як Diia, E-Residency, платформа Trembita та численні волонтерські технологічні рішення, стали не лише інструментами управління, а й символами стійкості та інноваційності України.

ІТ-сектор забезпечив понад 50 % усіх послуг, що експортуються у сфері креативної економіки, і став другим за обсягом валютних надходжень після аграрного сектору. Попри значні ризики, українські ІТ-компанії зберегли понад 85 % контрактів із закордонними партнерами, що свідчить про довіру до України як надійного технологічного партнера.

В умовах війни уряд України запровадив низку стратегічних ініціатив, спрямованих на підтримку цифрової економіки. Зокрема, проєкт "Дія.City" створив спеціальний правовий режим для ІТ-компаній, який стимулює інвестиції, спрощує податкове навантаження та сприяє інтеграції у міжнародний цифровий простір.

Державна програма "Цифрова Україна" передбачає модернізацію телекомунікаційної інфраструктури, розширення доступу до широко смугового

інтернету, підвищення цифрової грамотності населення та розвиток електронних послуг.

У результаті формується інституційна екосистема цифрової трансформації, яка включає не лише державні програми, а й участь приватного сектору, академічних установ та міжнародних партнерів. Це забезпечує основу для подальшої післявоєнної реконструкції економіки на засадах інноваційності та сталого розвитку.

У післявоєнний період ринок ІКТ України має потенціал стати базовою платформою для інноваційної відбудови економіки. Його розвиток може забезпечити:

- цифрову модернізацію промисловості, логістики, енергетики, освіти та охорони здоров'я;
- автоматизацію процесів державного управління та підвищення прозорості бюджетних видатків;
- залучення іноземних інвестицій у сферу цифрової інфраструктури;
- розвиток експортних ІТ-послуг і створення нових робочих місць.

Основними викликами залишаються кадровий дефіцит, ризики кібербезпеки, потреба у модернізації законодавства та збереженні науково-технологічного потенціалу. Вирішення цих проблем можливе через створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримку R&D, удосконалення ІТ-освіти та формування системи цифрової безпеки.

Для забезпечення сталого розвитку ринку ІКТ у післявоєнний період доцільно зосередити увагу на таких стратегічних напрямках:

1. Розвиток людського капіталу – удосконалення ІТ-освіти, підтримка програм перекваліфікації та інтеграції молодих спеціалістів у міжнародні цифрові проєкти.
2. Стимулювання інновацій та R&D – створення технопарків, акселераторів і кластерів, орієнтованих на прикладні цифрові рішення.
3. Розвиток цифрової інфраструктури – модернізація телекомунікаційних мереж, хмарних дата-центрів, впровадження 5G і супутникових технологій.
4. Інституційна інтеграція з ЄС – гармонізація стандартів цифрового регулювання, участь у європейських цифрових програмах, підвищення конкурентоспроможності українського ІКТ-бізнесу.
5. Формування цифрового суверенітету України – захист інформаційного простору, розвиток національних технологічних рішень і локалізація стратегічних цифрових ресурсів.

Таким чином, ринок інформаційно-комунікаційних технологій України довів свою здатність бути рушієм економічної стабільності навіть у період глибоких кризових потрясінь. Його розвиток під час війни став не лише відповіддю на виклики, а й основою для формування нової моделі інноваційного зростання.

У післявоєнній перспективі ІКТ-сектор може стати ключовим фактором економічного відновлення, забезпечуючи конкурентоспроможність України в глобальному цифровому середовищі та формуючи передумови для сталого розвитку на засадах знань, технологій та відкритих комунікацій.

Список використаних джерел:

1. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf
2. EBRD and IFC to provide \$435 mln for Ukraine's newly merged telecoms firm URL: <https://www.reuters.com/world/uk/ebird-ifc-provide-435-mln-ukraines-newly-merged-telecoms-firm-2024-10-10>
3. Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? – Аналітика й думки експертів URL: https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/?from=similar_posts
4. IT Research Ukraine 2023: адаптивність та стійкість під час війни. URL: <https://itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/12/it-research-ukraine-2023-public-ua.pdf>
5. Корнилюк Р. Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. URL: <https://rubryka.com/blog/rozvytok-it-v-ukrayini/>
6. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Жовтень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viynny-zhovten-2023>
7. Як розвивається ІТ-індустрія під час війни: результати IT Research Ukraine 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/yak-rozvivayetsya-it-industriya-pid-chas-viynni-rezultati-it-research-ukraine-2023>

**Науковий керівник: Костинець Ю.В., д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу, економіки, управління та адміністрування ВНЗ «Національна академія управління».*

*Онуфрійчук С.К.,**
студентка I курсу,
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

У сучасному діловому середовищі, яке характеризується швидкими змінами, нестабільністю ринків та непередбачуваними обставинами, керівники підприємств мають адаптуватись до нових викликів, використовуючи інноваційні підходи до управління командами. Основною метою цих підходів є забезпечення адаптивності команд, збереження високого рівня мотивації працівників та досягнення стратегічних цілей організації.

Одним із найбільш ефективних інструментів для управління командами є використання методологій Agile та Scrum [1]. Вони дозволяють організувати робочі процеси таким чином, щоб команди могли швидко реагувати на зміни, ефективно планувати короткострокові цілі та зосереджуватись на досягненні конкретних результатів. «Командна робота за використання Agile реалізується за принципом самоорганізації та автономності, посиленої комунікації, співпраці, а також за своїми характеристиками є крос-функціональними, що дозволяє виконувати поставлені завдання, приймати рішення, реагувати на зміни без зайвої бюрократії» [2; 3]. Важливою складовою управління є проведення регулярних зустрічей (stand-up meetings), що сприяють підтримці прозорої комунікації між членами команди.

В умовах цифровізації дедалі більшої популярності набуває використання платформ для управління проектами, таких як Jira, Monday, Trello та Asana. Ці інструменти дозволяють централізувати комунікацію, відстежувати виконання завдань у реальному часі та забезпечувати прозорість робочих процесів. Наприклад, інтеграція з месенджерами (Slack, Teams) сприяє миттєвому обміну інформацією та швидкому вирішенню робочих питань.

«Інноваційні підходи управління персоналом суттєво відрізняються від традиційної практики тим, що формують якісно нову систему управлінської діяльності, яка передбачає переорієнтацію з пошуку та набору персоналу на безперервний його розвиток, значні інвестиції у навчання, підтримку талантів, створення нових кар'єрних моделей» [4].

Сучасні підходи до управління командами також включають впровадження програм з розвитку емоційного інтелекту серед працівників. Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту краще сприймають зворотний зв'язок, швидше адаптуються до змін та сприяють формуванню сприятливої атмосфери в колективі. Зокрема, впровадження тренінгів з

розвитку навичок активного слухання та управління стресом сприяє підвищенню загальної ефективності команди. «Емоційний капітал менеджерів формується на підставі розвитку їхнього емоційного інтелекту (компетенцій) та приводить до збільшення фінансових надходжень підприємств і підвищення ринкової вартості компанії над сумою її реальних активів» [5].

Окрім того, великого значення набуває використання методів гейміфікації робочих процесів. «Головне завдання будь-якої гейміфікації – перемогти чи допомогти своїй бізнес-стратегії. Мало власників бізнесів усвідомлює, що більшість фінансових моделей, із якими мають справу менеджери, незрозумілі для інших співробітників. Гра покликана описати вміст цих фінансових моделей і пояснити, як команда має здобути результат»[6]. Це дозволяє не лише підвищити мотивацію працівників, але й розвивати їхні професійні навички. Впровадження системи бонусів за досягнення певних цілей, організація конкурсів та інших змагальних форматів сприяє створенню здорової конкуренції та стимулює працівників до постійного вдосконалення.

Ще одним важливим напрямком управління командами є впровадження програм наставництва та коучингу. Ментори, що мають великий досвід у певній галузі, допомагають молодшим співробітникам адаптуватись до нових умов, розвивати професійні компетенції та впроваджувати нові методи роботи. У свою чергу, наставництво сприяє розвитку корпоративної культури та формуванню цінностей організації.

Таким чином, приходимо до висновку, що інноваційні підходи до управління командами охоплюють широкий спектр інструментів та методів – від Agile та Scrum до використання цифрових платформ, тренінгів з емоційного інтелекту та гейміфікації. Використання цих підходів не лише сприяє підвищенню ефективності команд, але й формує основу для довгострокового успіху організації в умовах динамічних змін. Відповідно трансформаційні процеси вимагають від лідерів розуміння не лише традиційних методів управління, але й вміння використовувати сучасні інструменти та технології для забезпечення успішної адаптації і досягнення стійких результатів. Впровадження інноваційних підходів в процес управління командами допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними навіть у найскладніших умовах.

Список використаних джерел:

1. Бурачек І. В., Закапко О. І., Ярмолюк Д. І. Scrum як успішний інноваційний метод управління проектами. Інфраструктура ринку. 2021. № 51. С. 104–110.
2. Немченко Т.А., В'юник О.В., Новітні підходи до управління командами в проєктному ІТ-менеджменті. Економіка та суспільство. Випуск 64. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-61>

3. Судук О. Ю., Щербакова А. С. Використання принципів Agile-менеджменту при експертизі проєктів та управлінні ефективними командами. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2023. Вип. 2. С. 297–304.

4. Левченко А.О., Горпинченко О.В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2022. Випуск 8 (41) URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/f83c4b24-a6c0-4a75-890c-1971ad5ea8c7/content>.

5. Федорова Ю. В. Емоційний капітал менеджера як джерело доходів підприємства / Ю. В. Федорова // Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). - С. 164 – 170. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3998/1/29%20%d0%a4%d0%b5%d0%b4%d0%be%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%ae.%d0%92.pdf>

6. Симоненко М. Гра замість інструкцій на десятки аркушів. Як гейміфікація бізнесу підвищує продуктивність компанії. Forbes Ukraine. 18 серпня 2022. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/gra-zamist-instruktsiy-na-desyatki-arkushiv-yak-geymifikatsiya-biznesu-pidvishchue-produktivnist-kompanii-18082022-7778>.

**Науковий керівник: Бондар Г.Л., к.п.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородського національного університету».*

Онисько Я.М.*
студентка I курсу
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ЕКОНОМІЧНОГО І ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСТВА

Інноваційний маркетинг в умовах сучасних трансформаційних процесів є ключем до досягнення конкурентних переваг на ринку. У світі, де технології змінюються з неймовірною швидкістю, а потреби споживачів стають більш складними та різноманітними, компанії повинні постійно адаптувати свої стратегії для залучення і утримання клієнтів. Основна мета інноваційного маркетингу – створення нових, ефективних шляхів взаємодії з цільовою аудиторією, що відповідають сучасним вимогам.

«В практичному значенні маркетинг інновацій представляє собою виробництво та збут інноваційної продукції на задоволення запитів споживачів та конкурентоспроможності продукції. Таким чином, інноваційна діяльність передбачає проведення різних маркетингових досліджень, за допомогою яких в змозі зрозуміти, які саме продукти необхідно удосконалювати, або ж створювати абсолютно нові»[1].

На нашу думку, одним із найважливіших інструментів інноваційного маркетингу є цифрові технології. «Загальними аспектами інноваційного маркетингу є: застосування нових технологій (Big Data, штучний інтелект, машинне навчання); орієнтація на зміни в поведінці споживачів; інтеграція цифрових платформ для просування продуктів; адаптація до змін у конкурентному середовищі» [2].

Сучасні платформи для аналітики, такі як Google Analytics, Salesforce, а також засоби автоматизації маркетингу, дозволяють компаніям збирати та аналізувати величезні обсяги даних, що дає можливість точніше визначати потреби клієнтів та оперативно реагувати на зміни. Наприклад, такі інструменти програмної реклами як контекстна реклама, або реклама в соціальних мережах, дозволяють точно налагоджувати комунікацію з конкретними сегментами споживачів, збільшуючи ефективність рекламних кампаній.

Важливим елементом інноваційного маркетингу є використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій. Нові технології дають змогу аналізувати великі дані про поведінку споживачів, їх вподобання і звички, а також передбачати їхні майбутні потреби. Це дозволяє не тільки краще задовольняти вимоги споживачів, але й прогнозувати зміни на ринку.

Ще однією важливою складовою інноваційного маркетингу є гейміфікація. Вона дозволяє брендам інтерактивно залучати споживачів, створюючи для них цікаві та корисні ігрові елементи в процесі взаємодії з продуктом або послугою. Це може бути як лояльність до бренду через участь у спеціальних програмах, так і використання елементів змагань та нагород для стимулювання покупок. Використання гейміфікації допомагає підвищити рівень залученості та лояльності споживачів, створюючи позитивне сприйняття бренду.

Також, інноваційний маркетинг передбачає ефективне використання інтеграції між онлайн та офлайн каналами комунікації. Офлайн-маркетинг все ще має великий вплив, але його інтеграція з цифровими платформами дозволяє ефективніше взаємодіяти зі споживачами. Наприклад, використання QR-кодів на упаковці, інтеграція онлайн-каналів продажів із фізичними магазинами, а також впровадження стратегій “click-and-collect” дозволяють споживачам зручно і швидко здійснювати покупки.

«Українські підприємства дедалі більше використовують відео як потужний інструмент для просування товарів і послуг. Платформи YouTube, TikTok та Instagram Reels сприяють розвитку відеомаркетингу, що дозволяє підприємствам підвищити впізнаваність бренду, залучати молодіжну аудиторію та збільшити її охоплення»[2].

«Існує безліч методів оцінки ефективності маркетингових інновацій. Вони можуть бути класифіковані за такими критеріями:

Залежно від часу проведення оцінки:

- Попередня оцінка: проводиться до впровадження маркетингової інновації.
- Оцінка в процесі впровадження: проводиться в ході впровадження маркетингової інновації.
- Заключна оцінка: проводиться після впровадження маркетингової інновації» [3].

Особливу увагу при дослідженні інноваційного маркетингу слід приділити стратегії соціальної відповідальності брендів. Сьогодні споживачі більше уваги звертають на етичність і сталий розвиток компаній. Компанії, які активно демонструють свою відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем, мають більший шанс на підтримку лояльної клієнтської бази, яка оцінює не тільки якість продукції, але й етичні принципи бізнесу.

Отже, інноваційний маркетинг на сучасному етапі економічного і технологічного розвитку передбачає інтеграцію новітніх технологій, розуміння потреб споживачів, персоналізацію взаємодії та соціальну відповідальність брендів. Це забезпечує не тільки конкурентні переваги для компаній, але й створює нові можливості для їхнього розвитку в умовах швидких змін на ринку.

Список використаних джерел:

1. Гризовська Л. О., Романова А. В. (2018). Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка і суспільство*. Випуск №16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/46.pdf.
2. Смирнова Т. А. (2024). Сучасні аспекти інноваційного маркетингу. Проблеми та перспективи використання інноваційного маркетингу бізнесом в Україні. *Economics*. Випуск № 6 (76). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/96.pdf>.
3. Найчук-Хрущ М., Коновалець О. (2024). Маркетингові інновації як інструмент активізації інноваційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-15>.

*Науковий керівник: Бондар Г.Л., к.п.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

*Ковач Н.А.,
магістратка спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Бізнес-адміністрування,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Дюгованець О.М.,
к.е.н., доцентка, доцентка кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ»*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У сучасних умовах турбулентного економічного середовища та зростаючої конкуренції підприємства харчової промисловості активно шукають інструменти підвищення ефективності та стійкості. Саме цифрові технології стають ключовим чинником, що забезпечує оновлення операційних моделей та покращення результативності виробничих процесів [1, с. 125]. Операційний менеджмент як система планування, організації, координації та контролю виробничо-логістичної діяльності є одним із найвагоміших напрямів для впровадження цифрових рішень, оскільки саме тут зосереджені основні витрати, ресурси та ризики підприємства.

Операційний менеджмент охоплює такі основні компоненти:

- планування та диспетчеризація виробництва,
- закупівлі та управління постачанням,
- контроль запасів та складська логістика,
- транспортування та розподіл продукції,
- контроль якості та простежуваність,
- післяпродажне обслуговування клієнтів.

Цифрова трансформація кожного з цих елементів забезпечує автоматизацію рутинних операцій, зменшення виробничих витрат, зростання точності управлінських рішень і формування прозорості бізнес-процесів у режимі реального часу [2]. До таких інновацій належать ERP-системи, MES, CRM, IoT-технології, аналітика великих даних, хмарні сервіси та інструменти штучного інтелекту [3].

