Alfred Nobel University

II Міжнародна науково-практична конференція

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ НОВІТНІХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Тези доповідей

17 квітня 2025 р.

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

II Міжнародна науково-практична конференція

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ НОВІТНІХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Тези доповідей

17 квітня 2025 р.

Електронне видання

Дніпро
2025

УДК 658.001.14:339.9
С 89

Організаційний комітет:

В.М. Вареник, к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту – голова оргкомітету;

С.Б. Холод, д.е.н., професор, ректор Університету імені Альфреда Нобеля;

В.А. Павлова, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту;

В.Р. Писарькова, доктор філософії (PhD) з економіки, доцент кафедри менеджменту;

О.В. Кузьменко, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;

С.Г. Захарова, к.н.держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту;

Т.М. Болгар, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту;

З.С. Пестовська, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;

Ж.В. Піскова, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;

В.Є. Момот, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту;

О.М. Литвиненко, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;

Г.Я. Митрофанова, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту;

О.А. Євтушенко, к.е.н., доцент кафедри менеджменту;

С.П. Кожушко, д.пед.н., професор, професор кафедри менеджменту;

Л.Г. Бойко, доцент кафедри менеджменту;

В.М. Орлова, к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;

Г.А. Рижкова, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;

О.Р. Сергєєва, к.н.держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту.

С 89 Сучасні тренди розвитку менеджменту, підприємництва та сфери послуг в умовах новітніх глобальних викликів: ІІ Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей, Дніпро, 17 квітня 2025 р. [Електронне видання] – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. – 533 с.

ISBN 978-966-434-602-0

Збірник містить тези доповідей учасників ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди розвитку менеджменту, підприємництва та сфери послуг в умовах новітніх глобальних викликів».У збірнику тез представлено дослідження, присвячені сучасним викликам, проблемам та глобальним тенденціям у сфері менеджменту; актуальним питанням банківської справи та управління фінансами; можливостям та інноваціям у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності; напрямам розвитку туристичної галузі та індустрії гостинності; проблемам підготовки фахівців для зазначених сфер економічної діяльності.

УДК 658.001.14:339.9

Відповідальність за зміст, достовірність та оригінальність поданих матеріалівнесуть автори тез. Матеріали друкуються в авторській редакції. Втручання в структуру матеріалів максимально зменшено.

Відповідальний за випуск: ***В.М. Вареник***, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля.

ISBN 978-966-434-602-0

©Університет імені Альфреда Нобеля, оформлення, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Aliyev R. The essence of social policy in technological civilization: a socio-philosophical approach…….. 14

Haidukov V. Behavioral predictors of effective decision-making in VUCA environments……... 16

Kahanovska E. Adaptation of organizations to changes in the external environment……. 19

Kushnirova V. Promising models of modern labor relations: future of employment…… 21

Pysarkova V., Clapa K. Business communication in the context of intercultural interaction: the Ukrainian-Polish context…… 23

Vabileva S. Modern trends in business management…….. 26

Багацька Д.М. Системи мотивації персоналу: світовий досвід та теоретичні основи…….. 28

Бобух Л.О. Виклики сучасного рекрутингу……. 31

Болгар Т.М. Економічні та організаційні механізми в антикризовому управлінні……... 33

Булгакова О.В. Соціальна спрямованість системи управління організації в структурі якості управління……... 35

Вареник В.М., Піскова Ж.В. Концепція LEAN як філософія управління виробництвом…… 37

Волкова І.А. Організація управління підприємством……. 39

Гейко К. Система мотивації персоналу підприємств залічничного транспорту в умовах глобальних викликів……. 41

Гридньова Є.О. Адаптація бізнес-планів до умов невизначеності…... 45

Дичко В.Д. Аналіз інструментів та методів оцінки персоналу в ТОВ «Карпатські мінеральні води»…….. 47

Діброва Д.І. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність міжнародних корпорацій…….. 49

Дмитренко Є.В. Сучасні тенденції в управлінні персоналом організацій…….. 51

Дубель С.В. Методи Монте-Карло в оцінці ефективності управління бізнесом…….. 53

Євтушенко О.А., Глухий А.О. Формування стратегії цифрової трансформації HR…….. 55

Захарків Ю.М. Сучасні підходи до лідерства у бізнесі: традиційні та інноваційні моделі……. 57

Іванова Г.В. Бізнес-планування в системі управління підприємством 59

Калюжна С.С. Оцінка фінансового стану та стратегії оздоровлення підприємства молочної галузі в умовах економічних викликів…… 62
Колотіліна Є.Т. Організаційна культура: архітектор успіху в епоху цифрової трансформації…… 65
Корбут Д.В. Управління підприємствами в умовах цифрової економіки…… 67
Коробка Л.О. Вплив цифрової трансформації на комунікаційні процеси в організаціях…….. 69
Костенко К.А. Організаційна поведінка в управлінні персоналом…. 71
Котенко А.В. Розробка та впровадження системи управління бізнес-процесами в організації SNACK PRODUCTION…… 73
Кошева М.С. Планування маркетингової діяльності підприємства ТОВ «ЧЕР17»……. 75
Куштурна Є.В. Роль реклами у стратегічному управлінні брендом……... 78
Леонтьєва А.Є. Роль міжнародних угод в управлінні міжнародними корпораціями…….. 80
Литвин О.І. Роль інформаційних систем у функціонуванні сучасного підприємства…… 82
Лужецький В.К. Роль інформаційної підтримки у прийнятті управлінських рішень…… 83
Луценко В.С. Удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Порівняння методологій LEAN та AGILE……. 85
Львова Б.С. Сутність кадрової політики підприємства……. 88
Любоцька Д.О. Основи впливу зовнішнього середовища на управління організацією…… 90
Лянна П.Д. Роль та значення внутрішнього брендингу у залученні та утриманні талантів в організації…….. 93
Максименко К.О. Інформаційне забезпечення управління підприємствами в умовах економічної кризи……. 95
Матюшова К.В. Вдосконалення мотиваційної політики як чинника організаційної ефективності……. 98
Матюшова К.В. Мотивація персоналу як інструмент підвищення ефективності управління……... 100
Митрофанова Г.Я., Луговий М.Д., Мусієнко К.А. Проблеми і виклики використання інформаційних технологій у проєктному менеджменті……... 102
Місевич К.М. Специфіка впровадження адміністративних підходів у керуванні кадрами…….. 105
Нікітіна К. Організація управління сучасним підприємством: ключові аспекти та тенденції…… 107

Німкович А.І. Фандрейзинг як стратегічна функція менеджменту в кризових умовах: кейси українських громадських організацій…… 110
Олексієнко О.В. Мотивація персоналу як складова ефективного управління організацією…… 115
Петров В.В. Електронні петиції як інструмент управління розвитком територіальної громади в умовах втрати територіальної цілісності……. 117
Писарчук В.О. Системи підтримки прийняття рішень у менеджменті: сучасні інструменти та виклики впровадження……. 119
Писарькова В.Р., Арзуманян В.В., Гончарова П.О., Малаксіянова Г.І. Інноваційні підходи до автоматизації управлінських процесів у ресторанному бізнесі…… 121
Проскура С.Р. Бізнес-планування в управлінні організацією……... 123
Ремба Є.С. Емоційний інтелект як інструмент ефективного управління командами……... 125
Романенко К.О. Світові тенденції у використанні інформаційних технологій в управлінні підприємствами…… 127
Рудик О.В. Адаптація інструментів оцінки внутрішнього кадрового резерву для малих підприємств…… 130
Синєвид Д.В. HR та демографія: чому бізнес має діяти вже сьогодні, якщо хоче мати команду завтра…… 132
Смальцер Д.Ю. Методи стимулювання в'їзного туризму в Україні: виклики, перспективи, внутрішні сили…… 134
Сомов М.Д. Менеджмент: сучасні виклики, проблеми та глобальні тенденції…….. 135
Спесивцев К.Д. Удосконалення інструментів та методів оцінки персоналу в організації…….. 137
Сухецька К.В. Стратегія ESG як фактор забезпечення сталого розвитку аграрного сектора…….. 140
Ткаченко Е.Д. Стратегії міжнародних корпорацій у VUCA-світі……. 142
Туліка Н.М. Проектний менеджмент в IT-галузі України: сучасні виклики та перспективи розвитку…… 144
Турчина А.Д. Професійний розвиток персоналу з використанням цифрових інструментів…….. 147
Фесун М. Ідентифікація переваг та проблемних зон в управлінні персоналом підприємств логістичної галузі……... 149
Філюшина А.О. Практична реалізація кількісних методів планування в діяльності підприємства…… 151
Цимрюк С.Д. Методологічні підходи до аналізу ефективності організаційної структури підприємства…….. 153
Чередниченко Д.О. Система мотивації та стимулювання персоналу... 156

Черносенко Д.Я. Дослідження системи управління підприємством… 158
Шкурятько А.О. Основні методи та підходи до навчання і розвитку співробітників…… 163
Ярмошенко В.М. Контейнерні перевезення: стан та перспективи розвитку…….. 165

СЕКЦІЯ 2. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Maiakova Y. Current issues in banking and financial management in the context of the global economy……. 168
Uphlisashvili G. Tax amnesties in Georgia and the related problematic issues…… 169
Ковтун С.М. Ексклюзивні договори та негативні зобов'язання: економічні наслідки у разі здійснення правової інновації…… 171
Леонідіс А.М. Застосування інноваційних технологій для підвищення точності фінансового аналізу…….. 178
Перепьолкіна О.О., Бук Н.О. Банківська система України в умовах воєнного стану…… 180
Пестовська З.С. KPI в HR-менеджменті банків: переваги та виклики 182
Радченко К.Л. Стратегічний інноваційний менеджмент у фінансовій сфері: ключові аспекти…….. 186
Раєвська К.О. Фінансова стабільність підприємства: ключові аспекти та фактори впливу……... 188

СЕКЦІЯ 3. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ, БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ІННОВАЦІЇ

Abrazhan I.A. Gig economy and the labor market……..... 190
Avramenko K.V. Development of e-commerce start-ups……. 192
Chuvurin R.Y. Adaptation of enterprises to changes in global trade policy in the international business environment…… 194
Koval A.P. Economic crisis as an opportunity for enterprise adaptation…. 196
Kovalov D.M. Financial technologies (fintech) as a driver of change in the banking sector…… 199
Kytai M.F .Cryptocurrencies as a factor in the transformation of the global financial system…… 201
Makogon I.A. Development of entrepreneurship and trade in modern conditions……. 203
Malasai A. Ukraine's economy during the war and development prospects for 2025…… 204

Pavlyshyn M.L., Hredil A.A. Pestel analysis of food industry enterprises under conditions of uncertainty…….. 206
Serhieieva M.M. Stress management methods in trade enterprises in Ukraine during wartime……... 208
Shcherbets K. Cyber security as a key challenge for banking institutions in the global economy…….. 210
Siemiekhin I.V. The role of branding in increasing sales in grocery supermarkets and hypermarkets……..... 213
Stender K. Internet as a technological basis for business…… 214
Tsiplakov A.S. Risks of mining and metallurgical enterprises: TOP-10..... 216
Абрамов М.Д. Ринок праці в період воєнного стану…….. 218
Бабенко М.С. Поведінка споживачів щодо товарів власної марки: тренди та динаміка……. 220
Баранов О.В. Машинобудування і ринок праці……..... 222
Баранчук О.О. Аналіз асортименту товарів для догляду за автомобілем різних виробників…… 224
Білецький В.Б. Етичні аспекти підприємницької діяльності…… 226
Болякова Є.М. Фактори, які впливають на якість обслуговування..... 228
Будило С.В., Кулік А.В. Тренди для малого бізнесу в Україні……... 230
Бурдельна Д.Ю. Біржова торгівля деревиною: нові правила – нові результати……... 232
Величко А.О. Логістичні стратегії в торгівлі……... 234
Голенко К.Ю. Органолептична оцінка товарів – важливий інструмент контролю якості……... 236
Гринів В.Б. Роль оцінки ризиків у проєктуванні інноваційного розвитку……..... 238
Гринь О.Є. Інноваційні підходи до розвитку малого підприємництва в умовах економічної нестабільності……... 240
Громовой І.Р. Щодо особливостей продажів спортивного взуття…… 242
Гусаков Ю.В. Основні етапи розвитку вільних економічних зон та зон спеціального призначення в Україні та їх особливості……... 244
Данильчук А.К. Електронна комерція як драйвер інновацій у роздрібній торгівлі……. 246
Душенко О.А., Куцик В.І. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі: сучасні тенденції та перспективи…… 248
Ємець О.І., Ковальчук Р.Р. Аналіз конкурентного середовища регіонального ринку інтернет-послуг……..... 251
Жеребко О.В. Студентське підприємництво: виклики і перспективи.. 253
Жиляков С.В. Інтеграція біржових інструментів в систему фінансового управління підприємства як стратегічна складова