Світова практика доводить ефективність цифровізації операційного менеджменту у харчовій промисловості. Наприклад, компанія **Nestlé** завдяки впровадженню SAP S/4HANA скоротила час реагування на коливання попиту на 37% [6]. **PepsiCo** у 2022 році застосувала Predictive Maintenance, що дозволило зменшити аварійні простої обладнання на 26% [6]. **McCormick & Company** впровадила алгоритми прогнозування попиту та управління запасами, що забезпечило скорочення надлишкових запасів на 18% [3]. Ці приклади демонструють, що цифрові рішення здатні комплексно оптимізувати виробництво, логістику та якість продукції.

Українські підприємства також поступово долучаються до цифрової модернізації. АТ «Київхліб» реалізувало MES-систему, яка дозволяє контролювати завантаження виробничих ліній, витрати сировини й технічний стан обладнання у реальному часі [5]. ТОВ «Криворізький хлібокомбінат»

впровадило GPS-моніторинг логістики та модуль обліку продукції, що сприяло зменшенню повернень на 12% [5]. Водночас, згідно з даними Держстату, станом на 2023 рік лише 23% підприємств харчової промисловості використовують ERP-системи, а повністю автоматизовані виробництва становлять лише 7% галузі [4].

Попри наявні успіхи, цифрова трансформація підприємств харчової промисловості стикається з низкою бар'єрів:

- висока вартість ІТ-рішень та НДДКР;
- недостатня цифрова компетентність персоналу;
- слабка ІТ-інфраструктура в окремих регіонах;
- недостатня кількість спеціалістів з Data Science і цифрової аналітики;
- консервативність управлінських моделей та низький рівень інноваційної культури [1; 4].

Для малих і середніх підприємств (МСП), які не можуть дозволити собі комплексні високовартісні системи, можливим рішенням є адаптація доступних хмарних інструментів: **Odoo**, **Zoho**; застосування online-інструментів обліку, як-от **Poster POS** або **Salesforce**; навчання працівників через платформу **Дія.Цифрова освіта**; участь у грантових програмах ЄБРР, USAID, GIZ [7]. Це дозволяє оптимізувати операційні процеси без значних фінансових витрат.

Цифрова трансформація операційного менеджменту в харчовій промисловості є не лише технологічним оновленням, а й важливим стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Її успішність залежить від здатності підприємства гармонійно поєднати інновації, розвиток персоналу та адаптацію кращих міжнародних практик до національного контексту. У довгостроковій перспективі цифровізація визначатиме ефективність, гнучкість і стійкість українських підприємств харчової промисловості в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Семенчук Т.Б., Осипова Є.Л. *Менеджмент підприємства в умовах цифровізації*. Київ: ДУІТ, 2023. С. 328.
2. Buta C., Muntean M.C. Digital transformation of the food industry: Towards Industry 4.0. *Sustainability*, 2023, №15(12). URL: <https://surl.li/gqilco> (Дата звернення: 12.04.2025 р.).
3. PwC. *The Future of Industry 4.0 in Food and Beverage Manufacturing*. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/the-leadership-agenda/future-of-food.html> (Дата звернення: 12.04.2025 р.).
4. Державна служба статистики України. Статистичний бюлетень "Інновації в промисловості", 2023.
5. Офіційний сайт АТ «Київхліб». URL: <https://kyivkhliv.ua> (Дата звернення: 20.04.2025 р.).
6. Deloitte. *2023 Global Food and Beverage Industry Outlook*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/about/future-of-food.html> (Дата звернення: 20.04.2025 р.).
7. USAID. Програми підтримки МСП в агропродовольчому секторі України. 2023. URL: <https://granty.org.ua/programa-usaid-z-agrarnogo-i-silskogo-rozvytku-agro-servisni-poslugy-dlya-agro-mmsp.html> (Дата звернення: 20.04.2025 р.).

СЕКЦІЯ 3. БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ ТА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ

*Ряшко А.А. *,
студентка I курсу
спеціальності «Менеджмент»
(ОПП Менеджмент),
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ІНСТРУМЕНТИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ НА СВІТОВІЙ АРЕНІ

У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів формування позитивного іміджу держави та її бізнесу є пріоритетним напрямом національної стратегії розвитку [1, с. 7]. Особливу роль у цьому процесі відіграє бренд-менеджмент, який забезпечує цілісне позиціонування країни на світовій арені. Бренд-менеджмент держави виступає не лише інструментом маркетингу, а й чинником м'якої сили, здатним змінювати міжнародне сприйняття України, залучати інвестиції, туристів та розширювати ринки збуту для українських товарів і послуг.

Формування національного бренду потребує стратегічного підходу, що включає визначення унікальної ціннісної пропозиції України, розробку візуальної ідентичності, меседжів, каналів комунікації, а також координацію між державними структурами, бізнесом та громадськістю. Сильний національний бренд сприяє підвищенню довіри до українського бізнесу, зменшує ризики на міжнародних ринках та створює репутаційну додану вартість [2, с. 116].

Варто зазначити, що ефективна брендова стратегія повинна спиратися на глибоке розуміння культурних, політичних, соціальних та економічних особливостей як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Україна має значний потенціал у сферах ІТ, аграрного виробництва, креативної індустрії, військово-промислового комплексу, який можна використовувати як основу для формування позитивного іміджу. Важливим інструментом стає публічна дипломатія, зокрема, участь у міжнародних форумах, конференціях, мистецьких і спортивних подіях, що сприяє підвищенню обізнаності про Україну [3].

Просування українського експорту під єдиним національним брендом є одним з найефективніших способів популяризації країни. Приклади успішних кампаній, таких як «Ukraine NOW» або проекти Українського інституту, демонструють, як координація зусиль держави, бізнесу і громадського сектору дозволяє створювати потужний і сталий образ країни [5]. Компанії, що виходять на міжнародні ринки, повинні не лише дбати про власну репутацію, але й підтримувати загальну стратегію бренд-менеджменту України.

Особливу роль у формуванні позитивного іміджу України відіграють історії успіху українських підприємств і стартапів. Такі компанії як Grammarly, Ajax Systems, MacPaw, Reface стали прикладами високої конкурентоспроможності українського інтелектуального продукту на світовому ринку [4]. Їхнє стратегічне

позиціювання базується на цінностях інноваційності, надійності, соціальної відповідальності, що співвідносяться з образом сучасної України.

Інструментами бренд-менеджменту можуть бути й освітні ініціативи, міжнародні програми академічного обміну, культурна дипломатія. Саме через мову, мистецтво, архітектуру, кухню та традиції формується позитивний емоційний зв'язок із країною [1, с. 62]. Сучасний світ цінує автентичність, і український бренд повинен спиратися на унікальність ідентичності, а не на копіювання чужих моделей.

Водночас бренд держави не може бути статичним – він повинен еволюціонувати у відповідь на зовнішні зміни, кризи та виклики. Повномасштабна війна, яку розв'язала Росія проти України, стала не лише трагедією, але й викликом для переосмислення національного бренду. Україна постала у свідомості світової спільноти як символ свободи, стійкості, незламності. Ці нові риси стали важливими елементами бренду, які слід зберегти і закріпити в комунікаційній стратегії [4].

Ще одним важливим аспектом є цифрова комунікація. Активність у соціальних мережах, міжнародних медіа, ведення англomовного контенту та блогів, участь в інформаційних кампаніях дозволяє ефективно доносити меседжі цільовим аудиторіям [3].

В умовах постправди і гібридної війни надзвичайно важливими стають достовірність, прозорість, швидкість та емоційна привабливість інформації.

Впровадження принципів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) у стратегії українського бізнесу також сприяє формуванню позитивного образу. Компанії, які демонструють соціальну відповідальність, інклюзивність, дотримання екологічних стандартів, значно краще сприймаються на міжнародному ринку, а відповідно – позитивно впливають і на загальний імідж держави [2, с. 119].

Таким чином, бренд-менеджмент України має ґрунтуватися на системному підході, залученні всіх стейкхолдерів, узгодженій інформаційній політиці та орієнтації на довгостроковий результат. Сильний бренд держави не лише сприяє покращенню іміджу, але й є потужним економічним активом, що відкриває нові можливості для українського бізнесу на глобальному рівні [1, с. 89].

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Гелблінг І. Маркетинг місць: як конкурувати за інвестиції, туристів, підприємства та таланти. К.: Основи, 2003.
2. Петрова І. В. Стратегічні аспекти формування національного бренду України. Економіка і прогнозування. 2021. № 2. С. 115–124.
3. Чабан Ю. Брендинг держави: сучасні тенденції та виклики для України. Державне управління: теорія і практика. 2020. № 1(41).
4. Kovalchuk T. Building Ukraine's Brand in Times of War: Lessons from Public Diplomacy. Journal of Nation Branding. 2023. Vol. 5(2).
5. Ukrainian Institute. Annual Report 2022–2023: Cultural Diplomacy and National Identity.

**Науковий керівник: Задорожна І.В. – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

*Скубенич С.М. *,
студентка I курсу
спеціальності «Маркетинг»
ОПП Маркетинг,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

РОЛЬ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО МІЖНАРОДНОГО ОБРАЗУ УКРАЇНИ

У ХХІ столітті поняття бренду вийшло далеко за межі традиційного маркетингу й стало потужним інструментом геополітики, національної стратегії та ідентичності. Національний бренд – це не просто логотип чи гасло, це багатогранний образ держави в уявленні міжнародної спільноти, в якому поєднуються цінності, історія, культура, економічні досягнення, людський капітал і навіть стиль спілкування з іншими країнами. Для України, яка переживає один із найвизначальніших періодів своєї історії, питання бренд-менеджменту є надзвичайно важливим, адже від того, як нас бачить світ, залежить не лише політична підтримка чи інвестиції, а й саме право на суб'єктність у міжнародному порядку денному.

Після розпаду Радянського Союзу Україна вступила в епоху пошуку себе – і в політичному, і в культурному, і в іміджевому сенсі. Довгий час на міжнародному рівні країна залишалась у тіні Росії, асоціювалася або з пострадянською ностальгією, або з негативними стереотипами на кшталт корупції, нестабільності, слабкої економіки. Проте з початку 2000-х років, особливо після Помаранчевої революції, Україна почала активно заявляти про своє прагнення до демократичних цінностей та інтеграції в європейське середовище. Зазначений процес був складним і суперечливим, проте визначальним у формуванні нового іміджу країни. Революція Гідності, а згодом – героїчний спротив повномасштабному вторгненню Росії у 2022 році стали потужними точками перелому у світовому сприйнятті України. Замість периферійної держави з нестійкою демократією світ побачив сильне, згуртоване, ціннісне суспільство, яке бореться за свободу – не лише свою, а й загальноєвропейську [1, 5].

Цей новий образ України став основою для побудови сучасного національного бренду. Проте ефективна брендова стратегія – це не випадковий емоційний сплеск, а довготривалий і цілеспрямований процес. Він має охоплювати всі сфери життя: від політики до культури, від освіти до економіки. Бренд країни формується через тисячі маленьких «контактів» – новину в міжнародному медіа, виступ спортсмена, інтерв'ю митця, якість експорту, стиль комунікації чиновників, поведінку дипломатів. І головне – через довіру. Якщо бренд обіцяє «гідність і свободу», то весь інформаційний простір країни має підтверджувати це не лише словами, а конкретними діями [1, 5].

У цьому контексті бренд-менеджмент – це більше, ніж стратегія комунікації. Це частина національної безпеки. У час, коли Росія веде не лише військову, а й інформаційну війну, надзвичайно важливо контролювати

власний імідж, не дозволяти опонентам знецінювати українські досягнення та нав'язувати хибні наративи. Саме тому Україна має розвивати власні канали комунікації зі світом, інвестувати в освіту іноземців про українську культуру, історію, мову, цінності. Це можуть бути публічні кампанії, кінематограф, дипломатичні місії, культурні події, а також бізнес – ще один потужний інструмент формування позитивного іміджу [2].

Український бізнес останніми роками став не лише джерелом економічного розвитку, а й платформою для експорту культурних смислів. Продукти, створені в Україні, більше не асоціюються лише з «дешевим аутсорсом» – навпаки, світ бачить якість, креативність, інноваційність. Такі компанії, як Grammarly, Ajax Systems, Reface, MacPaw, Petcube, стали символами технологічної України [5]. Українська мода – бренд *Ksenia Schnaider*, вишиванки *ETNODIM*, дизайнерські колекції, що з'являються на європейських подіумах – демонструють нову естетику нації. Харчова промисловість – зокрема бренди craft-сегменту, як-от *100 років тому вперед* чи *Львівська майстерня шоколаду*, – транслиують традиції в новій формі [5].

Бізнес не лише продає товар, а «упаковує» Україну в емоцію. Коли міжнародний покупець отримує якісний продукт з написом «Made in Ukraine», він отримує не просто річ – він отримує частину нашої культури, наших зусиль, нашого стилю життя. Особливо цінним є той факт, що чимало українських брендів відкрито підтримують Збройні Сили України, волонтерські ініціативи, знімають соціальні відео, беруть участь у благодійних кампаніях – і тим самим не лише формують позитивний імідж бізнесу, а й посилюють віру в Україну як країну небайдужих, відповідальних людей [5].

Важливу роль у формуванні іміджу відіграє також державна політика у сфері комунікації. Кампанії на кшталт *Ukraine NOW*, *Be Brave Like Ukraine* стали потужними інформаційними ударами по міжнародному інфопростору, показуючи Україну як країну, що не боїться бути сміливою, чесною, відкритою. Особливо вражаючим було те, як після вторгнення РФ мільйони людей у світі почали використовувати жовто-сині кольори, цитувати українських лідерів, підтримувати культурні ініціативи. Це не сталося автоматично – це результат добре продуманої, але водночас щирої комунікації. Справжність – головна зброя бренду України [3, 4].

Попри численні досягнення, перед Україною все ще стоїть багато викликів у сфері бренд-менеджменту. Перший з них – фрагментованість. Дуже часто державні й приватні ініціативи існують паралельно, без координації, без єдиного вектору розвитку. Щоб змінити це, потрібно створити централізовану стратегію брендування, з чіткими цілями, цільовими аудиторіями, метриками ефективності [1, 5].

Другий виклик – відсутність постійної присутності в багатьох регіонах світу. Україна надто сильно зосереджена на комунікації з Заходом, і це логічно в умовах війни. Але для довгострокового розвитку важливо посилювати позиції в країнах Африки, Азії, Латинської Америки. Там, де ще немає усталеного уявлення про Україну – саме там відкривається найбільше простору для брендового впливу [2].

Ще одним важливим завданням є побудова довіри. Це можливо лише через послідовність. Якщо Україна декларує європейські цінності, вона має впроваджувати реформи, боротися з корупцією, дотримуватися стандартів прозорості. Бренд без відповідності реальності – лише красива обгортка. Справжня міць бренду проявляється тоді, коли кожен іноземець, який стикається з Україною – чи то через бізнес, освіту, культуру, чи туризм – відчуває, що цінності, які ми декларуємо, – справжні [1].

Отже, бренд-менеджмент України – це комплексне завдання, що вимагає міжгалузевої співпраці, культурної дипломатії, економічної візії та інформаційної стратегії. Це не лише питання іміджу, а фундамент національного успіху. У світі, де увага – нова валюта, а довіра – нова влада, бренд України має бути сміливим, глибоким, живим. І головне – правдивим.

Список використаних джерел:

1. Стратегія публічної дипломатії міністерства закордонних справ України на 2021-2025 роки. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf> (дата звернення - 20.05.2025)
2. Український інститут «Міжнародний форум культурної дипломатії 2023, 4 грудня, Лондон, Велика Британія». URL: <https://ui.org.ua/sectors/projects/international-cultural-diplomacy-forum-2023-2/> (дата звернення – 20.05.2025)
3. Ukraine NOW – це бренд сучасної європейської України. Офіційна інформація про національний бренд України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/volodimir-bondarenko-ukraine-now-ce-brend-suchasnoyi-yevropejskoyi-ukrayini> (дата звернення – 20.05.2025)
4. Як агенція banda робить рекламу для ринку США – кейс. URL: <https://surl.li/vuarua> (дата звернення – 20.05.2025)
5. Мельник О., Радченко Я. Формування національного бренду України в міжнародній діяльності. Національний університет «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. № 2 (9), 2023, С. 298 - 302. (дата звернення: 20.05.2025)

**Науковий керівник: Федурця В.П., к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

*Штефуца О.М. *,
студентка 1 курсу
спеціальності «Маркетинг»
ОПП Маркетинг,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ЯК ВІЙНА ЗМІНИЛА СПРИЙНЯТТЯ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ ЗА КОРДОНОМ?

Повномасштабна війна в Україні, розпочата Росією у 2022 році, докорінно змінила сприйняття українських брендів за кордоном. З одного боку, криза, викликана війною, стала каталізатором глибшої емоційної солідарності світу з Україною. З іншого – вона перетворила українські бренди з «невдомих локальних виробників» на символи стійкості, інновацій та культурної ідентичності [1, 2, 5]. Багато з них почали асоціюватися не лише з товарами чи послугами, а з боротьбою за свободу, гідність і європейські цінності.

До 2022 року українські бренди лише епізодично потрапляли в поле зору європейських або американських медіа, зазвичай у контексті поодиноких дизайнерських чи технологічних успіхів [3]. Український бізнес розвивався переважно у внутрішньому інформаційному просторі, а сприйняття країни за кордоном формувалося радше через політичні чи новинні сюжети, ніж через комерційні або культурні продукти. Проте після повномасштабного вторгнення Росії ситуація кардинально змінилася: Україна стала символом стійкості, а її бізнес – джерелом натхнення для всього світу. Західні медіа, благодійні ініціативи, міжнародні фестивалі дизайну та лідери думок почали активно підтримувати українські продукти – від автентичного одягу та вишиванок до крафтового шоколаду, косметики, військових дронів і передових IT-рішень [3,4]. На сторінках Vogue, The Guardian, Forbes, Wired та інших видань почали з'являтися історії про бренди «Dodo Socks», «Gunia Project», «Reface», «Rozetka», «Grammarly» та десятки інших. Вони перетворилися не лише на успішні бізнеси, а й на культурних амбасадорів України, що демонструють світові її креативність, технологічність і силу нації навіть у часи війни [3].

Змінилося і ставлення до українських товарів у міжнародній торгівлі. Покупці все частіше обирають українське не лише за якість, а й з міркувань підтримки: купити український продукт – це проявити солідарність [5]. Водночас зросла відповідальність брендів: їм доводиться нести не лише економічну функцію, а й репрезентувати націю в умовах воєнної реальності. Часто маркетинг таких компаній сповнений соціального змісту, благодійних ініціатив, співпраці з волонтерами та армією [6].

Отже, війна стала трагічним, але потужним чинником переосмислення українських брендів на світовій арені. Вони більше не є лише економічними суб'єктами — це історії про незламність, людяність і культуру, яка вміє говорити з світом. У цьому контексті бренди стали не просто інструментом продажів, а важливою частиною національного брендингу України у світі [1,2].

Список використаних джерел:

1. Ковальчук І. Українські бренди у світовому медіапросторі під час війни // Маркетинг і цифрові технології. 2023. №2. С. 45–53.
2. Savchuk M. Branding Resistance: How Ukrainian Products Became Symbols of Freedom. // Journal of Eastern European Studies. 2023. Vol. 15, No. 4. pp. 121–136.
3. Kyiv Independent. How Ukrainian Brands are Going Global During the War. 2023. URL: <https://kyivindependent.com/how-ukrainian-brands-are-going-global> (дата звернення: 10.05.2025).
4. Forbes Ukraine. Український бізнес за кордоном: як війна вплинула на експорт, репутацію та попит. 2024. URL: <https://forbes.ua/business/ukrainian-brands-in-war> (дата звернення: 10.05.2025).
5. McKinsey & Company. How conflict transforms consumer perception: Lessons from Ukraine. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/ukraine-brands-perception> (дата звернення: 09.05.2025).
6. Марченко Ю. Соціальний капітал брендів у часи кризи: український приклад. // Вісник КНУ. Серія: Соціологія. 2023. №1(54). С. 66–72.

**Науковий керівник: Дюгованець О.М., к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

*Данча Н.С.**
студентка I курсу
спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Менеджмент,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

СТРАТЕГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ МІЖНАРОДНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ ТА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

У ХХІ столітті конкуренція між державами все більше зміщується з політичної та економічної сфер у сферу інформаційних і комунікаційних технологій. Важливо не лише створювати якісний продукт, але й ефективно його презентувати. Саме тому бренд-менеджмент відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу як окремих компаній, так і цілих держав [1, 3].

Для України це питання набуло особливого значення після 2014 року, коли виникла потреба переосмислення її позиціонування на міжнародній арені. Потужний національний бренд може стати важливим інструментом дипломатії, залучення інвестицій, розвитку експорту та туризму [4, 5, 6]. Водночас формування іміджу – це тривалий процес, що потребує системної, послідовної та чесної роботи.

Приклади успішних українських компаній, таких як «Rozetka», «Grammarly», «Petcube», «Nova Poshta Global», підтверджують здатність українського бізнесу конкурувати на світовому рівні. Їхній успіх базується на поєднанні якості, інноваційності, клієнтоорієнтованості та соціальної відповідальності. Саме ці складові повинні бути основою стратегії бренд-менеджменту.

Крім того, в умовах війни бізнес виконує не лише економічну, а й соціальну функцію. Українські компанії активно підтримують армію, волонтерів і гуманітарні ініціативи, що сприяє зміцненню довіри як всередині країни, так і за її межами. Кожна така дія – це внесок у загальний імідж України як сильної, згуртованої та відповідальної держави.

Закріплення позитивного образу України вимагає стратегічного підходу. Необхідно розробляти державні програми з національного брендингу, заохочувати бізнес до участі у міжнародних заходах, форумах і партнерствах [4, 5]. Особливу роль у цьому процесі відіграють молоді спеціалісти – маркетингологи, менеджери та комунікаційники, здатні запропонувати сучасні й креативні підходи до просування іміджу країни.

Важливо також активізувати роботу з іноземною аудиторією через англомовні платформи [4], соціальні мережі, публікації у світових ЗМІ та участь у глобальних тенденціях [6, 8]. Репутація держави формується не лише на офіційному рівні, а й через культуру, музику, кіно, спорт, мову та навіть меми.

Отже, бренд-менеджмент – це не просто реклама чи логотип. Це комплексна робота зі створення та підтримки іміджу, що викликає довіру,

повагу й симпатію [2, 3]. Для України це шлях до економічного зростання та міжнародного визнання як незалежної, інноваційної та перспективної країни.

Таким чином, позитивний імідж України та її бізнесу – це стратегічний ресурс, що потребує постійного розвитку, підтримки та захисту. Менеджери сучасності мають володіти навичками бренд-менеджменту й усвідомлювати його значення не тільки для окремих компаній, а й для держави загалом. Реалізація ефективної стратегії неможлива без державної підтримки, що включає національний брендинг [4, 5], стимулювання експорту та розвиток малого і середнього бізнесу [7]. Важливу роль відіграють партнерства з українською діаспорою, міжнародними організаціями та медіа, які сприяють поширенню позитивного іміджу України у світі. Успішне формування міжнародного образу українського бізнесу – це багатовекторний процес, що вимагає узгодженості дій з боку підприємств, держави, громадянського суспільства та медіа. Тільки за таких умов Україна може зміцнити свої позиції як перспективний, надійний і сучасний центр бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Агеева, Н. М. (2022). Брендинг як інструмент формування позитивного іміджу країни. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (3), 25–34.
2. Kotler, Keller, and Chernev. *Marketing Management*, Global 16th Edition. Longman (Pearson Education). 2021. 524 p.
3. Куденко, Н. В. (2020). *Стратегічний бренд-менеджмент*: навч. посіб. КНЕУ. 2010. 223 с.
4. Офіційна платформа Ukraine.ua – Державний бренд України. (н.д.). URL: <https://ukraine.ua> (дата звернення: 11.04.25)
5. Brand Ukraine. Офіційна платформа аналітики та стратегій публічної дипломатії України. (н.д.). URL: <https://brandukraine.org.ua> (дата звернення: 18.04.25)
6. OECD. (н.д.). *Guidelines on Nation Branding and Country Image*. OECD URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 11.05.25)
7. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. (н.д.). URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 18.04.25)
8. Interbrand. (2023). *Best Global Brands 2023*. URL: <https://interbrand.com/thinking/best-global-brands-2023-report-download/> (дата звернення: 12.05.25)

**Науковий керівник: Дюгованець О.М. – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту.*

*Мигалейко К.В. *,
студентка 2 курсу
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

БРЕНДИНГ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі, де ринок переповнений різноманітними пропозиціями, брендинг стає не просто важливим, а критично необхідним елементом успіху для будь-якої компанії. Це не просто гарний логотип чи вдало підібрані кольори; це ціла система, що дозволяє продукту чи послугі не загубитися серед конкурентів, а створити свій унікальний голос, свою особливу історію. Коли ми говоримо про брендинг, ми маємо на увазі не лише зовнішні атрибути, а й ті цінності, місію та обіцянки, які компанія несе своїм споживачам. Це процес формування певного сприйняття, певних асоціацій у свідомості людей, що в кінцевому підсумку веде до емоційного зв'язку та лояльності.

Важливість побудови сильного бренду впливає на прибутковість компанії та її авторитет. Робить її конкурентоспроможною на ринку. Прогресивна маркетингова діяльність на підприємстві забезпечує успіх та дохід із побудовою сильного бренду.

Брендинг – застосування маркетингових технологій до конкретного продукту, продуктової лінійки чи бренду [2, с. 37].

Брендинг – це процес створення унікального імені, дизайну, символу або комбінації цих елементів, що ідентифікують та відрізняють товар, послугу або організацію від конкурентів.

Основна мета брендингу полягає у формуванні певного сприйняття та асоціацій у свідомості споживачів щодо бренду. Це включає в себе не лише зовнішні атрибути, такі як логотип та колірна гама, але й цінності, місію, характер та обіцянки, які бренд несе своїй аудиторії.

Суть брендингу полягає у створенні унікального та цілісного образу (бренду) продукту, послуги, компанії або навіть особистості в свідомості цільової аудиторії, щоб відрізнити його від конкурентів і сформувати бажані асоціації та емоційний зв'язок.

«Шато Чизай» – товариство з обмеженою відповідальністю виноробна компанія. ТОВ засноване 1995 року. Виробничі потужності розташовані у місті Берегове, Закарпатська область. Засновником «Шато Чизай» є Геннадій Йосипович Гутман, а директором – Дмитро Павлович Шолудько. У власності компанії 272 гектари виноградників. Це одна з найбільш відомих виноробних компаній в Україні.

Компанія співпрацює з 21 країнами світу, експортує вино до США, Японії, Норвегії, Італії, Франції та інших держав. Це важливий фактор для впізнаваності бренду, оскільки зростає показник споживачів на міжнародному рівні.

«Шато Чизай» представляє свої вина на міжнародних конкурсах. І вже здобуло чимало перемог серед українських та іноземних виробників.

У ТОВ «Шато Чизай» добре розвинений винний туризм. Це унікальний спосіб насолодитися історією створення винних напоїв, краєвидами виноградників і дегустацією вин.

Також є можливість відвідати дегустацію вина від професійного сомельє.

Тут можна спробувати 8 варіантів вин. Дегустація можлива і для тих, хто не вживає вина та дітей. Їм пропонують виноградний сік.

Серед інших цікавих заходів «Шато Чизай» організовує тури на винограднику. На схилах винограднику Мала Гора професійний тренер з фітнесу проводить заняття з йоги. Тур підходить як для новачків так і для професіоналів. Зустріч сходу чи заходу сонця під час виконання вправ надає здоров'я для тіла та радість для душі.

Виноробня активно використовує онлайн-простір для представлення свого бренду, продукції та історії. Їхня комунікаційна стратегія поєднує в собі інформативність, емоційність та акцент на унікальному досвіді, пов'язаному з вином. Компанія прагне поєднати в своєму образі історію, традиції та високу якість продукції.

Сайт добре організований та зручний у навігації. Він містить розділи про історію компанії, новини, онлайн-магазин, винні тури, косметику на основі вина, інформацію про те, де придбати продукцію, та контактні дані. Надає вичерпну інформацію про «Шато Чизай», включаючи історію виноробства в регіоні, опис виробничого процесу, асортимент вин, нагороди, можливості для винного туризму (екскурсії, дегустації), а також про екологічні ініціативи компанії. Пропонує можливість онлайн-покупок, реєстрації на екскурсії, перегляду фото- та відеоматеріалів. Орієнтований на потенційних покупців, туристів, партнерів та всіх, хто цікавиться українським виноробством [3].

ТОВ виноробна компанія «Шато Чизай» активно використовує соціальні мережі для залучення аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та формування лояльності.

На сторінці в Instagram (chizaywine) основний акцент робиться на візуальному контенті – красивих фотографіях виноградників, виробництва, продукції, екскурсій, заходів та місцевій спадщині, культурі. Використовують поєднання демонстрацій своїх виноробних продуктів, залучених людей. Професійні знімки винних пляшок, келихів і поєднання з їжею також свідчать про намагання представити свій бренд як високоякісний і привабливий.

У TikTok (chizaywine) спостерігається не активна аудиторія. Відео різного характеру. Розповідають про компанію, заходи, цікаві локації.

Історію компанії та виробництво вина, а також екскурсії, заходи можна побачити на каналі у YouTube (chizaywine).

Контент соціальних мереж компанії доволі різноманітний. Також компанія активно взаємодіє з підписниками та відповідає на коментарі.

Логотип ТОВ «Шато Чизай» являє собою декоративне зображення виноградної лози, граційні переплетення якої утворюють символ метелика. Зазвичай логотип використовується без підложок і плашок, але у випадках, коли фон, на який наноситься лого, є неоднорідним, тоді можливе використання лого на білій плашці. Логотип зустрічається у чорному, білому та золотистому кольорах (рис. 1).

Компанія «Шато Чизай» використовує фірмові шрифти, щоб зберегти рекламну ідентичність у всіх рекламних матеріалах (табл. 1).



Рис. 1. Версії логотипів ТОВ виноробної компанії «Шато Чизай» [1, с. 8]

Таблиця 1

Фірмові шрифти ТОВ виноробної компанії «Шато Чизай»

Основний фірмовий шрифт	Georgia та Geometria.
Для етикеток	Perpetua та Geometria.
Для логотипу	Gin та Georgia.
Для набору тексту	Regular
Для набору заголовків та виділення слів	Bold
Для виділення уривків тексту	Italic

Джерело: систематизовано автором на основі [1, с. 6]

Впізнаваність бренду у Закарпатті, Україні та світі є доволі великою. Іноземні та українські ЗМІ публікували статті про «Шато Чизай» та його численні нагороди. Унікальна цінність бренду донесена цільовій аудиторії. Загальний імідж в очах громадкості є високим.

Маркетинг «Шато Чизай» є досить ефективним у побудові бренду. Компанія використовує різноманітні канали комунікації, підкреслює свої сильні сторони та унікальність, активно працює над підвищенням впізнаваності та формуванням позитивного іміджу. Міжнародні нагороди та зростання експорту свідчать про успішність обраної стратегії.

Однак, як і будь-яка компанія, «Шато Чизай» має потенціал для подальшого вдосконалення своїх маркетингових зусиль, особливо в контексті цифрового маркетингу та поглиблення емоційного зв'язку зі споживачами. Регулярний аналіз ефективності та адаптація до мінливих трендів ринку допоможуть компанії зберегти та зміцнити свої позиції як провідного українського виноробного бренду.

Список використаних джерел:

1. Бренд бук. Chizay_guide. 2017. 14 с. (дата звернення: 15.05.2025 р.).
2. Культурологічний альманах: Випуск 13 / Редкол.: Т.В. Андрущенко [та ін.]. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2020. 138 с. (дата звернення: 02.05.2025 р.).
3. Шато Чизай. Про нас: Шато: веб-сайт. URL: <https://chizay.com/about-us/> (дата звернення: 06.05.2025 р.).

**Науковий керівник: Жуков С.А. – д.е.н., с.н.с., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

*Поринець О.В. *,
студентка I курсу
спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Менеджмент,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

АНТИКРИЗОВИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ: ЯК УКРАЇНСЬКІ КОМПАНІЇ РЕАГУЮТЬ НА ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ

Антикризовий бренд-менеджмент в контексті безпрецедентних глобальних викликів стає ключовим фактором стійкості та подальшого розвитку українських компаній. Сучасний світ перебуває в епосі постійних потрясінь, де пандемії, військова агресія, економічні турбулентності, енергетичні кризи та зростаюча екологічна нестабільність формують нову реальність для бізнесу. Для України ці глобальні виклики посилюються внутрішньою кризою, спричиненою повномасштабним вторгненням, що ставить національні бренди в унікальну та надзвичайно складну ситуацію [4]. В цих умовах антикризовий бренд-менеджмент перестає бути факультативною дисципліною, перетворюючись на життєво необхідний комплекс стратегій та інструментів для забезпечення виживання, підтримки зв'язку зі споживачами та пошуку нових точок зростання [1, 6].