забезпечення конкурентоспроможності……..... 255
Земляной І.О. Блокчейн-технології у фінансовій сфері: безпека, прозорість, ефективність…….. 257
Зеро М.С. Дослідження ринку авто товарів…… 259
Зозуля М.С. Структура цільового ринку та споживча поведінка на ринку яєць в Україні……..... 261
Золотаренко О. Стратегічний маркетинг у ритейлі на прикладі ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»…….. 263
Зубов Є.Д. Соціальне підприємництво як інноваційна форма бізнесу…… 265
Іващенко В.А. Криптовалюти та їх вплив на біржову діяльність…..... 267
Ізотов І.Д. SWOT-аналіз спеціалізованого магазину……. 269
Іщенко А.С. Динаміка розвитку ринку надання індивідуальних послуг……..... 271
Карпук М.О. Дослідження ринку матраців в Україні……. 273
Кікот В.С. Хмарні технології: види та призначення……. 276
Кірюшин Д.Р. Сучасні тренди маркетингової товарної політики на ринку ритейлу: стратегія ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» в умовах нестабільності……. 278
Коваленко А.Д. Використання сучасних технологій для виготовлення твердих сичугових сирів……... 280
Ковальов Д.М. Фінансові технології (fintech) як рушій зміни у банківській сфері…… 281
Козлова В.М. Архетипи системного переходу на управління інноваційними трансформаціями……. 284
Козубенко О.С. Чинники забезпечення конкурентних переваг підприємства……..... 286
Комарницький О.К. Актуальні проблеми та напрями розвитку інноваційного підприємництва в сучасному середовищі……..... 288
Кравчук І.В., Куцик В.І. Автоматизація та цифровізація процесів управління бізнес-проєктами як драйвер підвищення ефективності... 290
Крамаренко О., Самойленко А.А. Клінкер: властивості основних сировинних компонентів…….. 292
Кузьменко О.В. Актуальні тенденції та перспективи розвитку торгівлі в Україні……... 294
Кулік А.В., Самойленко А.А. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності бруківки…….. 296
Лазарєв Г.В. Види та принципи трейдингу…… 299
Легка А.С. Тенденції розвитку ринку молочних товарів в Україні..... 301
Лісний К.Я. Вплив хімічного складу клею на його адегезивні властивості…….. 303

Лобов Д.В. Стан та тенденції розвитку косметичних виробів на українському ринку…….. 304
Лукаш І.І. Особливості класифікації гідроізоляційних матеріалів на сучасному ринку……..... 307
Маковецький О.С. Логістичні послуги та їх види……..... 309
Манзюк М.П. Сучасні тенденції та динаміка розвитку e-commerce.. 311
Марковець С.В. Використання силоксанів для обробки паперу з макулатурної маси…… 313
Мінаєв Д.О. Сегментування споживачів побутової техніки для забезпечення їх потреб……..... 316
Міценко Н.Г., Міщук І.П. Великий бізнес і приватне підприємництво: інструмент взаємодії у сфері роздрібної торгівлі…. 318
Москальов Д.С. Роль інновацій у підвищенні ефективності бурових різців…… 320
Нечипоренко С.О. Використання штучного інтелекту для покращення онлайн-продажів……..... 323
Ничипорук Д.Р. Вплив розширення асортименту на фінансові показники магазину…….. 325
Обушков М.А. Складності щодо проведення балової оцінки якості продуктів харчування…… 327
Огульчанский Є.Д. Особливості ABC-XYZ-аналізу асортименту…… 328
Олексин І.І. Основні напрями переходу роздрібної торгівлі на інноваційний шлях сталого розвитку……..... 330
Олексів С.О. Роль та функції економічної діагностики в діяльності суб'єкта підприємництва……..... 332
Орлова В.М. Ринок соняшникової олії в Україні…… 334
Осадченко А.А. Особливості побудови логістичних процесів у торговельній діяльності……. 336
Павлишин І.Р. Сучасні технології. виклики та загрози…….. 337
Павлов В.В. Фінансування діяльності соціальних підприємств в Україні……. 339
Павлова В.А. Бізнес-моделі в системі ринкових відносин……. 341
Підосинников Є.О. Підприємництво, торгівля, біржова діяльність: виклики, можливості, інновації…… 343
Погоріла Д.Р. Щодо особливостей ідентифікації цукру…… 346
Полюга В.О., Жалдак М.П. Якість пральних порошків……. 348
Потайчук А.О. Визначення портрета споживача нижньої білизни..... 350
Прилипко М.А. Особливості формування асортименту торговельного підприємства……... 352
Ручка С.С. Сучасні підходи до управління публічними закупівлями…… 353

Рябко М.І. Споживчий попит на будівельні товари в умовах сучасного ринку…… 356
Сапін В.П. Тенденції розвитку галузей діяльності регіональних сервісних підприємств……... 358
Семьонова М.В. Використання сучасних технологій у виробництві кондитерських товарів……..... 360
Сергєєва О.Р., Обушков М.А. Професійні вимоги до категорійного менеджера ……..... 362
Сімонов Д.С.,Рижкова Г.А. Проблеми розвитку підприємництва в кризових умовах……. 364
Сімонов Д.С. Відповідальне споживання та виробництво: роль бізнесу у формуванні нових стандартів……... 365
Сомов М.Д. Тенденції впровадження LEAN на вітчизняних підприємствах …… 367
Степаненко Д.І. Екологічна безпека водоемульсійних фарб…… 369
Степаненко Д.І. Вплив «сірого» імпорту на економіку України…….. 371
Тамаря Б.І. Особливості ринку автомобільних шин……..... 373
Титаренко М.А. Ринок взуттєвих товарів в Україні……..... 377
Ткаченко Г.С. Маркетплейси як новий формат торгівлі в Україні….. 379
Триньов Т.І. Інтернет-торгівля лікарськими товарами: виклики та перспективи…… 381
Халіллі Ф.Е. Дослідження властивостей чоловічих костюмів та їх ринкова сегментація……..... 383
Харченко Д.Д. Щодо розвитку вітчизняного ринку чаю…… 385
Харченко Д.О. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємництва……..... 387
Хижняк І.М. Вплив інновацій на підприємництво: позитивні та негативні аспекти……... 390
Цимбалюк Д.В. Аналіз асортименту в магазині «masterzoo»……. 392
Ціжма О.А. Підприємництво та торгівля: виклики і можливості під час війни…….. 394
Ціжма Ю.І., Ціжма В.Ю. Інформаційні технології управління логістичними процесами у сфері e-commerce……. 396
Чебров Д.Є. Порівняльна характеристика традиційних і сучасних підходів до організації складської логістики…….……. 398
Челядіна А.О. Оптимізація товарного асортименту з урахуванням попиту споживачів……. 400
Чепіга А.М. Електронна комерція як драйвер інновацій у роздрібній торгівлі…… 402
Чернобай Є.О. Цифрові валюти центральних банків (CBDC): переваги, ризики та перспективи впровадження…… 405

Черпаков Д.О. Сучасні інформаційні технології в системі управління торговельним підприємством……..... 407
Чудінов Д.О. Виклики та загрози на ринку праці……... 409
Чумак Е.С. Фактори, що впливають на торгово-технологічний процес…….. 411
Чура І.Р. Питання ефективності продажів у практиці торговельного підприємництва…….. 413
Шеремет М.В. Стан розвитку ринку меленої кави в Україні та м. Дніпро……. 416
Шкрябко В.О. Стан та тенденції розвитку комерційної логістики…... 419
Шмельова Л.Д. Тенденції розвитку електронної комерції…… 421
Штанько Є.О. Передумови створення інтернет-магазину…… 422

СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Boyko Z.V. Revival of the tourism industry after the war in the context of international interaction……... 424
Yazina V. Flexible HR management: new approaches to personnel management in the hotel and restaurant business…… 426
Арзуманян В.В. Застосування monkeylearn для оцінки відгуків гостей про інтер'єр готелю-курорту «Лісовий берег»…… 431
Бессонова А.В. Використання інструментів креативної економіки для розвитку індустрії гостинності……..... 433
Бєль Ю.О. Використання локальної їжі та місцевих продуктів: тренд ресторанних закладів України та світу…… 435
Бондаренко Л.А., Перепелиця В.Ю. Інноваційний розвиток гастрономічного туризму Дніпропетровщини…… 436
Бондаренко Л.А., Пономаренко Д.К. Вплив ефективного бізнес-планування туристичної галузі Дніпропетровської області на розвиток та привабливість регіону……..... 438
Бондаренко М.А. Основні перспективи та тенденції розвитку сегменту вуличної їжі…… 440
Васильєва С.В. Сучасні тенденції та майбутні перспективи розвитку маркетингу в соціальних мережах……... 442
Володько А.О. Особливості організації та функціонування найбільш сучасних мереж готелів……. 445
Годованець В.А. Бізнес-план туристського підприємства: поняття та основні етапи розробки…… 446
Гончарова П.О. Стан і перспективи розвитку екологічного готельного бізнесу в Україні та за кордоном…….. 449

Гушул А.О. Система мотивації персоналу готельного підприємства... 451
Дзигар С.Д. Роль емоційного маркетингу в створенні вираженого досвіду для гостей готелів……. 453
Захарова С.Г., Леннон Т. Екологічні готелі – сучасний тренд індустрії гостинності……. 456
Зубехіна Т.В. Вплив економічних та соціальних змін на розвиток індустрії гостинності України…….. 459
Кальченко Т.А. Готельний бізнес у сучасному світі та перспективи його розвитку……. 462
Карнасенко Д. Сучасні автоматизовані інформаційні системи управління готельно-ресторанним підприємством…… 465
Кожушко С.П., Бойко Л.Г. Айдентика в туризмі, айдентика для туризму…… 466
Костенко А.К. Емпіричне дослідження впливу інтер'єру кав'ярні на поведінку та лояльність споживачів на прикладі кав'ярні ТОВ «COFFEE TIME»…… 468
Куреда Н.М., Бондаренко О.Д., Шпіненко Ю.В. Нові форми управління власністю в сфері туризму в Україні……... 470
Куреда Н.М., Ятченко К.Ю., Кушнір А.Я. Управління якістю готельних послуг у сфері туризму в Україні…….. 472
Лазарєва Д.І. Перспективи розширення туристичних продуктів ТА «МАМА ДЕ МОРЕ» через екскурсійну діяльність…… 474
Ланна А. Управління стресом у персоналу ресторану……... 478
Максимів О.Р. Напрями розвитку санаторно-курортного комплексу України в контексті його післявоєнного відновлення……... 480
Матюхіна А.В. Поняття «туристична послуга», специфіка і особливості туристичної послуги……. 482
Моісєєнко С.О. Гастрономічні традиції Дніпропетровщини……. 483
Небога Д.М. Виклики COVID-19 для світової готельної індустрії….. 485
Окландер Т.О. Розвиток туристичного бізнесу в Україні…….. 488
Паньків М.М. Інноваційні екологічні технології в індустрії гостинності…… 490
Пирогова В.С. Цифровізація обслуговування клієнтів в ресторанному бізнесі……. 492
Попович В.А. Внутрішній туризм України під час війни: виклики, можливості та перспективи відновлення……. 494
Семко В.В. Управління брендом сучасного готельно-ресторанного підприємства……... 498
Синицина М.О. Туризм та бізнес на сільських територіях…… 599
Смик О.С. Тематичні готелі: новий рівень гостинності у туристичній індустрії…….. 501

Стасовська А.І. Гастрономічні тури в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку…… 503
Сушко Л.Д. Тайм-менеджмент: основні принципи управління часом……... 506
Тарасевич К.А. Розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності: проблеми та перспективи…….. 507
Яцина А.С. Розвиток лікувально-оздоровчого туризму: проблеми та перспективи…… 509

СЕКЦІЯ 5. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ, ПІДПРИЄМНИЦТВА, СФЕРИ ПОСЛУГ

Malchenkov S. Forming the managerial culture of future educational leaders: theoretical basis and practical guidelines……... 511
Аллахвердян Ф.А. Еволюція управлінських моделей та їх вплив на ефективність сучасного підприємства……. 513
Баюл Т.П. Сучасні проблеми організації практичного навчання в умовах воєнного стану…….. 514
Бондаренко В.О. Фінансова криза на підприємстві в умовах нестабільності: аналіз причин та шляхи подолання……... 516
Борисова Є.С. Особливості та нові тренди в організації діяльності готелю/ресторану, що виникли під час пандемії COVID-19……. 519
Городня Т.А. Інноваційні підходи до формування підприємницьких компетенцій у цифрову епоху…….. 519
Кірнос В.І. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства…….. 522
Олійник Н.Ю. Штучний інтелект: закордонний досвід використання у доставці їжі…… 523
Прокопенко М.В. Аналіз впливу кар'єрного розвитку на задоволеність роботою та лояльність співробітників…… 526
Юдічева О.П., Романенко О.В. М'які навички підприємців в умовах глобалізації: нові виклики та можливості……... 527

СЕКЦІЯ 1. МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Ravan Aliyev, Doctoral Student
Azerbaijan National Academy of Sciences,
Institute of Philosophy and Sociology, Baku, Azerbaijan

THE ESSENCE OF SOCIAL POLICY IN TECHNOLOGICAL CIVILIZATION: A SOCIO-PHILOSOPHICAL APPROACH

In the modern era, social policy plays a crucial role in the life of every state. It is impossible to understand the role of social policy in state governance without comprehensively clarifying its concept and analyzing its formation. Naturally, since the social sphere is constantly undergoing changes, its regulation, the study of emerging problems, and the resolution of established priorities require special attention. The concept of social policy emerged in Western Europe at the end of the 19th and the beginning of the 20th century. This formation began during the early development stage of the market economy. Later, in 1962, the Declaration No. 117, titled "On the Main Objectives and Norms of Social Policy," was adopted to regulate social policy. This declaration imposed specific obligations on the state, emphasizing that social policy should primarily facilitate the expansion of social progress efforts, and the state must implement this. This necessity arises because technogenic civilization introduces new social realities into human life. Automation, artificial intelligence, and the rapid advancement of information technologies lead to fundamental transformations in the social structure of society. While traditional social policy was based on the institutionalization of the welfare state and the material security of the population, in the modern era, its essence is increasingly focused on human potential development, the adaptation of technology to society, and social integration. In this context, social policy should not be viewed merely as a tool of social protection by the state but also as a dynamic system responding to the new challenges created by technogenic civilization [1. p. 70]. As a dynamic system, social policy is expressed through existing social programs and, in practice, regulates social relations based on the interests of key population groups. In their work "The Economic and Methodological Foundations of the Social Sphere" A. Aliyev and A. Guliyev consider social policy as a fundamental state policy and distinguish two main blocks, one of which is the broad concept of social policy [2. p 68]. According to this concept, social policy should encompass all aspects of people's lives, including health protection, education, culture,

and, ultimately, the creation of a secure and prosperous social environment for citizens. However, under the conditions of technogenic civilization, this policy should not be limited to classical concepts of social security. In the modern era, where a technogenic society is taking shape, social policy must involve not only the implementation of state social programs but also the application of innovative and flexible approaches. The automation of the labor market, the impact of artificial intelligence, and the development of the information society are shaping new directions in social policy. Social policy is generally implemented through the activities of the state, its institutions and organizations, local governance bodies, public associations, and civil society organizations. In this regard, it should be noted that social policy is an integral part of state policy. There are numerous areas in which social policy is implemented. V. M. Kapitsa includes among them healthcare, insurance, family support, assistance for children, mothers, and fathers, social services, and the protection of refugees and internally displaced persons. As we can see, these areas constitute the core of social policy and are among the main priorities of state policy. However, under the conditions of technogenic development, priorities are shifting. Modern technogenic progress leads to profound changes in the social structure of society, creating new social needs and challenges. Therefore, social policy should not only cover traditional areas such as healthcare, insurance, family support, and refugee protection but also respond to the new social challenges emerging from technogenic development.

We can present the main aspects of social policy in traditional and technogenic societies in a table format below.

Table 1

A comparative analysis of social policy and social protection in technogenic and traditional societies

Criteria	Traditional social policy	Social Policy in the Context of Technogenic Civilization
Objective	Ensuring social welfare and protection	Development of human potential and adaptation to technological transformation
Application Areas	Healthcare, education, social security, insurance, refugee protection	Digital equality, impact of artificial intelligence and automation on society
Role of the State	Ensuring social security and equality	Forming innovative social policies, digital regulation
Social Justice	Material support and social equality	Addressing digital inequality and inclusive technological policies

In the modern era, social policy plays a crucial role in societal development and state governance. Traditional social policy was based on

key principles such as the establishment of the welfare state, social protection of the population, and financial security. However, the formation of a technogenic civilization and rapid technological advancements have led to new challenges in social policy. Automation, artificial intelligence, and the spread of information technologies are fundamentally transforming the social structure of society and creating new social needs. In this context, social policy should not only be considered as a mechanism of state social protection but also as a dynamic system adapted to technological transformation. Modern social policy should not be limited to healthcare, education, social insurance, and refugee protection but should also focus on issues such as digital equality, the social impact of artificial intelligence, and inclusive access to technology. The role of the state in social policy is also changing. While traditional social policy was aimed at ensuring social security and equality through state intervention, in the modern era, the primary duty of the state is to develop innovative social strategies, implement digital regulations, and manage the social consequences of technological changes. From this perspective, technogenic civilization has reshaped the objectives and content of social policy. In the future, effective social policy should be inclusive and adaptive, taking into account the social impacts of technology. Thus, modern social policy should function not only as a social protection mechanism but also as a comprehensive system that ensures society's harmonious advancement alongside technological progress.

References

1. Məmmədova, S. (2011). *Azərbaycan sosial dövlət: İnkişaf və perspektivlər.* Bakı.
2. Əliyev, A., & Quliyev, A. (2005). *Sosial sferanın iqtisadi və metodoloji əsasları.* Bakı: Adiloğlu.

Scientific advisor: Azer Mustafayev, Professor

Volodymyr Haidukov, Graduate Student
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

BEHAVIORAL PREDICTORS OF EFFECTIVE DECISION-MAKING IN VUCA ENVIRONMENTS

The modern world is characterized by increasing dynamics of change, unpredictability of events, system complexity, and ambiguity of information, which are unified under the concept of a VUCA environment

(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). In such conditions, traditional decision-making approaches often prove to be ineffective. The ability to quickly adapt, navigate uncertainty, and make well-informed decisions becomes a critical success factor for organizations and individuals. A review of contemporary scientific literature allows for the identification of several behavioral predictors that significantly influence the ability of individuals to make effective decisions in environments of instability and uncertainty.

Adaptability and Cognitive Flexibility.In the context of rapid changes, the ability to quickly reassess the situation and adjust strategies is crucial for maintaining effectiveness (Gamboa, 2024; Mahr, 2023). This not only involves viewing changes as potential opportunities but also requires developed systems thinking, which allows analyzing complex interrelations between various factors and predicting the consequences of decisions in multi-component systems (Ranjan, 2024; Raghavan & Laffan, 2024). Cognitive flexibility manifests in the ability to abandon outdated approaches and generate new, unconventional solutions.

Emotional Intelligence (EI). Emotional intelligence plays a significant role in the decision-making process, especially in crisis situations. Stress resistance, as an aspect of EI, enables individuals to manage their emotions and avoid impulsive and irrational actions under pressure from uncertainty (Gamboa, 2024; Raghavan & Laffan, 2024). Additionally, empathy and advanced communication skills contribute to a better understanding of team members' motivations, building trust, and ensuring transparency in uncertain environments (Mahr, 2023; Gamboa, 2024). Effective communication is the key to coordinated actions and mutual understanding of the situation.

Tolerance for Uncertainty.In VUCA environments, decision-making often occurs with incomplete information. Tolerance for uncertainty involves the ability to act despite a lack of complete clarity and to strike a balance between caution and reasoned risk (Investors in People, 2019; Gamboa, 2024). A practical tool for reducing uncertainty is the use of experiments, such as pilot projects, which allow testing hypotheses and collecting data without significant investments (Investors in People, 2019; Gamboa, 2024). An important aspect is also the willingness to make "least bad" decisions, acknowledging that in complex situations, the ideal solution may be unattainable, and rapid iteration and correction are more valuable (Raghavan & Laffan, 2024; Gamboa, 2024).

Rapid Learning. The ability to quickly acquire new knowledge and skills is crucial for adapting to a changing environment. A growth mindset is a prerequisite for rapid learning, as it involves believing in the possibility of

developing one's abilities (Investors in People, 2019; Ranjan, 2024). Analyzing personal mistakes and failures as valuable sources of information for improving strategies is a key element of this factor (Raghavan & Laffan, 2024; Mahr, 2023). Openness to new experiences and willingness to experiment also foster rapid learning.

Decision Orientation and Prioritization.In an environment of information overload and multiple tasks, the ability to clearly define priorities and focus on key goals is essential for effective decision-making. The application of tools such as the Pareto principle ("80/20") helps to identify the most significant tasks and abandon secondary ones (Investors in People, 2019; Gamboa, 2024). It is also important to avoid "analysis paralysis," which arises from overcomplicating the decision-making process and delaying action (Ranjan, 2024; Raghavan & Laffan, 2024). Focusing on rapid iterations and practical steps is more effective in a VUCA environment.

Collaborative Approach.Engaging diverse perspectives and expertise through teamwork and interdisciplinary collaboration fosters more well-founded and high-quality decisions (Gamboa, 2024; Mahr, 2023). Collective intelligence helps reduce individual cognitive biases and blind spots, as well as provide a more complete understanding of complex situations.

In conclusion, effective decision-making in VUCA environments is determined by a combination of behavioral factors, including adaptability, emotional intelligence, tolerance for uncertainty, rapid learning, decision orientation, and a collaborative approach. Successful functioning in conditions of instability requires a combination of analytical and social skills, as well as a willingness for flexibility and continuous development.

Future research opportunities include: the detailing and operationalization of key behavioral constructs (e.g., identifying specific cognitive processes in cognitive flexibility); studying the impact of contextual factors (specific VUCA situations, organizational culture, leadership) on the manifestation and effectiveness of various behavioral factors; researching the interaction of individual and team behavioral characteristics in the decision-making process; developing and empirically assessing the effectiveness of practical interventions (training programs, technological solutions, coaching) aimed at developing necessary behavioral skills; and applying interdisciplinary approaches (cognitive science, neuroscience, behavioral economics, data analysis) for a deeper understanding of decision-making mechanisms in VUCA environments. Future research has the potential to deepen theoretical knowledge and

develop practical recommendations for improving decision-making efficiency in a world of growing complexity and uncertainty.

References

1. Gamboa, K. (2024). VUCA decision-making: Key leadership skills for navigating a volatile world. LinkedIn. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/vuca-decision-making-kathy-gamboa
2. Investors in People. (2019). 6 qualities in a VUCA world. Retrieved from https://www.investorsinpeople.com/knowledge/6-qualities-in-a-vuca-world/
3. Ranjan, R. (2024). Decision-making skills in 21st-century VUCA world. Rajeevelt. Retrieved from https://www.rajeevelt.com/decision-making-skills-in-21st-century-vuca-world/rajeev-ranjan/
4. Raghavan, M., & Laffan, M. (2024). Navigating decision-making in VUCA environments. EMII. Retrieved from https://doras.dcu.ie/30740/1/EMII%20Sept%202024%20Navigating%20Decision-Making%20in%20VUCA%20Environments.pdf
5. Mahr, N. (2023). VUCA environment leadership. Retrieved from https://study.com/learn/lesson/vuca-environment-leadership.html

Scientific advisor: Ilona Androshchuk, PhD in Economics, Associate Professor

Eva Kahanovska
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

ADAPTATION OF ORGANIZATIONS TO CHANGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT

The modern world is characterized by constant changes that affect the activities of organizations, enterprises, and institutions. The external environment, which includes economic, political, social, and technological factors, significantly influences managerial activities and organizational strategies. In the context of globalization and rapid changes, the ability of organizations to adapt and respond effectively to emerging challenges in the external environment is a key condition for successful management.

The relevance of defining a methodology for analyzing the external environment is explained by the need for continuous adjustment of management strategies in response to dynamic changes. Under conditions of

economic instability and high competition, an effective analysis of external factors enables enterprises to identify potential risks and development opportunities, helping them maintain competitiveness [1].

The purpose of applying such a methodology is to systematically analyze the impact of the external environment on an organization's management activities and to determine key factors influencing managerial decision-making. The main stages of the methodology include identifying the components of the external environment and their interconnections, analyzing the impact of economic, political, social, and technological factors on enterprise management strategies, evaluating methods for external environment analysis, identifying adaptation mechanisms for organizations to changes, and developing recommendations for improving management activities [2].

The methodology is based on data analysis from various sources, including modern approaches to assessing the external environment, such as PEST analysis, SWOT analysis, and studies by leading experts in strategic management, including Michael Porter and Frank J. Huntin. The use of analytical reports allows organizations to forecast market changes and their impact on managerial decisions.

Applying this methodology enables organizations to obtain an objective picture of the external environment and its influence. Economic factors such as inflation levels, currency fluctuations, and unemployment rates help assess a company's financial stability and its ability to attract investments. Political factors, including changes in legislation and regulations, may require adjustments to business processes or even a shift in enterprise operations. Social factors, such as changes in consumer behavior, influence companies' marketing strategies, while technological factors determine the level of innovation and competitiveness of enterprises [3].

Assessing external factors through strategic analysis helps identify potential development opportunities and risks that may arise due to environmental changes. Organizations that actively use forecasting and external environment analysis methods have a significantly higher chance of success in a competitive environment. Flexibility and the ability to adapt quickly to new challenges are key conditions for achieving long-term success. Therefore, enterprises must constantly monitor trends at both macro and micro levels, implement innovations, and improve their business processes [4; 5].

References

1. Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Kyiv: Publishing House "Kinokompaniya".

2. Huntin, F. J. (2005). *Strategic Analysis: Modern Methods*. Kharkiv: Prapor Publishing House.

3. Sidorenko, V. M. (2017). *Managerial Analysis of the Organization's External Environment*. Kyiv: Naukova Dumka.

4. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited.

5. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education Limited.

Scientific advisor: Valeriia Pysarkova, PhD in Economics
Language consultant: Maryna Dolzhenko, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor

Valeriia Kushnirova
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

PROMISING MODELS OF MODERN LABOR RELATIONS: FUTURE OF EMPLOYMENT

With the advent of digital technology, the way we work has inevitably changed and will continue to transform further on. There is a number of various models of labour relations established throughout the centuries, and standard ones remain popular in most developed economies[1], but a lot of new forms arise [2] and stepwise substitute the patterns.

To generalize the heritage, we can observe four main types of social and labor relations models [3, 4, 5] at the present stage of world development (table 1):

Table 1

Main models of social and labor relations

Model name	Description	Localization
European (continental) model	Characterized by intenselegal protection, rigidlabor law to preserve jobs, and the prevalence of tariffregulation (wage differentiation). However, it may lead to unemployment, difficulty accessing to the labor market for youth and other unprotected citizens, reducing the rate of socio-economic growth.	Western European countries
Anglo-Saxon (liberal) model	It is determined by a lower level of social guarantees, wider rights of employers (in hiring and firing employees), high differentiation of wages, polarization of society, increase in powerty. At the same time, there are higher growth rates, activity in creating new jobs, reducing unemployment.	UK, USA, New Zealand, Canada, Australia, Ireland

Asian model (Chinese, Japanese)	Centralized regulation that takes into account the large number of labor resources (surplus working population) while maintaining a low unemployment rate;the practice of creating additional jobs for excess labor at the same enterprise - principle of lifelong employment of an employee; policy of equalizing income; dominance of the psychology of collectivism.	*namely,* China, Japan
Swedish (social democratic) model	This is the most socialized model. Active employment policy pursued by the state (legislative function and creation of the legal basis for the activities of economic entities).It has an extremely high share of GDP, which is distributed through the budget for this purpose (more than 50%). The dominance of the idea of equality and solidarity in the implementation of social policy (public funds)- the goal of the economic activity of the state.	Scandinavian countries (Sweden, Norway, Finland, Denmark) and Ukraine

As we can see, labor relations tend to be adapted for each economical area around the globe based on their traditional approaches.

Latest social, economic and technological changes, the twin transition to the digital age and a carbon-neutral economy, the COVID-19 pandemic, the current geopolical instability – these are factors that have gradually requested a need towards the unified forms of employment, which is expected to grow [6]. Extreme need for equality and flexibility (both in the workplace and the schedule) under gig-economy and other trends introduces us to the remote and hybrid model opportunities. The line between work and other types of activities is getting erased [1], casual activities and hobbies are becoming the sources of income [2].

Conditional labor agreements, simplified contracts, freelance and self-employment seem attractive to the new generations; the recogised norm for the work online covers broader scope of undustries, and offices appear empty [7].