Український бізнес демонструє надзвичайну винахідливість та адаптивність у протистоянні цим багатогранним кризам [4, 5]. В умовах руйнування інфраструктури, масової міграції населення, зміни споживчих пріоритетів та постійної загрози, компанії змушені діяти швидко та рішуче. Антикризовий бренд-менеджмент в українському контексті охоплює не лише традиційні аспекти управління репутацією та комунікаціями, але й включає елементи гуманітарної підтримки, збереження робочих місць та релокації бізнесу.

Комунікаційні стратегії українських брендів у кризовий період відзначаються високим рівнем відкритості, емпатії та соціальної відповідальності [2, 7]. В умовах інформаційної війни та поширення фейків, прозоре та своєчасне інформування споживачів стає критично важливим для збереження довіри. Бренди активно використовують соціальні мережі та цифрові платформи не лише для трансляції офіційних повідомлень, але й для підтримки емоційного зв'язку зі своєю аудиторією, висловлюючи співчуття, підтримуючи моральний дух та надаючи практичну допомогу. Комунікація стає інструментом не лише інформування, але й об'єднання навколо спільних цінностей та підтримки національної ідентичності.

Адаптація продуктового портфеля та операційних процесів є ще однією ключовою складовою антикризового бренд-менеджменту українських компаній. Багато брендів оперативно реагують на зміну споживчого попиту, переорієнтовуючи виробництво на товари першої необхідності, медикаменти, засоби гігієни та інші продукти, що мають підвищений попит в кризових умовах. Розробка нових продуктів та послуг, що відповідають зміненим

потребам ринку, а також оптимізація логістичних ланцюгів та пошук альтернативних каналів постачання стають важливими елементами забезпечення безперебійної діяльності [5].

Збереження лояльності споживачів в умовах кризи вимагає від українських компаній особливої чутливості та продуктивності. Програми підтримки постійних клієнтів, надання знижок та спеціальних пропозицій, а також залучення споживачів до соціальних ініціатив та благодійних проєктів сприяють зміцненню емоційного зв'язку та формуванню відчуття спільності. Бренди, які демонструють свою соціальну відповідальність та готовність підтримувати суспільство в складний час, закладають міцну основу для довгострокових відносин зі своїми споживачами.

Внутрішній бренд-менеджмент набуває особливого значення в кризових умовах. Підтримка психологічного стану співробітників, забезпечення їхньої безпеки, збереження робочих місць та виплата заробітної плати стають першочерговими завданнями для керівництва компаній. Зміцнення корпоративної культури, підтримка командного духу та трансляція цінностей компанії допомагають зберегти мотивацію та залученість персоналу, що є критично важливим для ефективного подолання кризових явищ.

Інновації та цифровізація стають потужними інструментами антикризового бренд-менеджменту для українських компаній. Використання онлайн-платформ для продажів та комунікації, впровадження цифрових інструментів для аналізу ринкових тенденцій та поведінки споживачів, а також застосування штучного інтелекту для оптимізації маркетингових кампаній дозволяють брендам залишатися на зв'язку зі своєю аудиторією та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Розвиток електронної комерції та онлайн-сервісів стає важливим каналом для збереження продажів та розширення охоплення аудиторії в умовах фізичних обмежень.

Унікальний досвід українських компаній в антикризовому бренд-менеджменті заслуговує на глибоке вивчення та аналіз. Їхня здатність не лише виживати, але й знаходити нові можливості для розвитку в умовах безпрецедентних викликів може стати цінним уроком для міжнародної бізнес-спільноти. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на виявлення найбільш ефективних стратегій та практик антикризового бренд-менеджменту, що застосовуються українськими компаніями, а також на розробку рекомендацій для підвищення стійкості брендів в умовах глобальної нестабільності. Аналіз успішних кейсів та вивчення помилок дозволить сформувати цілісну картину антикризового управління брендом в екстремальних умовах та визначити ключові фактори успіху для майбутніх криз.

Список використаних джерел:

1. Атаманова, Н. В., & Лаптев, М. О. (2020). Бренд-комунікації в антикризовому менеджменті: теоретичні аспекти та практичний досвід зарубіжних компаній. *Інвестиції: практика та досвід*, (20), 78-83.

2. Галушка, М. (2021, 22 липня). Антикризовий PR: як врятувати репутацію бренду в епоху соціальних мереж. *MMR.ua*. URL: <https://mmr.ua/show/antykryzovyj-pr-yak-vryatuvaty-reputacziyu-brendu-v-epohu-soczialnyh-merezh> (дата звернення: 21.05.2025)

3. Forbes Ukraine. (2022, 23 лютого). 69% українських компаній мають антикризовий план на випадок ескалації – опитування. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/news/69-ukrainskikh-kompaniy-mayut-antikrizoviy-plan-na-vipadok-eskalatsii-opituvannya-23022022-3817> (дата звернення: 21.05.2025.)

4. Макаренко, П. М., & Захарченко, С. В. (2023). Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, (3(210)), С.5–12.

5. DEVISU. (н.д.). Як українському бізнесу зберегти клієнтів і стимулювати розвиток під час війни: стратегії адаптації та зростання. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/yak-ukrainskomu-biznesu-zberegiti-klintiv-i-stimulyuvati-rozvitok-pid-chas-viyni-strategii-adaptacii-ta-zrostantnya> (дата звернення: 18.05.2025.)

6. Рябова, О. (2022, 30 травня). Бренд як стратегія: чому майбутнє бізнесу залежить від ідентичності. *Riabova.io*. URL: <https://riabova.io/blog/brend-kak-strategija-pochemu-budushee-biznesa-zavisit-ot-identichnosti> (дата звернення: 15.05.2025.)

7. Заборона. (2022, 22 березня). П'ять обов'язкових кроків антикризових комунікацій: як нейтралізувати загрозу для бізнесу. *Заборона*. URL: <https://zaborona.com/pyat-obovyazkovykh-krokov-antykryzovykh-komunikacij-yak-nejtralizuvaty-zagrozu-dlya-biznesu/> (дата звернення: 15.05.2025.)

*Науковий керівник: Дюгованець О.М. – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

Бондар Г.Л.

*к.п.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Ляшко Б.,

*студентка I курсу
спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Менеджмент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ Й УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ

У сучасному глобалізованому світі країни конкурують не лише товарами та послугами, а й своїм іміджем. Формування позитивного образу держави є важливим елементом національної стратегії, що впливає на інвестиційну привабливість, туристичний потік, дипломатичні зв'язки та економічне зростання. Україна, як молода держава з великим потенціалом, потребує системного бренд-менеджменту, який би сприяв створенню впізнаваного та позитивного національного бренду на міжнародній арені.

1. Україна як бренд: стратегія формування позитивного іміджу на світовій арені.

Актуальність проблеми полягає в необхідності формування єдиного іміджу України, який би об'єднував історичну глибину, сучасну динаміку та європейські цінності. Відомо, що сильний бренд держави підвищує рівень довіри до її громадян, компаній та інституцій.

Для формування позитивного іміджу державі потрібно враховувати наступне:

➤ Впізнаваність національного бренду безпосередньо впливає на зовнішню політичну і економічну суб'єктність.

➤ Ефективна стратегія брендингу повинна бути міжсекторальною: включати уряд, бізнес і громадянське суспільство.

➤ Культурна дипломатія та участь у глобальних ініціативах сприяють побудові позитивного іміджу.

2. Роль українського бізнесу у формуванні національного бренду. Сучасний бізнес виступає не лише економічним агентом, а й репрезентантом держави на міжнародному рівні. Успішні українські компанії - це «м'яка сила», що впливає на сприйняття України за кордоном. Українські бренди (Grammarly, Ajax Systems, Rozetka) стали символами інновацій, якості та надійності. Репутація бізнесу формує уявлення про країну походження продукції. Бізнес є каналом трансляції українських цінностей, стилю мислення та креативності [1].

3. Брендинг «Made in Ukraine»: інструменти міжнародного позиціонування. Маркування походження продукції - це важливий інструмент

національного бренд-менеджменту. Успішна стратегія «Made in Ukraine» сприяє просуванню українського експорту та зміцненню іміджу держави. Державна підтримка експорту - ключ до підвищення конкурентоспроможності. Участь у міжнародних виставках та форумах – це ефективний спосіб привернути увагу до національного продукту. Українська продукція має бути упакована не лише у якість, а й у сильну візуальну та емоційну айдентику [2].

4. Комунікаційна стратегія держави як основа позитивного іміджу України. У сучасному інформаційному середовищі здатність держави ефективно комунікувати визначає її здатність впливати на світову аудиторію. Послідовна, правдива та прозора зовнішня комунікація формує довіру до країни. Важливо забезпечити єдність меседжів у внутрішньому та зовнішньому публічному просторі. Кампанії на кшталт Ukraine NOW та UNITED24 є прикладами ефективного державного бренд-менеджменту [3].

5. Культурна дипломатія як інструмент бренд-менеджменту України. Культура - це універсальний носій ідентичності, який може ефективно транслиувати меседжі України світу, навіть у кризові часи. Міжнародні фестивалі, перекладена література, музика та кіно є потужними інструментами м'якої сили. Культурна дипломатія дозволяє руйнувати стереотипи та формувати емоційно-позитивне ставлення до країни. Український інститут, «Дні України за кордоном», участь у книжкових ярмарках – це дієві механізми репрезентації.

Таким чином, формування позитивного міжнародного іміджу України є комплексним завданням, що вимагає системного підходу до бренд-менеджменту на рівні держави, бізнесу та культурної спільноти. Успішна реалізація такої стратегії не лише покращує сприйняття України у світі, а й сприяє зміцненню її позицій як повноправного й активного гравця глобального простору.

Список використаних джерел:

1. Липяцька М. Бренд України за рік усвіті зміцнився. Що це означає для країни. <https://www.ukr.net/news/details/economics/96045983.html>

2. Маложон О. І., Шишка Р. Б., Білякова А. В. (2024). Формування бренду України як PR в міжнародних відносинах: історія та сучасність. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Том 35 (74) № 6. URL: https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/64.pdf

3. Мельник О. Г., Радченко Я. П. (2023). Формування національного бренду України в міжнародній діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Випуск №2 (9). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32731/menedzhment223maket-297-304.pdf>

Бондар Г.Л.,
*к.п.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Дейкіна А.В.,
*студентка I курсу
спеціальності «Менеджмент»
ОПП Менеджмент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації та зростання міжнародної ролі репутації держав, питання формування позитивного національного бренду України набуває особливої актуальності. У цьому контексті соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) постає не лише як етична норма підприємницької діяльності, а і як стратегічний інструмент формування довіри до держави, підвищення її інвестиційної привабливості та забезпечення сталого розвитку.

Соціальна відповідальність бізнесу визначається як добровільна ініціатива суб'єктів господарювання, спрямована на задоволення суспільних потреб, що виходять за межі законодавчих вимог і базуються на етичних, екологічних, економічних і філантропічних засадах. Її імплементація є важливим чинником у побудові позитивного іміджу не лише окремих компаній, а й держави в цілому.

Національний бренд у широкому розумінні – це інтегроване уявлення про країну, що формується як внутрішніми, так і зовнішніми акторами. Він охоплює культурні, політичні, економічні, соціальні характеристики та їхнє сприйняття у світі. Отже, практики соціальної відповідальності бізнесу українських компаній, їхня прозорість, відповідальність перед суспільством і довкіллям, прямо впливають у на формування уявлень про Україну як сучасну, прогресивну, відкриту до партнерства державу.

Застосування принципів соціальної відповідальності бізнесу в українських умовах часто стикається з низкою викликів: нестабільність регуляторного поля, недовіра до бізнесу, низький рівень розвитку культури корпоративної етики. Проте поступова євроінтеграція, зростання вимог з боку міжнародних партнерів та споживачів, активізація громадянського суспільства сприяють трансформації підходів до ведення бізнесу.

Прикладами позитивної інтеграції соціальної відповідальності бізнесу в національний бренд є участь українських компаній у глобальних ініціативах, таких як Глобальний договір ООН, звітність за стандартами GRI, впровадження екологічних програм, соціальних інновацій, інвестування в освіту, охорону здоров'я, підтримку культурних ініціатив. Такі дії

посилюють довіру до України як до партнера, здатного дотримуватися міжнародних зобов'язань і діяти відповідально.

Отже, розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні потребує цілісної політики підтримки з боку держави, стимулювання прозорих стандартів ведення бізнесу, формування сприятливого інституційного середовища та активної участі всіх зацікавлених сторін. Такий підхід дозволить не лише гармонізувати внутрішні процеси, а й ефективно формувати національний бренд, конкурентоспроможний у глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Грішнова О. (2010). *Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. Україна: аспекти праці.* № 7. С.3-8.
2. Кузьмін О. Є. Станасюк Н. С., Уголькова О. З. (2021). Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* № 2 (6). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

СЕКЦІЯ 4. ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗМІН

Бондар Г.Л.,

*к.п.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Панчук О.С.,

*магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП «Бізнес-адміністрування»,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,*

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ КЛІМАТОМ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КОМПАНІЇ ДЛЯ ЗМЕНШЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ (BURNOUT) ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ В УМОВАХ ВИСОКОГО СТРЕСУ

В сучасних умовах, коли економіка стрімко змінюється, бізнес-процеси цифровізуються, а боротьба за ринкові позиції загострюється, на порядку денному актуалізується проблема професійного вигорання (Burnout). Постійний потік інформації, завищені вимоги до робочих результатів, невизначеність ситуації та загальний стрес створюють ідеальні умови для емоційного виснаження співробітників, що призводить до зниження їхньої мотивації та ефективності. Вигорання трансформується з особистої психологічної проблеми у серйозний виклик для компаній, безпосередньо впливаючи на ділові показники, плінність кадрів та імідж організації.

Надмірний тиск на роботі негативно впливає на розумові здібності персоналу, їхню здатність приймати зважені рішення, працювати у команді та генерувати свіжі ідеї. За даними світових аналітичних оглядів, підприємства, які ігнорують психологічний стан своїх працівників, можуть втрачати до третини свого монетизаційного потенціалу.

У цьому контексті, саме організаційний мікроклімат та наявність психологічного захисту постають критично важливими інструментами для збереження працездатності. Формування позитивного середовища, що ґрунтується на довірі, взаємодопомозі та відвертій розмові, допомагає зменшити стрес і підвищити рівень відданості працівників.

На нашу думку, назвичайно важливою для керівництва компанії є потреба у здійсненні контролю за організаційним середовищем та психологічний захист як ключові фактори мінімізації професійного виснаження та зростання віддачі від персоналу в умовах високого тиску.

Організаційне середовище є одним із головних каталізаторів, що визначають успішність роботи індивідів та загальну соціально-психологічну атмосферу у колективі. Організаційний клімат - це комплекс характеристик оточення, те, як сприймають один одного члени компанії, те, що впливає на

їхні внутрішні переконання та поведінку. Він відображає, наскільки працівники відчувають підтримку, довіру, відчуття справедливості та можливості для власного кар'єрного зростання.

Сприятлива атмосфера допомагає посиленню згуртованості команди, зменшенню кількості конфліктів та емоційної напруги. А конфліктне середовище - характеризується відсутністю довіри, неефективною комунікацією чи гіперконтролем, і перетворюється на одну з причин появи виснаження у працівників.

З поняттям психологічного клімату пов'язана концепція психологічної безпеки, яку запропонувала дослідниця з Гарвардської школи бізнесу - Емі Едмондсон. Вона характеризує психологічну безпеку як «ситуацію у групі, коли люди не остерігаються висловлювати власні погляди, озвучувати запитання або визнавати помилки, не побоюючись осуду чи відторгнення» [1]. Психологічна безпека слугує фундаментом для успішної взаємодії у команді, стимулює креативність та є профілактичним засобом проти вигорання, оскільки нівелює почуття тривоги та підсилює відчуття значущості індивідуума.

Управління організаційним кліматом компанії вимагає створення умов, у яких співробітники можуть себе реалізувати, отримувати гідне визнання за свої здобутки та мати підтримку від керівництва. Це досягається через налагоджену систему спілкування, розвиток навичок лідерства у менеджерів, гнучкі методи стимулювання та інтеграцію елементів корпоративної культури, орієнтованої на довіру.

Отже, поєднання позитивного організаційного середовища та високого рівня психологічної захищеності закладає основу для емоційної стійкості персоналу, мінімізації ознак вигорання та збільшення загальної продуктивності компанії.