Overall, the new mode turned to be a win-win strategy for the parties involved: employee and employer [6, 7], from the execution and maitenance perspective. Also, employee becomes a central figure in the organisational structure, labor relations are designed to increase their visibility.According to the scientific source, in the nearest future AI automation will still require human labor for “more sophisticated or routine assignments”. In the more distant future, a jobless society may become a reality [8], and therefore unions are to care about the order and alternative capital vision-shaping. To estimate prospects and terms further research is reasonable to be carried out.

References

1. Industrial relations and the futures of work: Efficiency, equity and voice in the 21st century (Thomas and Turnbull 2025). URL:

https://www.researchgate.net/publication/373735731_Industrial_relations_and_the_futures_of_work_Efficiency_equity_and_voice_in_the_21st_century
2. Трудові моделі XXI століття: як зміниться парадигма трудових відносин у вік цифрових технологій. URL: https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/2481
3. Моделі Соціально-Трудових Відносин між Працівниками і Роботодавцями.URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/155.pdf
4. Моделі Ринку Праці та Соціально-Трудових Відносин: Зарубіжний Досвід. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2011/17.pdf
5. Характеристика Моделей Соціально-Трудових Відносин у Міжнародній Практиці та Їх Значення для України. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/104.pdf
6. New forms of employment. URL: https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/new-forms-employment
7. Current Trends in Employee Relations. URL: https://www.allvoices.co/blog/current-trends-in-employee-relations
8. The future of labor unions in the age of automation and at the dawn of AI. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X21002074

Scientific advisor: Olena Shestakova, PhD in Economics, Associate Professor

Valeriia Pysarkova, PhD in Economics, Associate Professor
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine
Katarzyna Clapa, sales support specialist, Printor Sp. z o.o.
Lodz, Poland

BUSINESS COMMUNICATION IN THE CONTEXT OF INTERCULTURAL INTERACTION: THE UKRAINIAN-POLISH CONTEXT

In the context of modern globalization and European integration, Ukraine and Poland demonstrate steady growth in trade and economic relations. According to data from the UN Trade Economic Database (COMTRADE), in 2023, Poland's exports to Ukraine amounted to 11.56 billion US dollars, and the overall trade turnover between the two countries reached a record level, with a trade surplus of 7.4 billion euros [1].

A significant contribution to strengthening bilateral relations is made by Ukrainian labor migration to Poland. As of July 2023, about 970,000 Ukrainian refugees were in Poland. According to a study by the Gremi Personal analytical center, since the start of the full-scale war in 2022, Ukrainians have opened nearly 90,000 companies in Poland, indicating high entrepreneurial activity and a desire to integrate into the Polish economy [2; 3].

The relevance of this topic is due to the need to study the cultural differences that influence business interactions between Ukraine and Poland, as well as to develop effective communication strategies for successful cooperation in the context of intercultural interaction.

For successful business interaction between representatives of Ukraine and Poland, it is important to consider the differences in business culture, which are shaped by historical, social, and economic factors. Despite the geographical proximity and cultural kinship, there are significant differences between the countries in approaches to business, communication, negotiations, and management.

Differences in business culture can both facilitate mutual understanding and create barriers to cooperation. Therefore, a comparative analysis of key aspects of business culture in Ukraine and Poland will help better understand the communication and interaction features in the business environment. Let's consider the main aspects, such as language features, business etiquette, negotiation strategies, and management approaches.

Ukrainian and Polish languages belong to the same Slavic group, which facilitates intercultural communication. However, there are so-called «false friends of translation» – words that sound similar but have different meanings, which may cause misunderstandings. For example, the Polish word «*zapomnieć*» means «*to forget*», while the Ukrainian «*запам'ятати*» means «*to remember*». Taking into consideration language and cultural communication, there are also differences in introducing oneself. In Ukraine, one should use patronymic with the name, remembering also official titles and hierarchy, while in Poland it is more common to use Mr/Ms with first or second name. In international companies, English is often used as a neutral communication tool. However, the level of English proficiency may vary among Ukrainian and Polish entrepreneurs, which also affects the effectiveness of negotiations.

In Poland, it is customary to adhere to a more formal communication style, especially during the early stages of business interaction. Polish entrepreneurs value an official tone, the use of respectful addresses, and adherence to protocol norms. In Ukraine, the communication

style may be less formal, especially after establishing trusting relationships. A friendlier tone is acceptable in the business environment, and official forms of address are often replaced with names or titles. This is because Ukrainian business culture is more oriented toward personal connections and informal agreements. The key to developing relationships with Ukrainian partners is informal communication. In this case, establishing personal relationships that will support mutual trust in business is important.

One of the key differences between the business cultures of Ukraine and Poland is the approach to negotiations and contract signing. In Poland, much attention is paid to written agreements, which are detailed to account for possible risks. Business partners aim to document all terms of cooperation on paper to avoid misunderstandings in the future. In Ukraine, flexibility and personal trust play a significant role. Despite the legal formalization of agreements, many issues may be resolved during cooperation, depending on the circumstances. This approach may cause confusion among Polish partners, who are used to strict compliance with contractual obligations.

Polish companies more often adhere to a horizontal management structure, where teamwork, employee autonomy, and open communication between leaders and subordinates are encouraged. This approach facilitates the exchange of ideas and more efficient decision-making. In Ukraine, especially in traditional business structures, a more authoritarian management style remains. The leader plays a key role in decision-making, and subordinates typically follow instructions from above. However, in modern Ukrainian companies, especially in the IT sector and startups, there is a trend toward more democratic management.

Despite the similarities in cultural and historical roots, the business cultures of Ukraine and Poland have a number of differences that are important to consider for successful cooperation. Polish entrepreneurs value formality, structure, and legal clarity in business relationships, while in Ukraine, personal connections, flexibility, and adaptability play a significant role. Understanding these differences will help avoid misunderstandings, enhance the effectiveness of negotiations, and strengthen Ukrainian-Polish business partnerships.

References

1. Poland Exports to Ukraine. URL: https://tradingeconomics.com/poland/exports/ukraine

2. Nearly 90,000 companies were opened by Ukrainians in Poland since the start of the full-scale war. URL: https://odessa-

journal.com/nearly-90000-companies-were-opened-by-ukrainians-in-poland-since-the-start-of-the-full-scale-war

3. Kubiciel-Lodzińska S., & Solga B. (2023). The challenges of integrating Ukrainian economic migrants and refugees in Poland. *Intereconomics*, 58(6), 326-332.

4. PAIH S.A. (2018). Ukraina przewodnik po rynku, 44.

5. Maria Stojkow. Europejskie kultury komunikacji. URL:https://epodreczniki.open.agh.edu.pl/handbook/33/module/1014/reade

SofiaVabileva
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

MODERN TRENDS IN BUSINESS MANAGEMENT

In today's business environment, enterprise management is undergoing significant changes under the influence of technological progress, globalization, and new approaches to work organization. Moreover, automation, digitalization, flexible organizational structures, and the concept of continuous development are key trends that impact management efficiency. It is crucial for companies to adapt their management systems to modern challenges by utilizing the latest technologies and methods for evaluating their effectiveness.

Modern enterprises face new challenges that require a rethinking of management approaches. Digitalization and automation are among the main trends reshaping business processes. For instance, the use of the artificial intelligence, data analytics, and automated management systems enables companies to process information more efficiently, predict market trends, and make well-informed decisions. As a result, this increases productivity and minimizes risks. At the same time, adaptability and flexibility in organizational structure are also essential components of the effective management. Companies increasingly implement methodologies such as Lean Management, which allow them to respond quickly to market changes. This, in turn, helps optimize costs, use resources efficiently, and enhance competitiveness. Furthermore, in the context of globalization and changing climate policies, sustainable development strategies are becoming increasingly relevant. Companies are focusing more on environmental and social responsibility, which not only strengthens their reputation among customers but also creates conditions for long-term stability and growth. The use of eco-friendly technologies, efficient waste management, and energy conservation are becoming integral parts of corporate strategy [1].

The future development of enterprise management systems directly depends on the adoption of new technologies. Specifically, the use of CRM systems, automation of document management, and the implementation of digital solutions contribute to improving business processes and increasing a company's competitiveness. Moreover, the integration of the artificial intelligence and data analytics helps optimize business operations and improve decision-making processes. Automating financial analysis reduces the time needed for data processing and enhances forecasting accuracy. The development of adaptive organizational structures ensures a quick response to market changes and customer needs [2].

However, the digitalization of communication and the spread of remote work are transforming traditional management approaches. The use of cloud technologies, digital platforms, and automated human resource management systems enhances team efficiency and ensures the continuity of business processes. Modern employees find it increasingly difficult to adhere to strict office schedules, prompting companies to create more flexible working conditions. As a consequence, remote and hybrid work formats are becoming more common, along with productivity monitoring platforms that track employees' activity during remote work. Emotional stress levels are rising due to the blurring of boundaries between work and personal life. Therefore, companies are forced to introduce modern time management systems that help structure the workday and allocate time for rest. Team interaction plays a key role, including regular team-building activities that strengthen group cohesion. All these factors contribute to the transformation of the established personnel and corporate management systems [3].

Conclusion:Modern trends in business management require flexibility, adaptability, and technological integration. Indeed, the use of innovative tools improves business efficiency, optimizes resources, and creates competitive advantages. Companies must implement innovations and enhance their management systems to meet today's market challenges. Theintroduction of modern management tools ensures not only stability but also long-term development in the competitive environment.

References

1. O. H. Melnyk, M. V. Ruda. Strategic Aspects of Digital Business Transformation. Lviv Polytechnic National University, Department of Foreign Economic and Customs Activities, 2024. pp. 199-205.

2. T. I. Hrynka, T. A. Nemchenko. New Management Strategies in the Digital Transformation of Business in Ukraine. Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, 2023, Issue 9, pp. 52-55.

3. Dvornyk, O. Dvornyk, O. Harafonova. Modern Strategy of Enterprise Personnel Management in Wartime Conditions. Scientific Journal “Modeling the Development of Economic Systems,” 2023, pp. 144-150.

Scientific advisor: Hanna Mitrofanova, Doctor of Economic Sciences, Professor
Language consultant: Maryna Dolzhenko, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor

Д.М. Багацька
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

Мотивація персоналу є однією з ключових складових ефективного управління в будь-якій організації. Саме вона визначає рівень залученості працівників, їхню ініціативність та прагнення досягати результатів. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності, формуванню позитивного клімату в колективі та досягненню стратегічних цілей компанії.

У теорії управління персоналом прийнято виділяти два основні види мотивації: матеріальну та нематеріальну.

Матеріальна мотивація включає такі елементи, як заробітна плата, бонуси, премії, страхові пакети тощо. Це ті стимули, що безпосередньо впливають на фінансовий добробут працівників.

Водночас нематеріальна мотивація, хоч і не пов’язана з грошима, має не менш вагоме значення. Вона охоплює професійне зростання, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, довіру з боку керівництва, дружню атмосферу та можливості для самореалізації.

Теоретичне підґрунтя мотивації персоналу базується на низці відомих підходів, зокрема:

– Фредерік Герцберг у своїй теорії двох факторів розділяє мотиватори (що дійсно стимулюють до праці) та гігієнічні фактори (умови, які просто запобігають незадоволенню) [1].

– Дуглас МакГрегор запропонував теорії X і Y, де у першій працівники розглядаються як пасивні та незацікавлені, а у другій – як ініціативні та відповідальні [2].

– Теорія Z Вільяма Оучі наголошує на довірі, спільному прийнятті рішень і довгострокових відносинах у колективі [2].

– Девід МакКлелланд у своїй теорії виділив три ключові потреби: у досягненнях, у владі та в приналежності [3].

– Теорія справедливості Джона Адамса базується на принципі порівняння: працівники оцінюють, наскільки справедливо їх винагороджують порівняно з іншими [4].

– Теорія самовизначення Десі та Райана стверджує, що люди найкраще працюють тоді, коли відчувають автономію, впевненість у власних силах і підтримку з боку інших [5].

– Нарешті, теорія підкріплення Скіннера розглядає поведінку як результат систематичного заохочення або покарання [6].

– Теорія потреб Абрахама Маслоу описує ієрархію людських потреб: від базових фізіологічних до потреб у самореалізації [7].

У сучасних умовах ефективна система мотивації має бути гнучкою, адаптивною та індивідуалізованою. Вона повинна враховувати як особистісні особливості працівників, так і специфіку корпоративної культури. Такий підхід дозволяє не лише досягати високих результатів, а й формувати лояльність та відданість працівників своїй справі [8].

В зарубіжних компаніях застосовуються різні підходи до мотивації персоналу. Розглянемо відмінні характеристики різних моделей.

Японська модель будується на заохоченні співробітників відповідно до їхньої кваліфікації, професійного рівня, віку та стажу роботи. Велике значення приділяється командному духу, довічному найму та поступовому кар'єрному зростанню.

Американська модель орієнтується на індивідуальні інтереси працівників, стимулюючи їх досягати високих результатів через фінансову винагороду. Особлива увага приділяється можливості участі у прибутках компанії, отриманню акцій та залученню до управління підприємством.

Британська модель робить акцент на гнучкій системі оплати праці, яка включає готівкові виплати, премії та акції. Заробітна плата може змінюватися залежно від фінансових результатів компанії.

Німецька модель відзначається соціальною орієнтацією, коли при прийнятті управлінських рішень враховуються інтереси співробітників. Це сприяє формуванню довгострокових трудових відносин та стабільності на підприємстві.

Турецька модель поєднує матеріальні стимули з елементами корпоративної культури та психологічними методами мотивації. Вона

передбачає регулярне покращення умов праці, що сприяє підвищенню лояльності персоналу.Аналізуючи світовий досвід, можна зробити висновок, що найбільш ефективними є комплексні системи мотивації, які поєднують фінансові та нефінансові стимули. Гармонійне поєднання матеріальних заохочень, можливостей кар'єрного зростання та створення комфортного робочого середовища дозволяє підвищити продуктивність праці та зміцнити корпоративну культуру компанії.

Таким чином, розуміння різних теорій мотивації дозволяє організаціям розробляти ефективні методи стимулювання персоналу, адаптуючи їх до потреб та очікувань працівників. Сучасні реалії вимагають комплексного підходу до мотивації, що поєднує класичні теоретичні основи з новими, більш гнучкими підходами, які враховують психологічні та соціальні аспекти роботи в команді.

Список використаних джерел

1. Теорія мотивації Герцберга. URL: https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/
2. Теорія X, Y МакГрегора та Z Оучі. URL: https://www.maxzosim.com/teoriia-x-y-makghreghora-ta-z-ouchi/
3. Теорія трьох потреб МакКлелланда: влада, досягнення та причетність. URL: https://www.maxzosim.com/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/
4. Теорія справедливості Адамса. URL: https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/teoriya-adamsa-v-motivatsii-318
5. Теорія самовизначення, запропонована Д. Десі та Р. Райаном. URL: https://ru.wikipedia.org/
6. Теорія посилення мотивації Б. Скіннера. URL: https://studopedia.com.ua/1_10548_teoriya-posilennya-motivatsii-b-skinnera.html#google_vignette
7. Теорія ієрархії потреб Маслоу. URL: https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/
8. Гринько, Т. В., Гвініашвілі, Т. З., & Шинкаренко, А. В. (2021). Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*, (174), 63-68. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/978

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

Л.О. Бобух
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО РЕКРУТИНГУ

Рекрутинг відіграє ключову роль на ринку праці, забезпечуючи зайнятість населення, сприяючи професійній орієнтації громадян, а також забезпечуючи підготовку та перепідготовку кадрів для потреб економіки. У сучасних умовах, коли бізнес-середовище стає все більш динамічним та конкурентним, значення рекрутингу зростає. Якість підбору персоналу безпосередньо впливає на здатність компаній адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей.

Саме в контексті цього зростання особливо гостро постає проблема розбалансованості ринку праці України, тобто невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили [2]. Це явище зумовлене різними факторами, включаючи глобалізацію, демографічні зміни, науково-технічний прогрес, структурні зміни в економіці та військові дії. Розбалансованість ринку праці призводить до негативних наслідків, таких як зростання безробіття, зниження рівня життя населення та посилення соціальної напруженості. Для вирішення цієї проблеми необхідне активне втручання держави.

На додачу до загальної розбалансованості, значною проблемою є дефіцит кваліфікованих працівників у певних сферах Грідін О.В. [1] зазначає, що у таких галузях, як інформаційні технології, інженерія, медицина, освіта, виробництво та наука, спостерігається нестача фахівців з відповідними знаннями та досвідом. Ця проблема набула особливої гостроти в останні роки у зв'язку зі швидким розвитком технологій та зростанням попиту на фахівців з цифровими навичками[1].

Поглиблюючи аналіз сучасних викликів рекрутингу, необхідно підкреслити важливість адаптації до умов воєнного стану та його наслідків, особливо в Україні. Близнюк В.В. та Яценко Л.Д. [2] підкреслюють, що військова агресія спричинила значні зміни у структурі ринку праці, посиливши існуючі диспропорції та створивши нові виклики для рекрутингових практик.

Це включає в себе необхідність врахування мобілізаційних процесів, внутрішньої та зовнішньої міграції населення, а також зміни в економічній активності регіонів. Рекрутерам доводиться шукати підходи до залучення кандидатів в умовах невизначеності,

пропонуючи гнучкі умови праці та забезпечуючи підтримку співробітників у складних життєвих обставинах [2].

Ці рекрутингові виклики тісно пов'язані з проблемами у сфері підготовки фахівців. У статті Онищенко Н. [3] розглядаються основні шляхи модернізації практичної підготовки студентів у закладах вищої освіти.

Серед ключових проблем автор виділяє недостатню кількість годин і кредитів, відсутність добре розроблених програм та низький рівень практичних навичок у студентів. З огляду на потребу у відновленні економіки після завершення воєнних дій, пропонуються актуальні заходи: збільшення тривалості практики під керівництвом досвідчених наставників, впровадження дуальної форми навчання, оновлення освітніх програм та налагодження тісної співпраці між ЗВО та роботодавцями. Важливим інструментом також є впровадження дистанційного навчання й онлайн-курсів, що дозволяють забезпечити безперервність освітнього процесу навіть в умовах криз [3].

Отже, сучасний рекрутинг в Україні стикається з низкою серйозних викликів, які значно ускладнюють процес забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами. Ключовими проблемами є розбалансованість ринку праці, що проявляється у невідповідності між попитом і пропозицією робочої сили, а також гострий дефіцит кваліфікованих фахівців у стратегічно важливих галузях.

Військовий стан та його наслідки лише поглиблюють ці диспропорції, вимагаючи від рекрутерів адаптації до нових реалій, включаючи мобілізацію, міграційні процеси та економічну нестабільність. Водночас, існуючі проблеми у системі підготовки фахівців, зокрема недостатній рівень практичних навичок випускників, ускладнюють задоволення потреб ринку праці. Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, включаючи активну державну політику, модернізацію системи освіти та тісну співпрацю між роботодавцями та навчальними закладами для забезпечення економіки необхідними людськими ресурсами у складних сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Hridin O. Recruitment services market in Ukraine: current trends and development prospects.*Black Sea Economic Studies*. 2023. No. 79. URL: https://doi.org/10.32782/bses.79-13

2. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Проблеми розбалансованості ринку праці України. *Таврійський науковий вісник.*

Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 215–221. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.28

3. Онищенко Н. Основні шляхи модернізації практичної підготовки студентів у закладах вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. Т. 3, № 74. С. 55–60. URL: https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.74-3.10.

Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук, доцент

Т.М. Болгар,
доктор економічних наук, професор
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЕКОНОМІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

У процесі антикризового управління під час кризи ключовим завданням підприємства є організація та функціонування економічних механізмів для забезпечення ефективного використання фінансових інструментів, спрямованих на стабілізацію ситуації в організації, тому компанія використовує інструменти реструктуризації боргів, залучення додаткових інвестицій, а також оптимізації витрат.

Одним із важливих елементів в економічному механізмі антикризового управління є антикризове бюджетування, яке передбачає жорсткий контроль за витратами і раціональний розподіл ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка фінансової стійкості підприємства, коригуються фінансові потоки, переглядаються пріоритети інвестування, а також застосовуються зовнішні джерела фінансування, зокрема кредити, субсидії, підтримка з боку держави чи стратегічних партнерів.

Також актуальним є пошук нових джерел доходу, диверсифікація діяльності підприємства, розширення асортименту чи вихід на нові ринки. Важливим заходом є перегляд цінової політики, щоб забезпечити конкурентоспроможність і зберегти клієнтську базу. Для зменшення ризиків застосовується впровадження механізмів страхування або хеджування. Впровадження контролінгу дає змогу в режимі реального часу відстежувати ключові показники й оперативно реагувати на негативні зміни [1].

Важливим є показник рентабельності, що аналізується з метою визначення доцільності функціонування окремих підрозділів

підприємства. В умовах кризи можуть бути заморожені або скасовані деякі проєкти, що не мають стратегічного значення. Антикризові заходи часто передбачають оптимізацію управління активами – продаж нерентабельних або зайвих ресурсів. Також важливою є оцінка ймовірних сценаріїв розвитку подій, що допомагає обирати найбільш раціональну фінансову стратегію.

Отже, економічні механізми забезпечують відновлення балансу між доходами та витратами підприємства і створюють умови для виходу з кризового стану [1].

Важливим також у процесі антикризового управління є функціонування організаційних механізмів, що ґрунтуються на створенні ефективної інформаційної системи, яка дозволяє своєчасно виявляти загрози, оцінити ситуацію і прийняти оперативні рішення. Інформаційна система повинна забезпечувати управлінську команду якісними, точними та актуальними даними. Це включає не лише внутрішні показники діяльності підприємства, а й зовнішні фактори, які можуть впливати на його стан – ринкову кон'юнктуру, дії конкурентів, зміни в законодавстві [2].

У кризовий період важливо забезпечити чітку структуру підпорядкування та відповідальності, визначити ролі всіх учасників процесу антикризового управління. Організаційна модель повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до нових викликів і мінятися відповідно до потреб.

З цією метою створюється антикризова команда або штаб, який координує дії підрозділів і забезпечує виконання плану. Комунікація відіграє вирішальну роль – від прозорості внутрішнього інформування залежить рівень довіри й ефективність взаємодії. Також змінюються процеси ухвалення рішень – вони стають більш централізованими та оперативними. Важливим є впровадження системи ризик-менеджменту, яка дає змогу ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, що загрожують стабільності бізнесу [2].

Серед організаційних рішень може бути також реструктуризація управлінської вертикалі, об'єднання функцій, скорочення дублюючих позицій. Компанії переглядають внутрішні регламенти, спрощують бюрократичні процедури та цифровізують документообіг.

Підвищенню прозорості та активізації управлінських процесів сприяє використання сучасних IT-рішень, таких як ERP-системи або системи бізнес-аналітики. Регулярна звітність дозволяє не лише контролювати стан справ, а й демонструвати прогрес перед стейкхолдерами. Крім того, інформаційна система може включати

механізми раннього попередження, які сигналізують про відхилення від запланованих показників. Усе це забезпечує швидку реакцію на загрози і підвищує здатність компанії адаптуватися до змінних умов [2].

Список використаних джерел

1. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34.

2. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.

О.В. Булгакова, кандидат економічних наук, доцент
Донецький державний університет внутрішніх справ, Кропивницький, Україна

СОЦІАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В СТРУКТУРІ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ

Загальна концепція якісного управління набуває все більшого поширення в практиці застосування менеджменту для українських підприємств і організацій різних сфер діяльності.

Сучасні моделі трансформації соціального менеджменту являють собою систему навчання, яка забезпечує розуміння специфіки адаптації менеджменту до потреб організації та спільноти або розробку соціально орієнтованого підходу до управління як відповіді на нові виклики [1].

Загальний напрям інтеграції України до суспільства, спрямованого на забезпечення високої якості життя кожного члена суспільства, вимагає перегляду підходів до управління організаціями як специфічними соціальними системами в яких людина може реалізувати свій потенціал та досягнути визначених для себе цілей.

Колектив кожної організації та підприємства формується в межах, які визначаються сферою діяльності такої організації, формою власності, стратегічною спрямованістю досягнення результатів і результативністю та соціальною спрямованістю системи управління.

Основним елементом соціальних систем будь-якого ступеня складності й масштабу є людина з її потребами й інтересами, своїм баченням світу, ціннісними орієнтаціями. Ось чому разом із загальними умовами утворення та існування системи соціального менеджменту додається ще одна обов’язкова умова – наявність

загальних цілей або інтересів, що відіграють вирішальне значення для спільної діяльності людей [2].

Соціальна спрямованість системи управління можна розглядати як один з чинників, який формує якісне управління та забезпечує якість процесу управління в сучасній організації.

Розглядаючи сутність соціальної спрямованості системи управління організацією потрібно акцентувати увагу на таких її характеристиках: 1) весь колектив організації розглядається як специфічна соціальна єдність діяльності людей в певній сфері; 2) визнання що організація діяльності персоналу відбувається виключно в межах необхідних виробничих та організаційних процесів і не зачіпає персональну внутрішню сферу працівників; 3) практикою є гнучкий підхід до забезпечення можливості виконання інших соціальних ролей кожним працівником.

Саме чинник соціальної спрямованості системи управління організації викликає найбільше дискусій та питань як в середовищі управлінського персоналу, так і серед операційного персоналу. Така дискусія висвітлює низку гострих питань, які демонструють неузгодженість між розумінням якісного управління з боку управлінського персоналу та операційного персоналу. Особливо гостро таке неузгодження видно в організаціях в сфері публічного управління та адміністрування.

З позиції вимог до діяльності з управління менеджерами вищої та середньої ланки можна побачити велику кількість нормованих вимог до діяльності такого працівника. Всі ці вимоги забезпечуються, з одного боку, нормативним розподілом прав і обов'язків всередині кожної організації та підприємства, які часто звучать занадто загально та формально. З іншого боку, менеджер стикається з наявністю вимог «за замовчуванням», які часто не проговорюються та передбачається, що їх повинен знати кожен керівник. Такий підхід ускладнює розуміння кожним менеджером своїх безпосередніх задач в процесі, частиною якого вони є. Така ситуація зумовлює сконцентрованість менеджера на організації більш важливих процесних задач і майже виводить за межі уваги можливості досягнення соціальної гнучкості в процесі виконання управлінських обов'язків.

Відсутність чітких та кількісно вимірюваних показників досягнення вирішення кожної загально-організаційної задачі призводить до того, що кожен менеджер формулює такі показники спираючись на власні внутрішні установки та ресурси. Це створює підґрунтя для виникнення конфлікту між менеджером-виконавцем та менеджером–керівником вищої ланки, оскільки оцінка отриманих

результатів досягнення загальних цілей буде зовсім різною оскільки через застосування різних шкал та підходів до визначення ступеню ефективності ухвалених рішень та отриманих результатів.

Список використаних джерел

1. Кулініч, Т., Бакланова, О., & Белоус, К.Сучасні моделі трансформації соціального менеджменту. *Економіка та суспільство*, № 68, 2024. С. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-77

2. Білокудря, А., Іванова, О. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*, 67, 2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148

Вареник В.М., кандидат економічних наук, доцент
Піскова Ж.В., кандидат економічних наук, доцент
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

КОНЦЕПЦІЯ LEAN ЯК ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

Концепція «худе виробництво» (Lean Manufacturing) – це філософія управління виробництвом, яка спрямована на максимізацію цінності для споживача при одночасній мінімізації всіх видів втрат. Основна ідея полягає у створенні безперервного потоку цінності через виробничий процес шляхом усунення будь-якої діяльності, яка не додає цінності з точки зору клієнта.