Професійне виснаження є однією з найбільш поширених проблем у сучасній трудовій сфері. Вигорання (Burnout) - це комплекс симптомів, що включає емоційне виснаження, відстороненість від роботи та зниження відчуття особистих досягнень, викликаний затяжним робочим стресом. В умовах значного тиску працівники втрачають внутрішню мотивацію, відчуття контролю над робочими процесами, що спричиняє зменшення їхньої залученості та результативності.

Організаційне середовище чинить прямий вплив на інтенсивність цих процесів. У колективах, де домінує довіра, взаємна повага та підтримка, рівень стресу є істотно нижчим, а працівники частіше демонструють емоційну рівновагу та ініціативність. Позитивний настрій формує відчуття причетності до спільної місії, що підвищує задоволення від праці та стійкість до професійних труднощів.

Ключову роль у цьому процесі відіграє психологічна безпека. Згідно з дослідженнями Google у межах проєкту Aristotle [2], команди, де панує високий рівень психологічної захищеності, демонстрували найкращі показники ефективності та задоволеності роботою. Коли люди не бояться

припускатися помилок чи обмінюватись ідеями - це стимулює обмін досвідом, зростання інноваційності та внутрішньої мотивації.

Дані від інституту Gallup (2023) підтверджують, що персонал, який відчуває підтримку від свого керівництва та колег, на 21% більш продуктивний і на 45% менш схильний до емоційного перевантаження. Таким чином, ефективне управління як кліматом, так і безпекою стає не лише завданням відділу кадрів, а й стратегічним активом для конкурентоспроможності бізнесу [3].

На практиці, якісне управління робочим середовищем охоплює розвиток відкритого діалогу, своєчасне відзначення успіхів, справедливий розподіл робочого навантаження та підтримку балансу між робочими обов'язками та особистим життям. Це допомагає створювати емоційно стійкі команди, здатні підтримувати високий ККД навіть у складних обставинах.

Керування організаційним мікрокліматом компанії та психологічною захищеністю вимагає системного підходу, що інтегрує як лідерські практики, так і HR-стратегії. Базою цього процесу є усвідомлене керівництво, сфокусоване на довірі, відкритості та взаємній допомозі. Менеджери, які виявляють емпатію, надають об'єктивний зворотний зв'язок та визнають внесок своїх підлеглих, формують умови, де люди відчувають себе цінними та впевненими.

Серед конкретних інструментів управління організаційним мікрокліматом та психологічною захищеністю можна виокремити:

- періодичні опитування для оцінки рівня задоволеності в колективі;
- проведення тренінгів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту та стійкості до стресу;
- запуск програм підтримки ментального здоров'я, включаючи доступ до послуг психологів чи коучів;
- впровадження політик, що сприяють балансу між працею та дозвіллям, аби знизити ризики хронічної перевтоми.

Важливим напрямком роботи топменеджменту компанії є формування культури взаємопідтримки, де заохочується обмін думками, навчання та командна взаємодія. За даними Harvard Business Review (2021), компанії, які мають розвинену культуру довіри, фіксують на 50% менший рівень плинності кадрів і на 40% вищу залученість персоналу. Це доводить, що доброзичлива психологічна атмосфера безпосередньо впливає на фінансові показники бізнесу. Психологічна безпека також є каталізатором інноваційної діяльності компанії. У тих командах, де співробітники не бояться спроб або обговорення проблемних питань, частіше народжуються ефективні рішення.

Таким чином, управління кліматом - це не лише запобігання вигоранню, а й спосіб нарощування креативного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності фірми. В умовах високого тиску та невизначеності, ключовим завданням сучасного менеджменту є створення позитивного робочого середовища, де співробітники мають змогу повноцінно реалізувати свій потенціал без ризику емоційного спустошення. Керування організаційним середовищем та психологічною захищеністю виступає

стратегічним важелем для стабільного розвитку компанії, зростання її продуктивності та формування лояльності серед персоналу. Ефективне ділове спілкування, лідерство, орієнтоване на людину, та піклування про добробут співробітників стають вирішальними елементами успішної антикризової стратегії управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/peps.12509>
2. Google (2016). *Project Aristotle: Understanding Team Effectiveness*. Re: Work, Google LLC. URL: <https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/>
3. Gallup (2023). *State of the Global Workplace Report*. Gallup, Inc. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

*Гецько Д.Д. *,
студентка I курсу
спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Менеджмент,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ ПІД ЧАС ЗМІН І ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасному управлінні дедалі важливішим стає не лише організаційний підхід, а й здатність керівника впливати на команду як лідер. З огляду на нестабільність у світі та в Україні зокрема, значення лідерства в управлінському процесі зростає в рази. Поняття «невизначеність» давно перестало бути винятком – тепер це постійний контекст, у якому функціонують команди, бізнеси та організації. Відповідно, ключовим завданням керівника стає не лише координування дій, а й вміння об'єднати колектив навколо спільної мети попри зовнішні труднощі [4, с. 115]

Коли звичні моделі управління дають збій, саме лідер здатен запропонувати альтернативу. Це вимагає не шаблонного мислення, а здатності до глибокого аналізу ситуації, відкритості до нового та готовності швидко приймати рішення. Лідер у період змін – це не той, хто все знає наперед, а той, хто не боїться діяти у складній ситуації, бере на себе відповідальність і тримає курс, навіть коли все навколо – у хаосі.

Особливе значення в таких умовах має емоційна компетентність лідера. Рівень довіри в колективі часто залежить від того, наскільки керівник здатен слухати, розуміти і підтримувати. У команді, де панує взаємоповага, простіше долати невизначеність, а працівники не почуваються залишеними наодинці зі своїми сумнівами. Емоційно грамотний лідер – це не просто хороший комунікатор, а людина, яка вміє створити психологічно безпечний простір для спільної роботи.

Не менш важливою є здатність до стратегічного бачення. У періоди нестабільності командам часто не вистачає впевненості у завтрашньому дні. І хоча сам лідер не може гарантувати результат, він здатен сформулювати чітке розуміння напрямку, в якому слід рухатися. Вміння розставити пріоритети, визначити ключові завдання і делегувати відповідальність – це ті елементи, що допомагають команді зберегти злагодженість навіть у складних обставинах [3, с. 35].

В українських реаліях останніх років лідерство перестало бути лише теоретичним поняттям – воно стало життєвою потребою. Прикладом цьому є діяльність багатьох організацій, які, попри війну та економічні труднощі, змогли зберегти не тільки свій функціонал, а й колектив. У перші місяці повномасштабного вторгнення багато компаній оперативно змінили формат роботи, перевели працівників на дистанційну зайнятість, а деякі – навіть повністю переформатували свою діяльність.

Досвід останніх років показав, що керівники, яким вдалося зберегти ефективність у складних умовах, мислили ширше за традиційні рамки

управління. Вони не покладалися лише на встановлені процедури, а діяли гнучко, відкрито взаємодіяли з колективом і вміли приймати рішення, враховуючи не лише економічні показники, а й емоційний стан працівників. Саме такий підхід допомагав не тільки втримати команду, а й зберегти відчуття єдності й довіри всередині неї.

В умовах нестабільності по-різному проявляються й моделі лідерства. Серед них особливо виділяється трансформаційне лідерство – воно не зводиться до управління процесами, а спрямоване на створення мотиваційного середовища. Такий лідер не боїться відверто говорити про труднощі, визнавати помилки, але водночас зберігає оптимізм і ділиться баченням, яке надихає команду. Це лідер, який допомагає відчутти значущість колективної роботи навіть у кризовий період [2, с. 65].

Не менш важливим у кризових ситуаціях є підхід, що називається адаптивним лідерством. Його основа – гнучкість у діях, уважність до деталей та готовність переглядати управлінську позицію відповідно до реальних обставин. Такий стиль виключає надмірну ієрархічність і замість жорсткого контролю акцентує взаємну підтримку й оперативну реакцію. Це дозволяє команді залишатися цілісною, навіть коли зовнішні умови різко змінюються.

Також важливо пам'ятати, що здатність вести за собою не завжди обумовлюється посадою. У багатьох колективах лідерські риси проявляються у співробітниках, які не мають формального статусу керівника, але вміють брати ініціативу, підтримувати інших і виступати опорою в складних ситуаціях. Сприяння розвитку таких неформальних лідерів – важлива складова сучасного управління.

Ініціатива, відповідальність та здатність об'єднувати людей – це якості, які можуть проявитися в будь-якому членові команди. Розпізнати таких людей, підтримати їхній розвиток і дати їм змогу впливати на процеси – одна з ключових функцій сучасного управління. У команді можуть з'являтися неформальні лідери, які беруть ініціативу, підтримують інших, пропонують нові рішення. Завдання менеджера – вміти помітити таких людей і дати їм можливість реалізувати свій потенціал, не придушуючи ініціативність, а навпаки – заохочуючи її.

Окреме місце займає підготовка майбутніх лідерів. Університетське середовище має створювати умови, в яких студенти зможуть не лише вивчити теорію управління, а й отримати практичний досвід взаємодії в команді, вміння аргументовано висловлюватися, брати на себе відповідальність і працювати з невизначеністю. Саме ці навички є основою для формування лідерського потенціалу, який надалі може проявитися у професійній діяльності [1, с. 21].

Підводячи підсумок, варто наголосити: лідерство в умовах невизначеності – це не абстрактне поняття, а практичний інструмент, який здатен підтримати організацію в періоди турбулентності. Успішний лідер – це не обов'язково ідеальний керівник, але обов'язково людина, яка вміє залишатися на зв'язку з людьми, не втрачає віри в команду та готова змінюватися разом із нею.

Сучасне управління дедалі частіше спирається не на жорстке адміністрування, а на взаєморозуміння та довіру між керівником і командою. Успішна взаємодія базується не на контролі кожного кроку, а на визнанні спільної відповідальності, відкритості та гнучкості у спілкуванні. Український досвід останніх років яскраво показує: саме там, де була жива комунікація й людяність у ставленні до працівників, команди не просто зберігалися, а продовжували розвиватися навіть у складних обставинах.

Лідерство сьогодення – це складне поєднання аналітичного мислення, чуйності до потреб людей і здатності діяти в нестабільному середовищі. Справжній лідер не лише організовує роботу – він формує простір, у якому команда здатна рухатися вперед, навіть коли традиційні орієнтири втрачені. Саме така здатність надавати зміст колективним зусиллям і є визначальною в часи змін.

Список використаних джерел:

1. Андрушенко Г.Л. Лідерство в управлінні: сучасні акценти. Менеджмент і підприємництво. 2022. №4. С. 17-21.
2. Назаренко І.В. Особливості ефективної комунікації в кризових командах. Економіка і суспільство. 2023. №41. С. 62-68.
3. Черниш Н.О. Гнучкість мислення як компетенція сучасного лідера. Вісник менеджменту. 2023. №2. С. 29-35.
4. Dugan J.P. Leadership Theory: Cultivating Critical Perspectives. Jossey-Bass, 2017. 448 p.

**Науковий керівник: Жуков С.А. – д.е.н., с.н.с., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

Гладкова Н.П.,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності «Менеджмент»

Ковальчук С.В.,
д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права
ім. Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна

КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю економічного середовища та трансформаційними викликами, зумовленими воєнними діями, глобальними кризами та цифровою перебудовою бізнесу. У таких умовах ефективна кадрова політика стає ключовим інструментом забезпечення стійкості організації, збереження трудового потенціалу та підвищення продуктивності праці. Водночас система мотивації персоналу потребує гнучкості, орієнтації на психологічну підтримку працівників, розвиток компетенцій і формування корпоративної культури довіри.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку оптимальних підходів до управління людськими ресурсами в кризовий період, адаптації мотиваційних механізмів до нових соціально-економічних реалій та узагальнення кращих українських практик у цій сфері.

Кадрова політика є ключовим елементом управління підприємством, особливо в умовах економічної та соціальної нестабільності, що набуває особливої актуальності для України. Від ефективності кадрової політики та системи мотивації персоналу залежить не лише продуктивність праці, а й здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Однією з основних проблем, з якою стикаються українські підприємства, є кадровий дефіцит, особливо серед молодих спеціалістів. За даними Співки українських підприємців, підприємства різного розміру відчують труднощі у пошуку кваліфікованих працівників і значний відтік фахівців за кордон, що зумовлено низьким рівнем заробітної плати, обмеженими можливостями професійного розвитку та відсутністю ефективних систем мотивації. Крім того, багато підприємств не мають чітко визначеної кадрової політики, що ускладнює управління персоналом і знижує ефективність діяльності організації [2].

В умовах кризи підприємства змушені переглядати свою кадрову політику та впроваджувати ефективні стратегії мотивації персоналу. Одним із ключових напрямів є оптимізація системи оплати праці, що включає не лише підвищення заробітної плати, а й впровадження бонусних систем, що стимулюють досягнення високих результатів. Однак у кризових умовах обмежені фінансові

ресурси змушують зосередитися на нематеріальних методах мотивації, таких як створення сприятливого психологічного клімату, надання можливостей для професійного розвитку, організація корпоративних заходів та визнання досягнень працівників, що підвищує задоволеність роботою та зменшує плинність кадрів. Важливою складовою є також гнучкість управлінських рішень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуючи кадрову політику відповідно до нових умов, переглядати організаційну структуру, впроваджувати гнучкі форми зайнятості та використовувати сучасні технології управління персоналом [3].

Практичний досвід українських підприємств підтверджує ефективність таких підходів. Наприклад, ТОВ «КПМГ-Україна» вдосконалило систему управління персоналом в умовах економічної нестабільності через оптимізацію робочого часу, підвищення продуктивності праці та поліпшення психологічного клімату, що дозволило зберегти кадровий потенціал і забезпечити стабільну діяльність підприємства. Таким чином, ефективна кадрова політика та система мотивації персоналу є вирішальними факторами успішного функціонування підприємств в умовах кризи. Адаптація кадрової політики, використання нематеріальних стимулів та гнучкість управлінських рішень дозволяють підтримувати продуктивність, зменшувати конфліктність і забезпечувати стабільний розвиток організації навіть у складних економічних умовах [1].

Отже, досвід українських підприємств свідчить, що ефективна кадрова політика в умовах кризи має базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та соціальної відповідальності. Ключовими чинниками успіху виступають прозора комунікація, підтримка персоналу, розвиток внутрішнього лідерства та впровадження нематеріальних стимулів. Результативна система мотивації повинна враховувати не лише економічні, а й емоційно-психологічні потреби працівників, що сприяє підвищенню їх залученості та лояльності навіть у складних обставинах.

У перспективі важливим завданням для українських організацій є формування антикризових стратегій управління персоналом, здатних забезпечити сталий розвиток, відновлення трудового потенціалу та конкурентоспроможність на ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Омельчук В.І. «Обґрунтування впровадження корпоративних інформаційних систем на прикладі ТОВ «КПМГ-Україна»: курсова робота / за кер. Трофименко О.О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, кафедра економічної кібернетики. 2023. 51 с.
2. Пушкар Т.А., Жовтяк Г.А. Кадрова політика в сучасних умовах. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 1(12). С. 115-119.
3. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук праць. 2018. № 4 (68). С. 53-63.

*Тисовська Є.С. *,
магістрантка спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Бізнес-адміністрування,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ТА ХАРИЗМАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ВИКЛИКИ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Сучасні кризові умови, зокрема, і сам початок повномасштабної війни РФ проти суверенної держави Україна демонструють важливу роль лідерів територіальних громад в справ організації опору агресорам. В умовах екстремальної загрози смілива особистість керівника територіальної громади великого міста, середнього чи невеликого за розмірами міста, районної територіальної громади перетворюється на символ стійкості, об'єднання та надії. Нами тут розглядаються лише кілька прикладів харизматичного та трансформаційного лідерства наших співвітчизників. Вони демонструють здатність керівників не лише мобілізувати громаду, а й трансформувати спосіб мислення громади та суспільства, спрямовуючи його на захист державних цінностей. Наше дослідження базується на якісному аналізі публічних звернень та документів, документальній фіксації управлінських дій керівників територіальних громад, а також на аналізі матеріалів, опублікованих у звітах та аналітичних довідниках (зокрема, даних, представлених у матеріалах «Recovery Ukraine»). Основний акцент робиться на розкритті особистісних характеристик лідерів, їхніх стратегій комунікації та практичних кроків, спрямованих на мобілізацію громади в умовах загроз.

Трансформаційне лідерство в багатьох територіальних громадах України виступало і на початку війни, і надалі виступає як зразок сміливості та порив духовності. Саме такий керівник громади надихав у критичний момент та надихає і надалі підлеглих через особистий приклад щоденної праці, боротьби, особистої сміливості, самопожертви та формулювання чіткого бачення майбутнього [1].