Впровадження концепції Lean є стратегічним рішенням, яке може принести значні переваги підприємству, але вимагає системного підходу, залучення всього персоналу та постійного прагнення до вдосконалення. Основні принципи Lean:

- визначення цінності з точки зору клієнта;
- картування потоку створення цінності;
- створення безперервного потоку;
- впровадження витягуючої системи;
- постійне вдосконалення [1].

Для застосування одного з принципів існує цілий набір інструментів, що дозволить вирішити на виробничому підприємстві існуючі проблеми та підвищити загальну ефективність.

Розглянемо на прикладі алгоритм (рис. 1) застосування концепції Lean на виробничому підприємстві, що виготовляє металоконструкції.

Бізнес-процес починається з отримання замовлення від клієнта (ЗК) на металеві конструкції. Після отримання замовлення інженери розробляють необхідні креслення (здійснюють проектування (ПР)) та специфікації на основі отриманого замовлення (ЗК). На цьому етапі перевіряється наявність та повнота всієї необхідної конструкторської документації. Якщо креслення неповні, процес повертається на етап проектування (ПР). Якщо документація відповідає вимогам, тоді на основі специфікацій здійснюється закупівля необхідного металу (ЗМ) та інших комплектуючих. У заготівельному цеху (ЦЗагот) отриманий метал проходить через етапи різання, гнуття, свердління та інші підготовчі операції. Після цього заготовлені елементи передаються до зварювального цеху (ЦЗвар), де відбувається з'єднання металевих конструкцій.

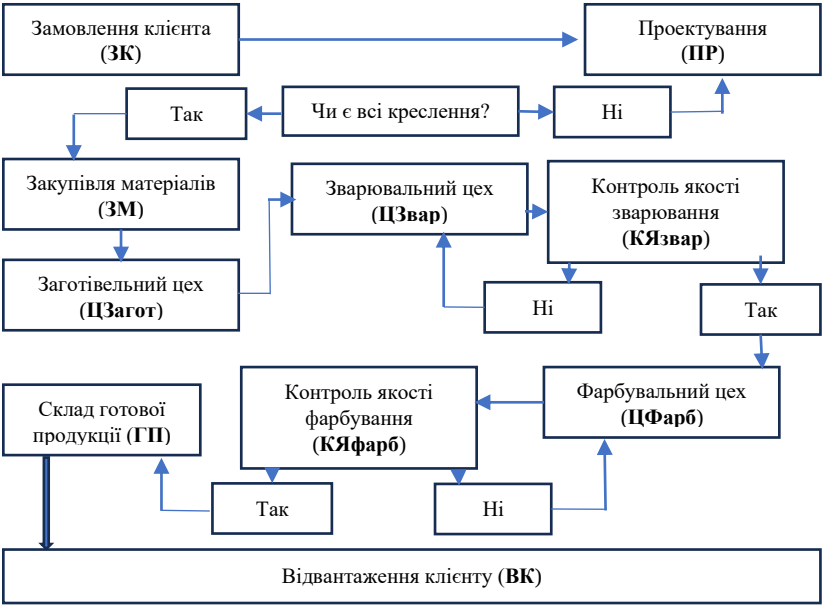


Рис. 1. Алгоритм бізнес-процесу виготовлення металевих виробів

На цьому етапі технічних робіт обов'язково здійснюється контроль якості зварювання (КЯзвар). Виконані зварювальні роботи проходять контроль на міцність та відповідність кресленням. У разі виявлення браку, конструкція повертається на етап зварювання для переробки. Якщо роботи виконані якісно, після успішного контролю зварювання, конструкції надходять до фарбувального цеху для

нанесення захисного покриття. На цьому етапі теж здійснюється контроль якості фарбування (КЯфарб). Фарбовані конструкції перевіряються на якість покриття. У разі виявлення дефектів, вони повертаються на повторне фарбування. Готові та якісно перевірені металеві конструкції надходять на склад для тимчасового зберігання., після чого зі складу готові конструкції відвантажуються клієнту відповідно до умов замовлення. Впровадження концепції Lean є безперервним процесом, який вимагає залучення всього персоналу та постійного прагнення до вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Офіційний портал Lean Enterprise Institute Polska (LEI Polska) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lean.org.pl/instytut/#

І.А. Волкова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Організація управління підприємством є основним чинником для ефективності підприємства. Правильний вибір принципів і моделей управління забезпечує результативну діяльність підприємства, визначає орієнтири для стратегій і процесів, а також допомагає розподілити функції, відповідальність і організовувати прийняття рішень.

Враховуючи ці аспекти, важливо розглянути основні принципи та моделі організації управління, які можуть бути застосовані для оптимізації процесів на підприємстві та підвищення його конкурентоспроможності:

– Поділ праці, який дозволяє розподілити велику роботу між підрозділами та підвищує продуктивність і точність виконання завдань. Однак важливо уникати надмірної фрагментації, щоб не ускладнювати комунікації.

– Дисципліна забезпечує виконання обов’язків, дотримання правил та наказів. Дає чітку організованість та ефективність взаємодій. Високий рівень дисципліни відображає культуру управління та є запорукою досягнення цілей.

– Централізація, яка передбачає зосередження прав прийняття рішень на вищому рівні управління, що, в свою чергу, забезпечує

чіткий контроль та узгодженість стратегічних напрямів розвитку підприємства.

– Децентралізація полягає в передачі відповідальності на нижчі рівні управління, що дає змогу швидко реагувати на зміни, розвитку та мотивації.

– Стабільність персоналу є важливою для успішного управління підприємством. Часті зміни працівників призводить до витрат на навчання та зниженню продуктивності[1; 2; 3].

Ці головні принципи взаємодіють між собою та є запорукою стабільного та ефективного управління підприємством.

Практичним втіленням принципів управління є організаційна структура, яка показує зв'язки мід підрозділами та розподіл обов'язків. Існує вертикальна структура з чіткою ієрархією та централізованим прийняттям рішень та горизонтальна, яка має мінімальну ієрархію, яка сприяє швидкому прийняттю рішень.Залежно від цього формується модель організації управління, яка найбільше підходить для конкретного підприємства. Найпоширенішими серед підприємств є лінійна, функціональна та матрична моделі.

1. Лінійна модель – проста та чітка, підходить малому бізнесу.

2. Функціональна – спеціалізація за функціями, ефективна в стабільних умовах.

3. Матрична – гнучкість, поєднує функціональне й проєктне управління, ефективна у великих компаніях [4].

Для кращого розуміння, пропоную розглянути таблицю 1, в якій розглядається порівняльна характеристика моделей організації управління.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей організації управління

Критерій	Лінійна модель	Функціональна модель	Матрична модель
Структура підпорідкування	Один керівник	Кілька керівників	Подвійне підпорядкування
Розподіл обов'язків	За лінією	За функцією	Комбіновано
Переваги	Простота, чіткість	Кваліфікація	Гнучкість
Недоліки	перевантаження	Конфлікти функцій	Складність управління
Застосування	Малий бізнес	Стабільні умови	Проєктна діяльність

Отже, організація управління підприємством є дуже важливим аспектом у побудові ефективної та продуктивної роботи підприємства. Правильний вибір принципів управління та моделей організації позитивно впливають на здатність підприємства досягати своїх

поставлених стратегічних цілей. Принципи управління закладають основу для розподілу обов'язків і повноважень, а моделі організації управління визначають, як саме ці обов'язки та повноваження будуть реалізовані на практиці.

Список використаних джерел

1. А. Файоль. Загальне та промислове управління, 1916. 241 с.
2. Мохова Ю.Л. Співвідношення централізації та децентралізації в структурній організації державного управління / Ю.Л.Мохова // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2017. – № 4.
3. Даніель Рен, Артур Бедеян, Джон Д. Бриз, (2002)«Основи адміністративної теорії А.Файоля».
4. Види організаційних структур управління підприємством. URL: https://surl.li/ceamal (дата звернення 25.01.2025)

Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент

К.Є. Гейко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Успішне функціонування підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від ефективності системи управління персоналом, центральним елементом якої є мотивація працівників. В умовах новітніх глобальних викликів для підприємств залізничного транспорту України, особливої актуальності набувають питання удосконалення мотиваційних механізмів для підвищення продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку [1, с. 324].

Мотивація персоналу є складним і багатогранним процесом, який включає як внутрішні спонукання людини до діяльності, так і зовнішній вплив з боку підприємства через систему стимулів. Ефективна система мотивації дозволяє поєднати цілі підприємства з особистими цілями працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей організації. За визначенням В.Л. Диканя, мотивація є «процесом спонукання себе та

інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації» [5, с. 156].

В умовах новітніх глобальних викликів успішне функціонування підприємств залізничного транспорту України значною мірою залежить від ефективності управління персоналом. З метою оцінки поточного стану та виявлення потенціалу для покращення, було проведено аналіз статистичних даних АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 роки. Проведений аналіз статистичних даних АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 роки свідчить про зменшення середньоспискової чисельності працівників з 232837 осіб у 2021 році до 187620 осіб у 2023 році (-11,0%) при одночасному зростанні продуктивності праці на 38,6%. Середньорічний виробіток одного працівника збільшився з 356,1 тис. грн. до 493,7 тис. грн., що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів [2].

Таблиця 1

Динаміка основних показників з управління персоналом та фінансові результати АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2022
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	232837	210742	187620	-23122 (-11,0%)
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	363,7	356,1	493,7	+137,6 (+38,6%)
Фонд оплати праці, тис. грн.	37154462	33239220	37195550	+3956330 (+11,9%)
Середньомісячна заробітна плата, грн.	13300	13150	16517	+3367 (+25,6%)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	84674253	75034627	92617631	+17583004 (+23,4%)
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	427725	-9642827	5044092	+14686919 (+152,3%)
Рентабельність продукції, %	0,52	-13,09	6,01	+19,1

Джерело: складено автором на основі [2]

Аналіз даних, представлений в табл. 1, демонструє наявність прямого зв'язку між показниками мотивації персоналу та фінансовими результатами підприємства. Так, підвищення середньомісячної заробітної плати у 2023 році на 25,6% супроводжувалося зростанням продуктивності праці на 38,6% та покращенням фінансових результатів: чистий прибуток склав 5,04 млрд.грн. після збиткового 2022 року (-9,64 млрд.грн.). Система мотивації персоналу АТ

«Укрзалізниця» включає матеріальні та нематеріальні складові. Матеріальна мотивація представлена основною заробітною платою (65% фонду оплати праці), додатковою заробітною платою (30%) та іншими заохочувальними виплатами (5%). Серед нематеріальних стимулів використовуються: можливості кар'єрного зростання, соціальні гарантії, корпоративні заходи, відзнаки та нагороди.

Незважаючи на певні позитивні зрушення, аналіз існуючої системи управління персоналом виявив низку проблемних аспектів, що негативно впливають на ефективність застосовуваних мотиваційних механізмів. Серед ключових недоліків слід відзначити високий рівень плинності кадрів, який сягає 12% на рік, перевищуючи галузеві нормативи. Спостерігається тенденція старіння персоналу, де середній вік працівників становить 46 років, а значна частка (близько 20%) перебуває в пенсійному віці. Крім того, існує проблема недостатньої мотивації молодих спеціалістів, що призводить до низького рівня їх залучення через невідповідність існуючої системи їхнім очікуванням. Також виявлено дисбаланс у структурі стимулів з переважанням матеріальної складової над нематеріальними факторами мотивації. Нарешті, система мотивації недостатньо враховує індивідуальні потреби та очікування різних категорій працівників, що свідчить про відсутність належного індивідуального підходу.

Як зазначає О.Г. Кірдіна, «ефективна система мотивації персоналу має бути адаптивною та враховувати як галузеві особливості, так і індивідуальні потреби працівників різних поколінь» [8, с. 142]. Відповідно до теорії поколінь, працівники різних вікових груп мають різні мотиваційні фактори: для покоління X важливими є стабільність та соціальні гарантії, для покоління Y - професійний розвиток та баланс між роботою і особистим життям, для покоління Z - гнучкі умови праці, інноваційність та швидке кар'єрне зростання.

Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу підприємства пропонується ряд комплексних заходів.

Першим кроком є розробка та впровадження чіткої системи ключових показників ефективності (KPI). Це передбачає визначення конкретних метрик для різних категорій працівників, встановлення прямого зв'язку між досягнутими результатами та відповідною винагородою, а також регулярний моніторинг і коригування цієї системи для забезпечення її актуальності та дієвості.

Другим важливим напрямком є застосування диференційованого підходу до мотивації, враховуючи потреби різних поколінь працівників. Для співробітників старшого віку акцент слід зробити на соціальних гарантіях, визнанні їхнього досвіду та заслуг, а

також на програмах підготовки до виходу на пенсію. Працівникам середнього віку важливо забезпечити можливості для кар'єрного зростання, професійного розвитку та гнучкі умови праці. Молодих фахівців, у свою чергу, залучить конкурентна заробітна плата, програми наставництва та перспективи для інновацій і творчої реалізації. Окрім того, необхідно розширити соціальний пакет, адаптуючи його до потреб різних категорій персоналу, включаючи медичне страхування, додаткове пенсійне забезпечення, житлові програми для молоді та підтримку працівників з дітьми.

Третім ключовим заходом є створення корпоративного університету, спрямованого на безперервний розвиток компетенцій персоналу. Це включає розробку різноманітних програм професійного навчання, впровадження сучасних форматів, таких як дистанційне навчання, розвиток не лише професійних, але й особистісних навичок (soft skills), а також організацію програм обміну досвідом та міжнародних стажувань.

Четвертий напрямок передбачає активний розвиток програм визнання та нематеріальної мотивації. Це може включати регулярні конкурси професійної майстерності, публічне відзначення досягнень співробітників, залучення їх до процесу прийняття рішень та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

П'ятим важливим кроком є впровадження сучасних HR-технологій та автоматизація рутинних HR-процесів. Це дозволить використовувати HR-аналітику для об'єктивного моніторингу ефективності системи мотивації, оптимізувати адміністративні завдання та покращити внутрішні комунікації в організації.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити мотивацію персоналу підприємств залізничного транспорту, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, покращенню якості роботи та, як наслідок, підвищенню ефективності системи управління та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних викликів.