Харизматичне лідерство в умовах жаху війни у першу чергу підкріплюється здатністю лідера викликати у співрозмовників емоційний відгук, використовуючи риторичну майстерність і особисту присутність: «я там де небезпека, я тут, я з вами». За таких умов тоді, навіть якщо у лідера, зокрема у В.Кличка, не дуже вже різноманітна на «епітетні конструкції» мова – у лідерстві головне його твердість погляду, сила духу та незламне бажання перемоги яке виховав в ньому бійцівський спорт. Поєднання двох підходів: «Трансформаційне лідерство + Харизматичне лідерство» дозволяє керівникам створювати атмосферу спільної відповідальності та залученості усіх громадян територіальної громади. Саме це є вкрай важливим у період надзвичайних військових загроз – це продемонстрував справжній [2].

Харизматичне лідерство на прикладі Віталія Кличка. Віталій Кличко як мер тієї Столиці, яку ворог оголосив що «бере за три дні» виступив як яскравий

приклад харизматичного лідерства. Його публічні звернення до киян містять прямий заклик до вступу в територіальну оборону. Використовуючи прості, зрозумілі та щирі слова, він не лише повідомляє про загрозу, але й щоденно у ці «три дні» та і у наступні дні демонструє особисту відповідальність за долю збереження української держави [2]. Такий особистий підхід мера сприяє формуванню надії, взаємної довіри та єдності серед населення Києва як столиці, перетворюючи прості речення та зрозумілі слова на потужний механізм мобілізації жителів столиці. І тут мова іде не лише про блок-пости які захищали і кияни-добровольці, і не тільки про тих добровольців-киян які допомогли відвернути захоплення урядового кварталу Київ заблокувавши можливість висадки повітряного десанту в аеропорту Жуляни. Мова йде про загальне налаштування киян на оборону Києва незважаючи на небезпеку власної загибелі.

Трансформаційне лідерство у діяльності Олександра Сенковича. Олександр Сенкович, мер Миколаєва, є прикладом лідера, який здійснив дуже швидкий перехід від цивільного до практично «військово-мобілізаційного» управління у важких умовах критично швидкого наступу військ РФ при виході з Криму. Систематичне продумане застосування оперативних заходів, мобілізація місцевих ресурсів і встановлення довгострокових заходів безпеки свідчать про комплексний підхід Сенкевича до кризового управління. Його звернення до громади від самого початку війни містять переконливий контекст віри у перемогу. Щоденна демонстрація мером як першої посадової особи міста своєї сміливості навіть під безперевними артилерійськими обстрілами Миколаєва, приклади особистого залучення до роботи на перемогу, дозволили О. Сенкевичу не лише організувати ефективну відповідь на загрози, а й закласти основи для подальшого відновлення міського життя [3].

Мобілізаційна діяльність та трансформаційне лідерство Владислава Атрощенко. Владислав Атрощенко і в період до початку і у весь період повномасштабного вторгнення демонструє риси трансформаційного лідера завдяки своїй здатності надихати громаду та формулювати стратегічне бачення розвитку навіть у кризових умовах. Його публічні заяви за кілька тижнів та днів до вторгнення насичені емоційною силою, яка спрямована на зміну способу мислення населення. Владислав Атрощенко стимулює перетворення негараздів у підготовці до відсічі вторгненню у поштовх для модернізації місцевих оборонних систем і сприяє зростанню колективної активності серед громадян.

Під час повномасштабного вторгнення Владислав Атрощенко зосередився на організації оборони Чернігова та підтримці його мешканців у вирішенні проблем забезпечення необхідними для виживання ресурсами. Він координував дії місцевої влади, забезпечував комунікацію з військовими та волонтерськими організаціями, а також активно залучав міжнародних партнерів до надання гуманітарної допомоги. Чернігів опинився під постійними обстрілами, що призвело до значних руйнувань інфраструктури, зокрема водопостачання, електромереж та теплопостачання. Атрощенко щоденно (часто навіть ночами), працював над тим, щоб забезпечити місто необхідними ресурсами, навіть у складних умовах блокади. Він також організовував евакуацію мешканців, хоча

через зруйновані мости це було надзвичайно складно. Мер Чернігова активно висвітлював ситуацію в місті на міжнародному рівні, привертаючи увагу до гуманітарної катастрофи та закликаючи цивілізований світ до підтримки України. Його лідерські дії допомогли зберегти стійкість громади та мобілізувати ресурси для подальшого відновлення міста [1].

Трансакційне та трансформаційне лідерство Голови Новобасанської громади Дяченка М.І.

Населені пункти територіальної громади с. Нова Басань (Чернігівська обл., Ніжинський р-н) з перебували під російською окупацією 27 лютого по 31 березня 2022 року. Досвід цієї громади є яскравим прикладом того, як на мікрорівні організації та спільноти розгортається боротьба за збереження державного суверенітету і національних цінностей. Голова Новобасанської громади Дяченко М.І. проявив низку ключових компетенцій, характерних для кризового трансформаційного лідера. Перш за все, його рішення щодо організації та координування дій у період окупації свідчать про високий рівень рішучості. У відповідь на небезпеку, яка загрожувала як безпеці мешканців, так і інфраструктурі села, були прийняті оперативні заходи щодо евакуації критично важливого персоналу, налагодження комунікації з місцевими структурами та, за можливості, спроби відновлення місцевого самоврядування навіть у важких умовах агресії.

В умовах окупаційного тиску харизматичне лідерство Миколи Івановича виразилося у здатності знайти в собі сміливість до відвертого діалогу з мешканцями, використанні доступних, але прихованих від окупантів, засобів комунікації для передачі актуальної інформації та мобілізації місцевих ресурсів. Здатність до чіткої і зрозумілої комунікації сприяла не лише усвідомленню масштабів кризи, а й формуванню єдиної стратегії дій серед громади стосовно окупантів. Важливо відзначити, що в кризових умовах комунікація стає не тільки інструментом управління, а й засобом виживання [4]. Дяченко оперативно організував місцевий комітет з оборони, який включав не лише ветеранів і місцевих військових, але й активних волонтерів. Завдяки цьому була створена система патрулювання та раннього оповіщення про загрози. Своїм прикладом він надихнув мешканців на взаємодопомогу та підтримку як військових, так і цивільних структур. Використання цифрових технологій (чат-каналів, месенджерів) дозволило оперативно інформувати населення про зміни в безпековій ситуації, що сприяло своєчасному реагуванню на виклики.

Не менш значущим аспектом харизми Дяченко М.І. в щоденній управлінській діяльності в умовах окупації було вміння лідера щоденні побутові відчувати потреби громадян і надавати їм моральну, а при критичній необхідності, і підтримку. Емпатія, проявлена у зверненнях та комунікаціях з населенням громади, допомагала формувати відчуття спільності та взаємозалежності. Це стало важливим чинником збереження соціального капіталу в умовах зовнішнього тиску. Микола Іванович не лише координував дії, але й особистим прикладом демонстрував високу ступінь відповідальності, що дозволяло народити віру у можливість подолання будь-яких труднощів.

В умовах окупації традиційна система управління зазнала серйозних втрат, тому мешканцям доводилося демонструвати власну ініціативу. Тут особливо виразно проявилось лідерство на рівні громади: багато ініціатив виникали як реакція на конкретні потреби – від організації таємних зустрічей та пошуку їжі до збору інформації про дії окупантів і передачі її відповідальним органам. Творчий підхід у вирішенні надзвичайних завдань дозволяв досить швидко адаптуватися до змінюваних обставин та використовувати максимальний потенціал внутрішніх ресурсів [5]. Окрім організаційних зусиль, мешканці демонстрували високий рівень психологічної стійкості. Збереження оптимізму та віри у світле майбутнє, навіть у найскладніших умовах окупації, дозволяло зменшувати рівень страху і тривоги. Колективна підтримка, взаємодопомога та здатність знаходити натхнення в спільних діях стали ключовими чинниками для збереження морального духу громади. Разом з тим слід відзначити що самозародження лідерських якостей у членів громади було значної мірою рефлексією на харизматичне лідерство голови територіальної громади пана Дяченко М.І.

Список використаних джерел:

1. Черленяк І., Токар М. Системні загрози для безпеки, стійкості та виживання країни в умовах російсько-української війни. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2024. № 2 (33). С. 19–38.
2. Віталій Кличко звернувся до киян, яким не байдуже майбутнє країни: Вступайте до територіальної оборони, щоб захистити свої родини та своє місто. *Офіційний портал Києва*. 2022. 15 лютого. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/vitaliy_klichko_zvernuvsya_do_kiyan_yakim_ne_bayduzhe_maybutnye_krani_vstup_ayte_do_teritorialno_oboroni_schob_zakhistiti_svo_rodini_ta_svoye_misto/.
3. Мер Миколаєва (Олександр Сенкевич). URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2022/03/1/7327139/>.
4. Кринець Л., Степаненко І., Гресь І., Курепін В. Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. С. 90–101.
5. Курепін В. М. Жінки в місцевому самоврядуванні: жіноче лідерство під час війни. 2023.

*Науковий керівник: Черленяк І.І., д.н.з держ.упр., проф., професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».

Огородніков С.С.*
студент 1 курсу спеціальності
073 «Менеджмент»,
ОПП Менеджмент,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКИХ ФОРМ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ АДАПТАЦІЇ HR-ПОЛІТИКИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

У період соціально-економічних змін, зумовлених як глобальними викликами (пандемії, війни, фінансові кризи), так і локальними процесами трансформації ринку праці, дедалі актуальнішим стає запровадження гнучких форм зайнятості [1]. Сучасна HR-політика вже не може спиратися виключно на традиційні моделі управління персоналом. Організації змушені адаптуватися до динамічних змін у середовищі, зокрема шляхом реформування трудових відносин, підвищення мобільності працівників і впровадження нестандартних форм праці [2].

Гнучкі форми зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість, гнучкий графік, проектна робота, фріланс тощо) передбачають відхід від класичної моделі повної зайнятості на постійній основі [1]. Їхнє застосування дає змогу оптимізувати витрати підприємства, зменшити навантаження на робочі місця, а також врахувати індивідуальні потреби працівників. Такі форми стають невід'ємним елементом стратегічного управління людськими ресурсами, особливо в кризових умовах, коли компанії стикаються з невизначеністю, необхідністю збереження персоналу та гнучкого реагування на зміну попиту [2, 3].

На прикладі українських компаній можна простежити кілька ключових тенденцій. По-перше, активізувалося використання віддаленої роботи, яка за умов повномасштабної війни стала не просто альтернативною, а часто єдиною можливістю забезпечити безперервність бізнес-процесів. По-друге, розширилося застосування гібридних моделей, коли працівник частково виконує обов'язки офлайн, а частково – дистанційно. Це сприяє підвищенню ефективності, зменшенню стресу та кращому балансу між роботою і особистим життям.

Гнучка зайнятість також сприяє зниженню рівня безробіття серед вразливих категорій населення – осіб з інвалідністю, молоді без досвіду, переселенців [3]. Для компаній це можливість залучити талановитих фахівців із різних регіонів країни або навіть з-за кордону, що розширює кадровий потенціал та забезпечує конкурентні переваги. Таким чином, HR-політика має враховувати не лише внутрішні потреби організації, а й ширший соціальний контекст.

Водночас впровадження гнучких форм зайнятості потребує вирішення низки викликів: юридичне врегулювання віддаленої роботи, організація електронного документообігу, забезпечення кібербезпеки, створення цифрової

корпоративної культури та підтримка ментального здоров'я персоналу. HR-фахівці повинні не лише впроваджувати технічні рішення, а й працювати над збереженням командної згуртованості та залученості співробітників, що працюють у різних форматах.

Не менш важливою є й роль лідерства в умовах гнучкої зайнятості. Керівник має володіти новими компетентностями: цифровою грамотністю, емоційним інтелектом, навичками комунікації на відстані, вмінням мотивувати й підтримувати працівників у віртуальному середовищі. Це потребує постійного навчання як керівників, так і рядових працівників, формування культури самодисципліни та відповідальності.

Отже, в умовах соціально-економічних трансформацій, що відбуваються в Україні, використання гнучких форм зайнятості є не лише вимушеною реакцією на зовнішні обставини, але й стратегічним кроком до модернізації системи управління персоналом [1, 2]. Це дає змогу підвищити адаптивність організацій, покращити якість трудового життя працівників і забезпечити сталість бізнесу навіть в умовах високої невизначеності. Подальше вдосконалення HR-політики має базуватися на принципах гнучкості, інклюзивності, цифровізації та стійкого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко, В. П. Гнучкі форми зайнятості в контексті сучасної трансформації ринку праці // Економіка і управління. 2023. № 2(98). С. 35–40.
2. Дуброва, І. М. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах соціально-економічних змін. К.: Центр учбової літератури, 2022. 156 с.
3. International Labour Organization (ILO). (н.д.). *Official ILO site*. URL: <https://www.ilo.org/> (дата звернення: 05.05.2025)

**Науковий керівник: Дюгованець О.М. – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

Чубірка А.В. *
студентка I курсу
спеціальності «Маркетинг»,
ОПП Маркетинг
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

МОТИВАЦІЯ КОМАНДИ ПІД ЧАС ЗМІН: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах повномасштабної війни та початку відбудови української економіки питання мотивації працівників набуває особливої значущості. Сучасні дослідження показують, що у воєнний час акценти мотиваційних заходів зміщуються на забезпечення безпеки та психологічного комфорту колективу [3, 6]. Тому провідні українські компанії адаптують HR-стратегії до нових реалій, приділяючи увагу не лише матеріальним стимулам, а й соціальній підтримці й корпоративній єдності [1, 5]. Прикладами таких підходів є практики «Нової пошти», DTEK, «Розетки» та «Укрпошти», де мотивація команди під час змін розглядається як один із критичних чинників бізнес-стабільності.

Однією зі складових мотивації є турбота про фізичне здоров'я та безпеку співробітників. Зокрема, у компанії **«Нова Пошта»** з початку війни визначили стратегічним пріоритетом підтримку працівників: усіх 33 тис. співробітників без винятку забезпечено медичним страхуванням, а мобілізованим чи демобілізованим надали розширене медстрахування і страхування життя. За даними ЗМІ, «Нова Пошта» витрачає близько 20 млн грн щомісяця тільки на програми страхування персоналу. Для захисту працівників під час обстрілів компанія інвестувала сотні мільйонів гривень у будівництво укриттів у відділеннях, депо та терміналах по всій країні. Крім того, запроваджено гарячу лінію SOS: кожен третій співробітник звертався по допомогу з питань евакуації, пошуку житла чи працевлаштування, і за рік виплачено 26 млн грн матеріальної підтримки постраждалим працівникам та їхнім родинам [5]. Такі ініціативи задовольняють базові потреби, що зміцнює довіру і лояльність персоналу в надзвичайних умовах.

Не менш важливими є заходи з підтримки ментального здоров'я і згуртування команди. «Нова Пошта», наприклад, розширила корпоративні психологічні програми: залучено понад 100 штатних та позаштатних психологів, організовано онлайн-клуби (мовні, психологічної підтримки, читання, майстер-класи), щоб працівники могли долати стрес і відчувати підтримку колег [5]. Аналогічно, група **DTEK** приділяє увагу психологічному комфортові. За інформацією інтерв'ю із HR-спеціалістами, у DTEK запровадили платформу Reenergy з гейміфікованими тренажерами з фізичного та емоційного відновлення, проводять прямі ефіри з експертами, залучили психологів, коучів і консультантів. Як свідчить досвід компанії, протягом перших 5 місяців після запуску цих програм кількість звернень співробітників за консультаціями та підтримкою істотно зросла [5]. Це

свідчить про поступове налагодження комунікації та довіри персоналу до HR-ініціатив, що необхідно враховувати при плануванні довгострокових well-being програм.

Не менш цікавим є досвід **Rozetka** у формуванні корпоративної культури під час стрімких змін. Компанія випустила «Книгу Rozetka про речі, в які ми віримо», розроблену за участю 5000 працівників. Метою проєкту було об'єднати команду навколо спільної мети й цінностей: «міцної корпоративної культури успіху не досягти без участі працівників». Усі поради в книзі ґрунтуються на відгуках самих співробітників: «жодна культура не “заживе”, якщо її нав'язати згори», – зазначають розробники [2]. У швидко зростаючій компанії такий підхід допомагає зберігати єдину командну ідентичність, коли окремі підрозділи формують власні традиції. Таким чином, спільне вироблення цінностей і правил посилює відчуття залученості та відповідальності персоналу під час трансформацій.

У «**Укрпошти**» мотивацію поєднують з жорсткою системою показників якості. За словами генерального директора, 20% премії відділення формується на підставі оцінок якості обслуговування клієнтів. Для цього використовують «таємних покупців», QR-коди для зворотного зв'язку та опитування клієнтів. Такий підхід стимулює співробітників покращувати сервіс навіть у складних умовах, оскільки їхня зарплата прямо залежить від зворотного зв'язку від клієнтів. Паралельно в «Укрпошти» триває модернізація процесів і зростання зарплат, що також посилює мотивацію та лояльність працівників до державної компанії [4].

Отже, досвід українських підприємств доводить: у кризових умовах успішна мотивація базується на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів [3,6]. Ключовими є забезпечення безпеки працівників, їх психологічний добробут та підтримка корпоративних цінностей. Як показують кейси «Нової Пошти», DTEK, Rozetka та «Укрпошти», для мотивації команд важливо, щоб кожен працівник відчував власну значущість і підтримку з боку компанії без надмірного стресу. За загальними рекомендаціями фахівців, успішні стратегії мотивації поєднують прозорі KPI-системи з гнучкими нематеріальними програмами (підвищення кваліфікації, психологічні тренінги, волонтерські ініціативи). Зокрема, у воєнний та післявоєнний період українські компанії віддають пріоритет потребам своїх команд, що сприяє їхній згуртованості та довготривалій лояльності.

Список використаних джерел:

1. Альошина О. Як підтримувати співробітників у складні часи // Fillin. 28.01.2023. URL: <https://fillin.ua/stati/yak-pidtrimuvati-spivrobitnikiv-u-skladni-chasi/> (дата звернення: 28.01.2025.)
2. Бути своїм. Як випустити книгу про культуру в компанії: кейс Rozetka // Budni (проєкт Robota.ua). 12.02.2021. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/buti-svoyim-yak-vipustiti-knigu-pro-kulturu-v-kompaniyi-keys-rozetka> (дата звернення: 12.02.2025.)

3. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. №60. С. 173–180.

4. Смілянський І. «Укрпошта» коштує 350 млн дол. CEO держкомпанії Смілянський – про приватизацію, інвестиції та мотивацію // Forbes Україна. 01.03.2024. URL: <https://forbes.ua/company/ukrposhta-koshtue-350-mln-seo-derzhkompanii-smilyanskiy-pro-privatizatsiyu-investitsii-ta-motivatsiyu-intervyu-forbes-01032024-19567> (дата звернення: 21.02.2025.)

5. Спецпроект. Люди – головний актив. Як бізнес підтримує своїх співробітників під час війни // РБК-Україна. 05.04.2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/lyudi-golovniy-aktiv-k-biznes-pidtrimue-svoyih-1711969644.html> (дата звернення: 15.02.2025.)

6. Черевань І., Коваленко Ю., Голец С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану // Сталий розвиток економіки. 2024. №4(51). С. 57–62.

**Науковий керівник: Дюгованець О.М. – к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

Бондар Г.Л.,
к.п.н., доц., доцент
кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ «Ужгородського національного університету»

Савчин А.І.,
студентка I курсу
спеціальності «Маркетинг»
ОПП Маркетинг
ДВНЗ «Ужгородського національного університету»

ЛІДЕРСТВО ТА ФОРМУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНИХ КОМАНД В УМОВАХ ЗМІН

У сучасному світі зміни стали постійною складовою реальності. Війни, економічні кризи, пандемії, технологічні прориви – усе це створює стан невизначеності, в якому лідерам і керівникам доводиться діяти без чіткого прогнозу майбутнього. Команди очікують від них упевненості, підтримки та швидких рішень. Саме в кризових умовах проявляється справжнє лідерство.

Коли ситуація змінюється щодня, традиційні методи управління втрачають ефективність. Замість стабільного планування потрібно діяти в умовах постійного стресу та мінливої інформації. У таких умовах на перший план виходить не лише компетентність керівника, а й його здатність бути лідером – бачити перспективу, надихати, підтримувати команду та приймати складні рішення.

Лідерство – це здатність впливати на інших людей, надихати їх досягати спільної мети, особливо у складних або нестандартних умовах. Лідер не обов'язково має офіційну посаду - він може вести за собою завдяки авторитету, довірі та баченням. На відміну від лідерства управління - це процес організації, контролю, планування та координації діяльності людей для досягнення конкретних результатів. Менеджер відповідає за ефективність і порядок у роботі. «Змінюється парадигма лідерства – фокус уваги зміщується з егоцентризму, конкуренції, контролю та стабільності на співпрацю, делегування, різноманітність думок. Цей підхід до лідерства іноді називають «лідерство служіння». Замість того, щоб бути менеджером, який керує та контролює людей, більш ефективним стане підхід, де лідери будуть на службі людям, яких вони очолюють» [1].

В умовах невизначеності, коли неможливо точно передбачити розвиток подій, бракує інформації або змінюються зовнішні умови, з'являються обставини для криз, нововведень або соціальних потрясінь. Зміни можуть бути запланованими або раптовими, позитивними чи дестабілізуючими. У кризових ситуаціях команда має знати, що відбувається, а лідер повинен бути чесним з ними, навіть якщо ситуація ще не визначена. Регулярне інформування знижує

тривожність та зміцнює довіру колективу до свого лідера, надає йому підтримку. Лідер адаптується до змін і мотивує інших це робити.

Важливим для кожного лідера є розвиток емоційного інтелекту, уміння розуміти емоції інших, підтримувати моральний дух, розпізнавати ознаки вигорання. Лідер із високим емоційним інтелектом зберігає згуртованість і психологічну стійкість команди. «Ефективне лідерство вимагає вмілого виявлення індикаторів, що сигналізують про вигорання серед членів команди. Окремо потрібно підкреслити суттєвий зв'язок між задоволеністю роботою та згуртованістю команд. Визнання та врахування взаємозв'язку між цими компонентами має першорядне значення для формування високоефективних команд» [2].

Лідер також має виявляти гнучкість, оскільки умови змінюються, він має бути готовим переглядати плани, делегувати повноваження, адаптувати підходи. Гнучкість – це не слабкість, а вміння швидко приймати ефективні рішення в нових реаліях. Іноді лідеру необхідно прийняти потрібне рішення, навіть без повної інформації, він аналізує ризики, слухає команду, але в підсумку бере відповідальність за вибір на себе.

«У сучасній теорії управління поширені різні класифікації стилів лідерства. Стиль лідера зачіпає питання методів, засобів, за допомогою яких він досягає успіху при вирішенні групових завдань. Чинниками, що впливають на вибір стилю управління, є: особистісний та емоційний склад; освітній та культурний рівні; рівень зрілості колективу та його згуртованість; обставини, що склалися; досвід та культурний рівень менеджера тощо» [3, с. 247].

Ілон Маск, засновник Tesla та SpaceX, часто стикався з невизначеністю. Його здатність приймати нестандартні рішення, ризикувати і мотивувати команду допомогли досягти проривів у космічній галузі та виробництві електромобілів. Маск постійно діє в умовах ризику, і водночас його команди залишаються зосередженими на місії. Джасінда Ардерн, прем'єр-міністерка Нової Зеландії під час пандемії COVID-19, стала прикладом ефективного кризового лідерства. Вона регулярно і щиро комунікувала з громадянами, демонструючи співпереживання та водночас - рішучість у діях. Її стиль – це поєднання емоційної підтримки та чіткого управління.

В Україні до (2014) і після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну (2022), з'явилося безліч прикладів ефективного лідерства. Зокрема керівники волонтерських організацій в умовах хаосу змогли об'єднати людей, організувати доставку допомоги, евакуацію та підтримку військових і пересічних громадян. Вони діяли без гарантій, без ресурсів, але з довірою команди та сильною мотивацією. Також варто згадати Збройні сили України, де багато офіцерів та сержантів стали лідерами в найнебезпечніших умовах. Їхні дії часто рятували життя і визначали успіх операцій, незважаючи на постійну зміну обставин.

Отже, світ, у якому ми живемо сповнений невизначеності. У таких умовах ефективне лідерство стає вирішальним фактором виживання та розвитку команд, організацій і навіть держав. Справжній лідер – це не той, хто завжди знає відповідь, а той, хто здатен надихати, підтримувати і діяти. Його сила - в довірі, гнучкості, здатності швидко адаптуватися та приймати рішення, брати відповідальність на себе за свої рішення та дії.

Список використаних джерел:

1. Тимошенко В. (2024). Лідерство в умовах суспільних трансформацій. *Економіка та суспільство*. Випуск 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3450/3378>.
2. Мушинський О. (2024). Розвиток лідерства в управлінні проєктними командами. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 4 (76). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/847/854>.
3. Перерва І. М. (2023). Стилi керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. №2. С. 241–248. URL: [business-inform-2023-2_0-pages-241_248.pdf](#).

Бондар Г.Л.,
кандидат політичних наук, доцент
кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородського національного університету»

Романець В.В.,
студентка I курсу
спеціальності «Менеджмент», ОПП Маркетинг
ДВНЗ «Ужгородського національного університету»

РОЛЬ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ПІДГОТОВЦІ ЛІДЕРІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР В УМОВАХ ЗМІН

Академічна доброчесність слугує ключовою основою освітнього процесу, забезпечуючи якісну підготовку фахівців та формуючи лідерів із чіткими ціннісними орієнтирами. У нинішню епоху соціально-економічної нестабільності та швидких змін, особливу вагу мають керівники, які діють етично та відповідально, спираючись на довіру. Виховання нового покоління лідерів має починатися з розвитку внутрішніх орієнтирів, вкорінених у принципах академічної доброчесності.

Сучасне управлінське середовище вимагає від лідерів високої соціальної відповідальності, яку формують не лише через професійну освіту, але й через засвоєння цінностей під час навчання. Академічна доброчесність відіграє роль морального компаса, що згодом визначатиме поведінку керівника в його професійній діяльності.

Недотримання принципів доброчесності у студентські роки може призвести до повторення неетичних практик у майбутньому управлінні. Лідери, здатні ефективно реагувати на виклики часу, мають приймати обґрунтовані рішення навіть при нестачі інформації, залишаючись при цьому чесними, відкритими та відповідальними. Академічна доброчесність сприяє розвитку саме таких якостей, оскільки стимулює самостійність, критичне мислення і відкритість до нових ідей.

Формування академічної доброчесності в освітньому середовищі вимагає системного підходу, що включає підтримку викладачів, нормативну базу, ефективний внутрішній контроль та культуру відкритих обговорень. Щоб виховати ефективних лідерів, необхідно не лише заявляти про принципи доброчесності, а й створювати умови, за яких студенти відчуватимуть цінність чесно поведінки та матимуть підтримку в прийнятті етичних рішень.

Імплементація принципів академічної доброчесності у навчальні програми з менеджменту, лідерства та публічного управління забезпечує їх практичне застосування в майбутній роботі [1]. Кейс-методи, дискусії та імітаційні ігри з етичними дилемами є потужними інструментами розвитку навичок морального лідерства. Це навчання формує здатність приймати складні рішення на основі справедливості.

Одним із викликів залишається поширення плагіату, фабрикації, підміни авторства та інших проявів академічної недоброчесності, що нівелюють цінність освіти. На нашу думку, це підриває репутацію закладів і формує у студентів відчуття безвідповідальності, яке згодом переноситься на професійну діяльність. Спільні зусилля адміністрації, викладачів та студентів можуть протидіяти цим негативним явищам.

Зв'язок між академічною доброчесністю та етичним лідерством підтверджується численними міжнародними дослідженнями. Зокрема, за дослідженням International Center for Academic Integrity, випускники, які дотримуються доброчесності в навчанні, частіше демонструють відповідальність і відкритість у професійному середовищі. Це свідчить про те, що університетська етика має тривалий вплив на кар'єрний шлях.

В умовах воєнного стану, глобальних викликів та інформаційних маніпуляцій чесність і прозорість є життєво важливими для управлінців. Вітчизняні заклади вищої освіти повинні акцентувати увагу не лише на контролі за дотриманням норм доброчесності, а й на формуванні позитивного іміджу цих норм серед молоді як запоруки успішного управління майбутнім.

Формування нового покоління лідерів вимагає не лише знань і навичок, а й глибокого розуміння своєї місії як відповідального гравця в соціальних змінах. Академічна доброчесність є тим фундаментом, який сприяє розвитку відповідального лідерства, орієнтованого на суспільне благо, а не на короткотермінову вигоду чи особисті інтереси [2].

Ключову роль у підтримці академічної доброчесності відіграють викладачі як носії та транслятори цінностей. Їх приклад, ставлення до студентських робіт та вимоги до джерел і добросовісного виконання завдань безпосередньо впливають на формування управлінської етики у студентів. Викладач повинен бути не лише педагогом, але й моральним авторитетом.

Цифрове середовище також має особливе значення в цьому процесі, воно створює нові загрози для академічної доброчесності, зокрема, це стосується використання ІІІ для списування, але водночас ці технології надають інструменти для перевірки, моніторингу й забезпечення прозорості. Використання антиплагіатних систем, електронного рецензування та відкритих освітніх ресурсів підсилює культуру етичного навчання.

Ми вважаємо, що підготовка лідерів у ХХІ столітті має базуватися на міждисциплінарному підході, поєднуючи знання в управлінні, психології, етиці, філософії та соціології. Академічна доброчесність як основоположний принцип повинна бути інтегрована в кожен з цих напрямків, формуючи єдине розуміння відповідальності та соціальної ролі керівника. Лідерство на принципах доброчесності сприяє створенню довіри в командах, формуванню здорової корпоративної культури та ефективному управлінню змінами. Студенти, які під час навчання навчилися діяти чесно, згодом будуть формувати такі ж цінності у своїх підлеглих, сприяючи сталому розвитку організацій. У процесі реформування освітньої системи України та її інтегрування в єдиний європейський простір надзвичайно важливо запровадити стандарти академічної доброчесності як ключовий компонент якості освіти [3].

Без цих стандартів неможливо виховати лідерів, які здатні відповідально реагувати на виклики сучасності та приймати стратегічно важливі рішення.

Управлінський аспект академічної доброчесності стає особливо важливим у підготовці державних службовців, лідерів громад та корпоративного сектору. Етична освіта є обов'язковою складовою управлінських програм, що підкреслює необхідність закріплення принципів доброчесності в українській системі освіти. Академічна доброчесність тісно пов'язана з прозорістю управлінських процесів і підзвітністю. Лідери, виховані на засадах чесності, уникають непрозорих рішень, готові пояснювати свої дії та брати відповідальність за результати. Це слугує основою для демократичних організаційних структур, де враховуються різні точки зору і поважається гідність кожного учасника.

Впровадження принципів доброчесності в освітній процес сприяє розвитку навичок ухвалення етичних рішень, які часто бувають складними та потребують моральної сили. Це особливо важливо для лідерів, які мусять діяти в конфліктних або кризових умовах. Етичний фундамент надає їм можливість зберігати баланс між ефективністю та гуманністю, що є надзвичайно актуальним в умовах війни або соціальних потрясінь.

Важливо звернути увагу на залучення студентів до процесів самоуправління та ухвалення рішень у закладах освіти. Це забезпечує практичний досвід етичного лідерства, де принципи доброчесності проходять перевірку на практиці [4]. На нашу думку, якщо молодь матиме можливість впливати на освітнє середовище при дотриманні високих стандартів поведінки, це стане найкращою підготовкою до управлінських ролей у майбутньому. Розвиток академічної доброчесності неможливий без ефективної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Важливо забезпечити відкритість у відносинах між студентами, викладачами та адміністрацією, створюючи середовище, де чесність є звичною практикою. Це сприяє не лише покращенню навчальних досягнень, а й підвищує рівень довіри в суспільстві.

Сучасні управлінці мають мислити системно і враховувати довготривалі наслідки своїх рішень. У цьому контексті академічна доброчесність стає важливим інструментом для стратегічного мислення, оскільки вона вчить не лише відповідально діяти на конкретний момент, але й враховувати інтереси майбутніх поколінь. Цей підхід особливо актуальний для України в умовах післявоєнного відновлення. Академічна доброчесність не зводиться лише до формальної вимоги чи адміністративного регламенту - це етична платформа, що формує культуру управління, лідерства та громадянської відповідальності. Її значущість особливо зростає в умовах невизначеності, коли якість рішень окремих осіб може визначати успіх організацій, спільнот і цілих країн.