Таким чином, мотивація персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності системи управління підприємством. У сучасних умовах необхідно розробляти комплексні, адаптивні системи мотивації, які враховують індивідуальні потреби працівників, галузеві особливості та стратегічні цілі підприємства.

Список використаних джерел

1. Войтов І. М., Дикань В. Л. Економіка залізничного транспорту: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 324 с.

2. Консолідована фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2020-2023 роки. URL: https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/
3. Бойко В. В. Економіка підприємств України: підручник. Київ: Кондор, 2023. 392 с.
4. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В. Економіка підприємства: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 356 с.
5. Економіка та управління підприємствами залізничного транспорту: колективна монографія / за ред. В.Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 318 с.
6. Зайцева І. Ю. Фінансовий аналіз діяльності підприємств транспорту: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 252 с.
7. Кірдіна О. Г. Економіка залізничного транспорту: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 280 с.
8. Мельник Т. С. Економічна діагностика підприємств транспорту: підручник. Київ: Кондор, 2022. 388 с.
9. Токмакова І. В. Управління розвитком залізничного транспорту: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 296 с.

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

Є.О. Гридньова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНІВ ДО УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Бізнес-середовище у якому функціонують підприємства характеризується постійними змінами яким притаманний високий рівень непередбачуваності та швидкість. Серед причин можна виділити зміни споживчих настроїв, політичні та економічні чинники, глобалізація, зміни у правовому полі, цифровізація та інші чинники. Таке середовище вимагає більшої гнучкості та адаптивності у плануванні бізнес-процесів.

Важливим інструментом управління на рівні підприємства є стратегічне планування, воно забезпечує можливість прогнозування та узгодженої поведінки орієнтованої на досягнення цілей. Однак, як відмічають Майстренко К., Білик О. «умови невизначеності можуть суттєво ускладнити цей процес, особливо в Україні, де політична, економічна і соціальна ситуація може швидко змінюватися» [1, с. 101].

Традиційний директивний підхід до планування відходить у минуле, а на зміну йому приходить адаптивне планування із широким колом учасників та налагодженими інформаційними потоками. Серед практичних рекомендацій щодо адаптації бізнес-плану до умов невизначеності можна виділити методи які подані у таблиці.

Таблиця 1

Рекомендовані заходи спрямовані на адаптацію бізнес-плану до невизначеності

Заходи	Характеристика	Практичний приклад
Сценарне планування	Розроблення песимістичного, оптимістичного, реалістичного сценаріїв	Shell (Нідерланди) використала сценарне планування для прогнозування «нафтового шоку» та своєчасно інвестувала у альтернативні джерела енергії.
Диверсифікація	Зменшує залежність від одного джерела доходу, дозволяє розподілити ризики	Samsung (Південна Корея) диверсифікує інвестиції, починаючи з виробництва електроніки і переходячи до нових ринків, таких як мобільні технології та біотехнології.
Орієнтація на клієнта і адаптація продукту	Моніторинг змін у потребах та вимогах клієнтів	Nokia (Фінляндія) не побачила перспектив смартфонів (проігнорувала очікування споживачів) та відмовилась від адаптації телефону
Налаштованість на інновації	Інвестування в новітні технології, автоматизацію процесів, цифровізацію дозволяє підвищити ефективність та створити можливості для бізнесу	Uber (США) обрала гнучку стратегію для адаптації до ринкових змін. Вона тестувала різні моделі бізнесу та отримувала відгуки від користувачів
Фінансова гнучкість	Передбачає створення фондів для реагування на кризові ситуації та проведення стрес-тестів власних фінансових моделей	Toyota (Японія) під час фінансової кризи 2008 року впровадила гнучке фінансове управління, скоротивши витрати на виробництво та одночасно інвестувавши в нові технології
Спільні проєкти із партнерами	Створення спільних проектів чи участь в бізнес-екосистемах	Booking.com (Нідерланди) має партнерську програму, яка дозволяє веб-сайтам та блогам заробляти комісійні на кожному успішному бронюванні

Джерело: складено автором на основі 2, с. 103; 3; 4

Аналізуючи світовий досвід адаптації бізнес-планів до невизначеності можна відмітити використання комплексного підходу, а саме постійний моніторинг середовища, гнучке фінансове управління, інноваційні рішення, диверсифікацію та проекти із

партнерами для покращення власної позиції на ринку та стійкості у тривалій перспективі.

Список використаних джерел

1. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2023. Вип. 2 (68). С. 100-104. DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14

2. Мельник С.І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10271

3. Павлішина Н.М., Рєзанцева В.А. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу.*Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1 (302), С. 185-188.DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-31.

4. Халіна В., Абєлєнцев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6

Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова, доктор економічних наук, професор

В.Д. Дичко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро,Україна

АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «КАРПАТСЬКІ МІНЕРАЛЬНІ ВОДИ»

В умовах постійної конкуренції та розвитку бізнес-середовища підприємства шукають найефективніші методи для підвищення своєї продуктивності. Одним з важливих інструментів для досягнення високих результатів є належна оцінка персоналу. Вона дозволяє визначити сильні та слабкі сторони співробітників, оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність взаємодії в команді. ТОВ «Карпатські мінеральні води» є прикладом підприємства, яке активно застосовує методи оцінки персоналу, зокрема в умовах жорсткої конкуренції на ринку мінеральних вод.

Актуальність цієї теми пов’язана з необхідністю вдосконалення управління персоналом у компаніях, які працюють в умовах високої конкуренції та глобалізації. Використання сучасних

інструментів та методів оцінки є важливим етапом для підвищення ефективності діяльності організацій. Для ТОВ «Карпатські мінеральні води» оцінка персоналу є основою розвитку корпоративної культури, підвищення мотивації працівників і забезпечення стабільного зростання компанії.

Процес оцінки персоналу в ТОВ «Карпатські мінеральні води» включає різноманітні методи та інструменти, що дозволяють комплексно підходити до аналізу ефективності працівників. Класичні методи, такі як тестування, співбесіди та анкетування, використовуються для визначення професійних навичок і ставлення співробітників до виконуваної роботи.

Метод 360-градусної оцінки дає змогу отримати всебічну інформацію про працівника з боку колег, підлеглих і керівництва, що дозволяє більш об'єктивно оцінити його ефективність. Оцінка на основі результатів роботи, зокрема за ключовими показниками ефективності (KPI), є основною для підприємства, оскільки це дозволяє оцінити конкретні досягнення співробітників.

Попри всі переваги, існують певні проблеми у процесі оцінки персоналу. Це може бути суб'єктивність у оцінках, недосконала мотивація співробітників до участі в оцінці та відсутність достатнього зворотного зв'язку після оцінки. Такі проблеми можуть призвести до неправильних висновків і вплинути на ефективність процесу оцінки.

Для покращення системи оцінки персоналу в ТОВ «Карпатські мінеральні води» можна запропонувати кілька заходів.Впровадження автоматизованих систем оцінки дозволить знизити суб'єктивність результатів. Регулярні тренінги для керівників допоможуть підвищити об'єктивність оцінки та дотримання етичних стандартів. Також важливо збільшити взаємодію між підрозділами для більш комплексної оцінки роботи працівників.

Отже, оцінка персоналу є важливим інструментом для підвищення ефективності підприємства. Вибір правильних методів та інструментів оцінки дозволяє точніше виявити потенціал кожного працівника, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень в управлінні компанією та її розвитку на ринку.

Список використаних джерел

1. Бондар І. В. (2021). Сучасні підходи до оцінки ефективності персоналу в управлінні підприємством. Економіка і держава, №5, 67–71.

2. Ковальчук М. С. (2022). HR-аналітика та її роль у системі оцінки персоналу. Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку, №3(19), 43–50.

3. Мельниченко А. П. (2020). Інноваційні методи оцінювання працівників у сучасних умовах. Бізнес Інформ, №1, 123–128.

4. Сидоренко Н. М. (2023). Використання KPI та OKR у системі оцінки персоналу: український контекст. Український журнал прикладної економіки, №4(2), 102–110.

Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент

Д.І. Діброва
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

Під цифровізацією або цифровою трансформацією мається на увазі процес, за допомогою якого компанії впроваджують у свою роботу інноваційні технології. Прикладом таких технологій можуть бути хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, автоматизація та робототехніка. Варто зазначити, що автоматизація та цифрова трансформація – це різні поняття, хоча в контексті планування бізнес-процесів їх дуже часто ототожнюють. У загальному розумінні цифровізація означає стратегію або підхід щодо того, як організація планує використовувати технологічні інструменти у своєму бізнесі. Автоматизація, в свою чергу, робить це можливим, тобто це безпосереднє застосування технологій для виконання робочих процесів без втручання людини.

Загалом цифровізація є складним і багатоетапним процесом незалежно від розміру компанії. Проте найбільше труднощів виникає саме у міжнародних корпораціях, адже, працюючи в різних країнах і, відповідно, в різних середовищах для того, щоб впроваджувати цифрову трансформацію необхідно враховувати особливості ведення бізнесу в кожній з країн. Та не дивлячись на всі складнощі, в наш час, жодна компанія не зможе конкурувати на ринку, якщо не буде впроваджувати новітні технології. Розглянемо як цифрова трансформація може допомогти оптимізувати бізнес-процеси в міжнародних корпораціях. Передусім цифровізація дає можливість

аналізувати великі обсяги даних, причому робити це автоматизовано. Детальна аналітика напряму впливає на успіх міжнародної компанії, адже за допомогою якісного аналізу можна спрогнозувати зміни у ринковому попиті, оптимізувати ланцюги поставок та підвищувати лояльність споживачів. Окрім того, використовуючи платформи для відеоконференцій та хмарні технології, обмінюватися інформацією та приймати рішення стало набагато простіше. Ключовий аспект, про який компанії часто забувають, є необхідність дотримуватися нормативних вимог, щодо конфіденційності даних в різних країнах. У 2016 році Європейським Союзом був прийнятий однин з найсуворіших законів про конфіденційність та безпеку даних в світі – The General Data Protection Regulation (GDPR) або Загальний регламент про захист даних [1]. Цей закон діє навіть на ті організації, які знаходяться за межами Європейського Союзу, але збирають дані громадян або резидентів ЄС. Штрафи за порушення цього закону дуже високі, максимальний розмір становить близько 20 млн. євро. Отже, перш за все, корпораціям необхідно ретельно вивчати питання нормативних вимог країн. До того ж, якщо компанія захоче впровадити цифрову трансформацію в своїх представництва в США, варто врахувати, що закони про конфіденційність можуть змінюватися залежно від штату. У 2023 році Комісія із захисту даних Ірландії наклала найбільший штраф, за час існування закону GDPR, на американську міжнародну компанію Meta у розмірі 1,2 млрд. євро. Компанія без належного захисту даних передавала персональну інформацію європейських користувачів до Сполучених Штатів. Цей приклад демонструє серйозність цих законів та необхідність дотримання нормативних вимог, в контексті впровадження в діяльність компанії новітніх технологій.

Підсумовуючи, варто зазначити, що цифрова трансформація для міжнародних корпорацій – це складний та багаторівневий процес, який потребує створення чіткого плану та глибокого розуміння бізнес-процесів. Однак такого роду перетворення стали не просто трендом, а необхідністю для будь-якої компанії. Завдяки технологіям, корпорації можуть покращити комунікацію як зсередини, так і зі своїми клієнтами, покращуючи клієнтський досвід. Застосування сучасних технологій дає змогу проводити комплексний аналіз ринку, що сприяє підтриманню конкурентоспроможності компаній завдяки точному прогнозуванню тенденцій та швидкому адаптуванню до змін у глобальному середовищі. До того ж, цифровізація змінює не лише внутрішню структуру міжнародної корпорації, але й глобальну економічну систему. Їх домінуюча роль у цифровій економіці

приносить деякі ризики, такі як соціальна нерівність, скорочення робочих місць, цифрова монополізація ринків та зловживання даними. Отже компанії, які правильно та чесно впроваджують цифрову трансформацію у свою діяльність, зможуть мати більше конкурентних переваг на ринку та відповідно отримувати більше прибутку.

Список використаних джерел

1.What is GDPR, the EU's new data protection law? URL:https://gdpr.eu/what-is-gdpr/(дата звернення 30.03.2025)

Науковий керівник: М.Л. Ковальова,кандидат економічних наук, доцент

Є.В. Дмитренко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

Управління персоналом –один з ключових аспектів діяльності будь-якого підприємства. Воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів, їх розвиток, мотивацію для досягнення цілей компанії. У сучасних умовах ця тема набуває особливої актуальності, оскільки ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, продуктивність та стійкість підприємства. Людський капітал стає основним ресурсом організацій, тому компанії, які інвестують у розвиток працівників, забезпечують собі лідерські позиції на ринку.

Система управління персоналом – це сукупність цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, форм і методів управлінських дій, що разом утворюють механізм, орієнтований на забезпечення постійного зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку, підвищення ефективності праці, поліпшення її якості та досягнення високої соціальної ефективності роботи колективу [1].

Основні функції управління персоналом

1. Планування персоналу – передбачає визначення потреби в кадрах, розробку стратегій залучення, утримання та розвитку співробітників.

2. Набір і відбір персоналу – включає пошук кандидатів, оцінку їхньої відповідності посаді, проведення співбесід та тестувань.

3. Адаптація працівників – допомагає новим співробітникам швидко включитися в робочий процес, ознайомитися з корпоративною культурою, правилами та стандартами організації.

4. Мотивація і стимулювання праці – є важливим фактором підвищення продуктивності. Може бути матеріальною (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальною (визнання досягнень, кар'єрний ріст, комфортні умови праці).

5. Оцінка ефективності працівників – здійснюється за допомогою ключових показників продуктивності (KPI), атестацій, аналізу виконаних завдань. Дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, скоригувати робочі процеси та прийняти рішення щодо подальшого розвитку працівників.

6. Навчання і розвиток персоналу – передбачає підвищення кваліфікації працівників через тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, менторство та коучинг.