Отже, академічна доброчесність є не просто частиною освітнього дискурсу, а й ключовим чинником формування майбутньої управлінської еліти країни. На основі доброчесності слід будувати моделі лідерства, які здатні забезпечити справедливість, сталий розвиток та відновлення суспільної довіри. Виконання цього завдання вимагає об'єднання зусиль всієї академічної спільноти.

Список використаних джерел:

1. Зборчий А. (2025). Формування академічної доброчесності в майбутніх офіцерів-лідерів у процесі навчання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Педагогіка»*, 2(20). URL: <https://doi.org/10.17721/2415-3699.2024.20.06>
2. Академічна доброчесність: виклики сучасності: збірник наукових есе учасників дистанційного етапу наукового стажування для освітян (Республіка Польща, Варшава, 16.05.22 – 24.06.2022) / уклад. Ю. Главчева; Польсько-українська фундація «Інститут Міжнародної Академічної та Наукової Співпраці»; Духовна Академія Університету Кардинала Стефана Вишинського; Фундація ADD. Варшава, 2022. 259 с. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11044/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%B2%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0-16.05.22-%E2%80%9324.06.2022..pdf>
3. Академічна доброчесність: виклики сучасності / Збірник наукових есе учасників дистанційного етапу наукового стажування для освітян (Республіка Польща, Варшава, 28.01 - 08.02.2019). - Варшава, 2019. - 171 с.
4. Академічна чесність як основа сталого розвитку університету. Міжнарод. благод. Фонд "Міжнарод. фонд. дослідж. освіт. політики"; за заг. ред. Т.В. Фінікова, А.Є. Артюхова, К. Таксон. 2016. 234 с. URL: https://www.donnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/8/2019/09/chesnist_osnova_rozvitk_Univers.pdf

*Горват А.-М.А. *,
студентка I курсу
спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Менеджмент
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І ЗМІН

У період соціально-економічної трансформації, що переживає Україна, лідерство і управління командами набувають критичного значення. Війна, макроекономічна нестабільність, зміна ринкових умов та поведінки споживача - всі ці фактори створюють безпрецедентний рівень невизначеності. У таких умовах управлінці повинні не лише реагувати на зміни, а й ефективно передбачати їх та адаптувати стратегії управління персоналом. Лідер – це не просто керівник, а рушійна сила змін. Саме від лідерських якостей, гнучкості мислення, вміння зберігати мотивацію й згуртованість залежить життєздатність компанії. Командна робота в умовах невизначеності стає не тільки фактором успіху, але й основою виживання бізнесу.

Невизначеність – це відсутність стабільної інформації про зовнішнє середовище. В таких умовах класичні управлінські моделі втрачають ефективність, і на перший план виходить адаптивне лідерство. Лідеру важливо діяти швидко, бути гнучким, приймати рішення за нестачі інформації, залучати команду до генерування рішень. Найбільш затребувані якості лідера сьогодні:

- Високий емоційний інтелект (EQ).
- Навички антикризового управління.
- Комунікаційна прозорість.
- Психологічна стійкість.

Команди в умовах змін повинні бути самоорганізованими, з чітким розумінням цілей, завдань і ролей кожного члена. Для цього лідеру слід:

- забезпечити відкрите середовище для зворотного зв'язку;
- створити психологічну безпеку в колективі;
- підтримувати гнучкий перерозподіл ролей в залежності від ситуації.

Наявність крос-функціональних команд (тобто таких, де поєднано фахівців з різних сфер) дозволяє оперативно вирішувати нестандартні задачі, бути інноваційними.

У періоди змін актуальними є наступні інструменти:

➤ Agile-менеджмент. Agile – це підхід до управління, який означає "гнучкий". Він був розроблений у сфері ІТ, але зараз активно використовується в бізнесі. Основна ідея - працювати короткими етапами (спринтами), швидко тестувати ідеї, постійно адаптуватися до змін і отримувати зворотний зв'язок від клієнтів чи команди.

➤ Каскадне планування. Це метод, коли стратегічні цілі організації "спускаються" вниз – від топ-менеджменту до кожного відділу і працівника.

Кожен рівень має свої конкретні задачі, які допомагають досягти загальної мети.

➤ Оцінка ризиків та сценарне планування. Це методика, яка допомагає заздалегідь подумати, що може піти не так, і підготуватися до різних варіантів розвитку подій.

➤ HR-аналітика. Це збір і аналіз даних про персонал (HR - Human Resources), щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення.

➤ Цифрові платформи (Trello, Asana, Notion). Це онлайн-інструменти для управління завданнями, що дозволяють командам працювати разом, навіть дистанційно.

Отже, в умовах невизначеності та змін в Україні лідерство та управління командами набувають трансформаційного змісту. Успіх залежить від здатності керівника: мислити системно та гнучко; підтримувати мотивацію в умовах стресу; застосовувати сучасні підходи до формування згуртованих, ефективних команд; бути носієм цінностей і стратегії адаптації до нових реалій. Саме такі лідери забезпечать стійке відновлення української економіки та посилення позицій бізнесу в глобальному конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Колпаченко Н. М., Майборода М. М., Дудник О. В. (2025). Лідерство та ефективні інструменти управління системою формування команд в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. С. 492-501.

2. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. (2023). Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. № 4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>

3. Кийков О. Ю. (2024). Філософія гібридного менеджменту як сучасної моделі управління в умовах змінних організаційних структур. *Освітній дискурс: вісник наукових праць*. №50 (7-9). URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/81ee48eb-2760-46e6-8f87-852024073f3d/content>

**Науковий керівник: Бондар Г.Л., к.п.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Шулла Р.С.,
к.е.н., доцент, доцент,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Зеліч В.В.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Рудницький О.О.,
магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП Бізнес-адміністрування,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ УЧАСТІ РОЗПОДІЛІ ПРИБУТКУ

В конкурентних умовах господарювання завданням кожного менеджера є формування такої системи стимулів для персоналу або структурного підрозділу підприємства, які б спонукали працівників до ефективної діяльності в цілях досягнення оптимальних результатів праці. При цьому стимули можуть полягати як у виплаті грошової винагороди (матеріальна мотивація) за ефективно виконану роботу, так і в здійсненні нематеріальної винагороди у формі можливостей кар'єрного зростання, фінансування заходів з підвищення кваліфікації, надання можливості більш зручного графіку роботи і т.п. [1, 5].

Емпіричні дослідження зарубіжних вчених підтверджують, що попри важливість нематеріальної складової в механізмі мотивації персоналу підприємства основну роль все ж таки відіграють матеріальні стимули: основна (заробітна плата) та додаткова матеріальна винагорода (премії, надбавки, частка в розподіленому прибутку і т.п.) являють собою ключові чинники, які впливають на продуктивність та якісні показники праці персоналу підприємства [5]. В цьому контексті особливою актуальністю набуває проблема впровадження в практику бізнес-діяльності вітчизняних підприємств сучасних концепцій грошового стимулювання, направлених на підвищення дієвості мотиваційного механізму підприємства або його структурного підрозділу. Одним з таких інструментів, який довів свою ефективність в практиці бізнесу в розвинутих країнах, є концепція участі персоналу у розподілі прибутку [5-7].

Концепція участі персоналу у розподілі прибутку являє собою таку систему винагороди персоналу підприємства, згідно якої працівникам або менеджерам додатково до основної заробітної плати виплачується частина прибутку, обчислена пропорційно їх внеску у формування фінансового результату підприємства [6].

Прибуток є інтегральним результатом діяльності колективу підприємства або його структурного підрозділу (дивізіону) [2, 3]. Безпосереднє вимірювання

внеску окремого працівника у формування прибутку компанії або підрозділу є неможливим, оскільки значна частина персоналу підприємства в рамках виконання своїх посадових обов'язків здійснює вплив тільки на формування витратної складової прибутку (наприклад, робітники основного виробництва) або впливає тільки на дохідну складову прибутку (менеджмент із збуту) [4, 6]. В цих умовах прибуток може бути виміряний як результуючий показник діяльності тільки для колективу підприємства або його структурного підрозділу в цілому. Таким чином, на відміну від додаткової заробітної плати, коли винагорода працівнику виплачується на основі емпірично вимірних індивідуальних результатів його праці, в рамках концепції участі персоналу у розподілі прибутку додаткова винагорода працівнику може бути обчислена тільки при наявності узгодженого механізму оцінки внеску кожного працівника у формування загального фінансового результату підприємства або його структурного підрозділу.

У фаховій літературі виокремлюються різні концепції прибутку, які можуть бути використані в рамках мотиваційного механізму підприємства [4-7]. Так, у економічній літературі виокремлюється поняття валового, операційного прибутку, чистого прибутку, маржинального прибутку та ін.

На нашу думку, той чи інший вид прибутку як елемент мотиваційного механізму підприємства не є апріорі кращим або гіршим: мотиваційний механізм базується на конкретній організаційній структурі підприємства, а відтак, вибір того чи іншого виду прибутку з метою формування відповідної системи грошового стимулювання повинен враховувати специфіку організаційної будови підприємства. Іншими словами: система грошового стимулювання як елемент мотиваційного механізму повинна завжди розглядатися у нерозривному взаємозв'язку із організаційною структурою підприємства.

Поряд із найбільш поширеною на практиці функціональною організаційною структурою значний обсяг досліджень науковців в провідних країнах світу направлений оцінку ефективності застосування дивізійної організаційної структури [5-7].

Дивізійна організаційна структура на сьогоднішній день характеризується значними перевагами в порівнянні із функціональною організаційною структурою, оскільки в її рамках виникає можливість локалізації повноважень та відповідальності в рамках окремих дивізіонів (регіональних, продуктових), що створює передумови для прямого вимірювання внеску окремого дивізіону у сукупний фінансовий результат підприємства. Таким чином, на відміну від функціональної організаційної структури, коли система оцінки внеску окремого працюючого у прибуток може здійснюватися тільки на рівні підприємства, за дивізійної організаційної структури оцінка такого внеску здійснюється на рівні прибутку окремого дивізіону (центру відповідальності). Таким чином, застосування організаційної структури дивізійного типу дозволяє закріпити відповідальність менеджменту та персоналу окремого дивізіону за фінансові результати його діяльності, що, в умовах децентралізації управління, є надзвичайно дієвим

інструментом мотивації та підвищення ефективності бізнес-діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів. В цих умовах система розподілу прибутку між персоналом може бути реалізована на рівні окремого дивізіону, що дозволяє в порівнянні із традиційним підходом більш точно оцінити внесок кожного працюючого в результати діяльності підприємства. А це, в свою чергу, покращує якість мотиваційного механізму підприємства, що неминуче проявиться і у підвищенні рівня вмотивованості персоналу до покращення результатів своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Панченко І. А. Функції прибутку: значення для забезпечення економічного розвитку суб'єктів господарювання. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/3475/1/71.pdf> (дата звернення 10.09.2020 р.).
2. Попович О. М. Прибуток як чинник ринкової самоорганізації. Економіка і прогнозування. 2001. № 1. С. 77–85.
3. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2015. № 4. С. 1-4.
4. Ткаченко Є. Ю. Управління формуванням прибутку в процесі господарської діяльності підприємств машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Запоріжжя, 2006. 22 с.
5. Шулла Р. С., Повідайчик М. М. Концептуальні підходи до організації системи управлінського обліку «директ-костинг»: зарубіжний досвід та можливість його адаптації у вітчизняній теорії та практиці. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2013. Вип. 4. С. 247–254.
6. Franken, S. (2016). Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Springer Gabler, 1. Aufl.
7. Küpper, H.-U.: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4. Aufl., Stuttgart 2005.
8. Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Aufl., München 2006.

Задорожна І.В.,
*к.е.н., доц., доцент кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

Петрішко М.М.,
*магістрант спеціальності «Менеджмент»,
ОПП «Бізнес-адміністрування»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах динамічних трансформацій ринкового середовища, активної цифровізації економіки та зростання глобальної конкуренції питання підвищення ефективності управління персоналом набуває стратегічного значення для розвитку підприємства. Трудові ресурси дедалі частіше розглядаються як ключовий інтелектуальний капітал організації, який визначає її інноваційний потенціал, рівень гнучкості, адаптивності та стабільності. Відтак система управління персоналом повинна бути спрямована на комплексний розвиток працівників, удосконалення механізмів мотивації, підвищення кваліфікаційного рівня кадрів і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Збалансована кадрова політика забезпечує узгодження цілей підприємства та інтересів працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці та досягненню високих показників ефективності діяльності [1].

З метою забезпечення сталого розвитку організації та підвищення її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища модернізація системи управління персоналом потребує комплексного застосування сучасних наукових підходів і практичних рекомендацій. У цьому контексті особливу значущість набуває врахування результатів сучасних досліджень, які дозволяють системно оцінити функції управління персоналом та визначити напрями його вдосконалення з урахуванням стратегічних пріоритетів підприємства.

У сучасних дослідженнях українських учених поняття «управління персоналом» трактується крізь призму системного, стратегічного та інтеграційного підходів, що передбачають забезпечення ефективної взаємодії між працівником і підприємством. Так, Т.І. Балановська, М.В. Михайліченко та А.В. Троян визначають управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівництва, менеджерів і спеціалістів кадрових служб, спрямовану на розроблення концепції та стратегії кадрової політики, визначення принципів, методів і напрямів управління персоналом. Автори наголошують, що система управління персоналом не обмежується лише адміністративними функціями, а охоплює процеси ефективного використання людського потенціалу через

удосконалення організаційних структур, удосконалення систем мотивації та розвиток працівників відповідно до стратегічних завдань підприємства [2].

Вагомий внесок у формування сучасного розуміння управління персоналом здійснили також О.Г. Череп, Ю.В. Калюжна та Л.В. Михайліченко, які розглядають його як діяльність, спрямовану на управління людськими ресурсами задля досягнення цілей підприємства шляхом ефективного використання праці, знань, досвіду й талантів працівників. Дослідники підкреслюють необхідність врахування рівня задоволеності персоналу роботою, оскільки саме цей чинник є визначальним у формуванні мотиваційної системи, підвищенні продуктивності праці та забезпеченні лояльності працівників до організації [3]. У працях зазначених науковців управління персоналом розглядається як комплексний, багаторівневий процес, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти і спрямований на розвиток, стимулювання та ефективну реалізацію трудового потенціалу працівників.

Одночасно сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність суттєвої трансформації традиційних підходів до управління трудовим потенціалом і впровадження інноваційних методів кадрового менеджменту, які відповідають вимогам глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкурентного тиску. Зокрема, це передбачає широке застосування цифрових технологій, автоматизованих систем HR-аналітики та спеціалізованих платформ для управління персоналом, що забезпечують ефективне збирання, обробку та аналітичне оцінювання даних про працівників, оптимізацію процесів підбору, адаптації, навчання, професійного розвитку та оцінювання ефективності трудових ресурсів. Особлива увага приділяється запровадженню принципів гнучкого управління персоналом, що передбачає адаптацію робочих графіків, організаційних структур та умов праці до потреб як підприємства, так і окремих працівників, а також активне використання коучингових програм, наставництва та інших інструментів розвитку професійної компетентності та мотивації співробітників.

Отже, модернізація системи управління персоналом має спиратися не лише на впровадження технологічних інновацій, а й на цілеспрямований розвиток корпоративної культури, формування ціннісних орієнтирів, що сприяють ефективній командній взаємодії, професійному зростанню та лояльності працівників, а також на підвищення рівня їх залученості у процеси прийняття управлінських рішень і реалізації стратегічних цілей організації. Важливим компонентом є створення системи оцінювання результатів праці, що базується на об'єктивних показниках продуктивності, компетентностях та досягненнях окремих співробітників, а також передбачає інтеграцію з системами мотивації та розвитку персоналу. Такий комплексний та багаторівневий підхід забезпечує формування конкурентоспроможної, адаптивної та соціально відповідальної організації, здатної ефективно функціонувати в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, оперативно реагувати на зміни ринкових умов, підвищувати результативність діяльності та забезпечувати довгострокове стратегічне зростання.

Список використаних джерел:

1. Продіус О.І., Капран А.А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Вип.63. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, (48). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

Електронне наукове видання

Всеукраїнська науково-практична конференція

**АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Збірник статей і тез доповідей

22 травня 2025 р., м. Ужгород

Гарнітура Times New Roman
Формат 60x84/8.
Ум.друк.арк. 24,18. Зам. № 161.

Редакційно-видавничий відділ ДВНЗ «УжНУ»
88000, м. Ужгород, вул. Заньковецької, 89
E-mail: dep-editors@uzhnu.edu.ua

Видавництво УжНУ «Говерла».
88000, м. Ужгород, вул. Капігульна, 18.
*Свідоцтво про внесення до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія 3т № 32 від 31 травня 2006 року*