7. Формування корпоративної культури – створення сприятливого психологічного клімату, підвищення командної згуртованості та лояльності працівників до організації [2].

У 21 ст. управління персоналом зазнало кардинальних змін через розвиток інформаційних технологій та глобалізацію, що суттєво вплинуло на методи рекрутингу, організацію роботи, мотивацію персоналу та взаємодію між працівниками. Сучасні компанії використовують спеціалізоване програмне забезпечення для підбору персоналу, оцінювання продуктивності, управління навчанням та кар'єрним зростанням працівників (HURMA System, Zoho People, BambooHR, Workable, SmartRecruiters, CakeHR, ADP Workforce Now). Штучний інтелект допомагає швидко аналізувати великі обсяги резюме, прогнозувати ефективність кандидатів. Використання HR-аналітики дає змогу збирати, аналізувати дані про продуктивність працівників, рівень задоволеності роботою та ймовірність звільнення. Глобалізація суттєво змінила структуру ринку праці, відкривши можливості для дистанційної роботи та створення міжнародних команд.

Можна зробити висновок, що управління персоналом – це не лише адміністративний процес, а стратегічний напрям, що визначає успішність компанії. В умовах швидких змін, високої конкуренції та цифрової трансформації грамотна робота з персоналом стає ключовим фактором стабільного розвитку організацій. Впровадження сучасних підходів до управління персоналом, автоматизація HR-процесів,

розвиток персоналу, формування сильної корпоративної культури, дозволяє підприємствам досягати високої ефективності та стійкого розвитку на ринку.

Список використаних джерел

1. Дяків О. Використання інноваційних технології в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27. С. 49-57.

2. Управління персоналом: сутність, функції, методи та задачі. Реферат. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13943/(дата звернення: 27.03.2025).

Науковий керівник: З.С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент

С.В. Дубель
Університет імені Альфреда Нобеля,Дніпро, Україна

МЕТОДИ МОНТЕ-КАРЛО В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Методи Монте-Карло є одним із найпоширеніших імітаційних підходів, що використовуються для аналізу складних систем із великою кількістю невизначених змінних. В управлінні бізнесом вони застосовуються для прогнозування ризиків, оцінки фінансової стійкості компанії, визначення ефективності інвестицій та оптимізації стратегічних рішень. Основна ідея методу полягає в багаторазовому моделюванні можливих сценаріїв, що дає змогу оцінити ймовірні результати та їх варіативність.

Процес використання методу Монте-Карло у складається з таких етапів:

– Визначається область можливих вхідних даних.

– Генеруються вхідні дані випадковим чином з розподілу ймовірностей за доменом.

– Виконується детерміноване обчислення вихідних даних.

– Узагальнюються результати [1].

Метод Монте-Карло може бути використаний для оцінки можливої точки беззбитковості в умовах різних сценаріїв змінних витрат. Це дозволяє моделювати, як варіації в попиті, вартості сировини, а також зміни валютних курсів чи макроекономічні фактори можуть впливати на точку беззбитковості підприємства [2]. Такий підхід дозволяє визначити, як змінюються показники беззбитковості в

залежності від різних параметрів витрат, що дає можливість оцінити стабільність та здатність підприємства адаптуватися до змінних умов,і допомагає виявити потенційні ризики та планувати стратегічні кроки для забезпечення фінансової стійкості в різних ситуаціях.

Спочатку генеруються вхідні дані, використовуючі нормальний розподіл (формули 1 та 2):

$$P_i^{(k)} \sim \mathcal{N}(\mu_P, \sigma_P^2) \quad \text{для} \quad i = 1,2,\dots,n, \quad k = 1,2,\dots,N \qquad (1)$$

$$AVC_i^{(k)} \sim \mathcal{N}(\mu_{AVC}, \sigma_{AVC}^2) \quad \text{для} \quad i = 1,2,\dots,n, \quad k = 1,2,\dots,N \qquad (2)$$

де $(\mu_{AVC}), (\mu_P)$ – математичне очікування, і $(\sigma_{AVC}), (\sigma_P)$ – стандартне відхилення змінних, (n) – кількість і-спостережень в одній симуляції, (N) – кількість k-симуляцій.

Тоді точка беззбитковості $(TCH_i^{(k)})$ для кожного спостереження уk симуляції визначається як наведено на формулі 3:

$$TCH_i^{(k)} = \frac{TFC}{P_i^{(k)} - AVC_i^{(k)}}, \quad \text{якщо} \quad P_i^{(k)} - AVC_i^{(k)} > 0 \qquad (3)$$

де TFC – постійні витрати, P – ціна продажу товару, AVC – середні змінні витрати.

Після генерації випадкових значень для кожного з (n) спостережень, розраховуються статистичні характеристики для кожного з (N)повторень симуляції. Наприклад, необхідно знайти середнє та оцінити рівень розкиду. Для кожного повторення симуляції отримуємо наступні формули (4, 5):

$$\text{mean}\left(TCH^{(k)}\right) = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} TCH_i^{(k)} \qquad (4)$$

$$\text{sd}\left(TCH^{(k)}\right) = \sqrt{\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}\left(TCH_i^{(k)} - \text{mean}\left(TCH^{(k)}\right)\right)^2} \qquad (5)$$

Нарешті, після завершення всіх повторень (N) симуляції, розраховуються загальні статистики за результатами кожної ітерації (формули 6 та 7):

$$\text{mean}\left(\text{mean}\left(TCH^{(k)}\right)\right) = \frac{1}{N}\sum_{k=1}^{N} \text{mean}\left(TCH^{(k)}\right) \qquad (6)$$

$$\text{mean}\left(\text{sd}\left(TCH^{(k)}\right)\right) = \frac{1}{N}\sum_{k=1}^{N} \text{sd}\left(TCH^{(k)}\right) \qquad (7)$$

Таким чином, даний підхід дозволяє отримати оцінку середнього значення та стандартного відхилення точки беззбитковості у різних сценаріях, що моделюються методом Монте-Карло, і дає змогу аналізувати варіативність та стійкість результатів, а також робити висновки щодо впливу невизначеності на ефективність управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Романовський І. Г. Застосування методу Монте-Карло для моделювання економічних ризиків агропромислового підприємства //Проблеми економіки та політичної економії. – 2017. – №. 1. – С. 129-141.

2. Моцний Ф. В., Сініцький М. Є. Фінансово-статистичний аналіз інвестиційних проектів високотехнологічних наукових розробок на основі вуглецевих наноматеріалів //Статистика України. – 2017. – №. 2. – С. 46-52.

Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент

О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук
А.О. Глухий, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR

Цифрова трансформація HRзумовлює збільшення конкурентоспроможності організації за рахунок автоматизації рутинних завдань, використання широкого спектру HR-аналітики при прийнятті управлінських рішень, підвищення задоволеності та лояльності персоналу, адаптивності та гнучкості в умовах мінливого зовнішнього середовища, залучення талантів.

Консалтингова компанія Mercer виділяє такі пріоритети у цифровій трансформації HR у 2025:штучний інтелект для підвищення ефективності та результативності HR, спрощення HR-технологічної екосистеми, ШІ управління навичками як нова операційна система, проєктування досвіду працівника відповідно до реалій сучасної роботи, переосмислення HR-операційної системи, впровадження трансформації HR для створення цінності, а не лише запуску, трансформація як послуга: розвиток внутрішнього потенціалу до змін [1].

Розглянемо формування стратегії цифрової трансформації HR з урахуванням сучасних трендів. Для її побудови необхідно оцінити поточний стан HR-процесів, долучити до взаємодії стейкхолдерів, створити покроковий план цифрової трансформації HR, підвищувати рівень цифрової обізнаності HR-команди, скласти план управління змінами при впровадженні цифрової трансформації HR, оцінювати результати впровадження цифрової трансформації HR та оперативна їх оптимізація.

Про оцінці чинних HR-процесів потрібно виявити напрями для потенційного вдосконалення за рахунок усунення наявних прогалин та неефективності, а також визначити, в яких саме HR-процесах технології можуть забезпечити більшу додану вартість та задоволення внутрішніх клієнтів.

Потім в процес формування стратегії цифрової трансформації HR залучаються заінтересовані сторони. Стейкхолдери мають бути ознайомлені з результатами оцінки поточних HR-процесів, позначені спільні цілі і визначені ключові показники успіху цифрової трансформації.

Наступним етапом є розробка дорожньої карти цифрової трансформації HR, в якій створюється деталізований план впровадження, в якому означені етапи, терміни, відповідальні. Це забезпечує впорядкованість, чіткість і прозорість при реалізації стратегії. Загальний час реалізації стратегії буде становити приблизно дев'ять-дванадцять місяців в залежності від розмірів організації.

Для успішної реалізації стратегії необхідно забезпечити навчання HR-команди та лінійних менеджерів цифровим навичкам, враховуючи особливості навчання дорослих. Використання штучного інтелекту є однім з трендів цифрової трансформації, тож варто брати до уваги його використання на всіх етапах життєвого циклу працівника від рекрутинга до звільнення [2]. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні HR-процеси, збільшити ефективність управлінських рішень, сформувати індивідуальну траєкторію розвитку та навчання персоналу, прозоре оцінювання та мотивацію.

Обов'язковим є планування управління змінами. Необхідно підготувати організацію для сприяння змінам та забезпечення реалізації процесу цифрової трансформації. Важливими для цього будуть інформаційні кампанії щодо підтримки змін (сайт, відеоінструкції, скрінкасти) та формування команди агентів змін.

Необхідною є постійна оцінка ефективності цифрової трансформації. Для цього потрібно впровадження HR-аналітики за показниками плинності кадрів, залученості, продуктивності та

оперативна адаптація процесів у відповідності до акумульованих даних. Важливою є дієва система зворотного зв'язку, що дозволить впроваджувати постійні покращення.

Отже, цифрова трансформація HR є ключовим напрямом збільшення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Список використаних джерел

1. HR Digital Transformation: Priorities for 2025.URL: https://www.mercer.com/ (дата звернення: 10.04.2025).

2. SuccessFactors Leapfrogs HCM Capabilities: AI, Skills, Talent Intelligence, And More. URL: https://joshbersin.com/2024/10/successfactors-leapfrogs-hcm-capabilities-ai-skills-talent-intelligence-and-more// (дата звернення: 10.04.2025).

Ю.М. Захарків
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЛІДЕРСТВА У БІЗНЕСІ: ТРАДИЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ

У сучасному бізнес-середовищі лідерство відіграє ключову роль у формуванні стратегії розвитку підприємств та ефективного управління персоналом. Протягом десятиліть дослідники розглядали різні моделі лідерства, що впливають на організаційну культуру, продуктивність і мотивацію працівників. Умовно їх можна поділити на традиційні та інноваційні моделі, кожна з яких має свої переваги та недоліки.Класичні підходи до лідерства включають авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління, що були описані Куртом Левіним [1]. Авторитарний стиль ґрунтується на централізованому прийнятті рішень і суворому контролі за підлеглими. Демократичний стиль передбачає участь персоналу у процесі прийняття рішень, що сприяє залученості співробітників до діяльності компанії. Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника в робочі процеси та високим рівнем автономії працівників.

Транзакційне лідерство, як одна з традиційних моделей, передбачає взаємодію між керівником і підлеглими на основі системи винагород та санкцій [2]. Основним завданням такого підходу є забезпечення ефективного виконання завдань шляхом чіткого розподілу відповідальності та механізмів стимулювання.З розвитком

бізнесу та підвищенням рівня конкуренції з'явилися нові підходи до управління, орієнтовані на гнучкість, адаптивність і розвиток персоналу. Однією з найвпливовіших сучасних моделей є трансформаційне лідерство, запропоноване Бернсом та розвинене Бассом [3]. Такий лідер не лише керує, але й надихає команду, сприяє розвитку навичок та мотивує підлеглих до самореалізації. Ще однією інноваційною моделлю є лідерство служіння (servant leadership), яке фокусується на потребах команди. Згідно з підходом Грінліфа [4], лідер виступає в ролі наставника, що допомагає працівникам розвиватися та реалізовувати потенціал, що сприяє підвищенню їхньої мотивації і продуктивності. Автентичне лідерство також набуло значного поширення, адже воно базується на чесності, етичних цінностях та відкритості керівника. Важливими складовими цієї моделі є самосвідомість, прозорість та етична поведінка, що формує довіру всередині організації [5].

Традиційні моделі лідерства є ефективними у стабільному бізнес-середовищі, де важливо забезпечити чітку ієрархію та контроль за процесами. Водночас, інноваційні підходи більш ефективні в умовах швидких змін, коли необхідно мотивувати персонал до адаптації та творчого підходу до вирішення завдань. Сучасне лідерство у бізнесі виходить за межі класичних моделей управління і включає інноваційні підходи, що допомагають компаніям залишатися конкурентоспроможними та адаптивними:

– лідерство, що базується на довірі. BNetflixнемає суворого контролю за робочими годинами чи відпустками – компанія довіряє співробітникам самостійно керувати своїм часом, що підвищує продуктивність [6];

– гуманне лідерство. BMicrosoftзмінили корпоративну культуру, зробивши акцент на емпатії, розвитку співробітників і командному дусі, що допомогло компанії вийти на новий рівень [7];

– самокеровані команди. УBuurtzorg (мережа медичних установ у Нідерландах) майже немає менеджерів – медсестри самі організовують робочий процес, що підвищує ефективність і задоволеність роботою [8];

– трансформаційне лідерство. Ілон Маск використовує бачення майбутнього як головний інструмент управління, мотивуючи команди Tesla та SpaceX на досягнення проривних технологій [9];

– цифрове лідерство. Adobe повністю переведені на модель підписки ще до того, як це стало трендом, що забезпечило фінансовий успіх [10].

Різні моделі лідерства мають свої переваги та сфери застосування. Традиційні моделі ефективні для підтримання порядку, тоді як інноваційні підходи сприяють розвитку і змінам. У сучасному бізнес-середовищі керівники поєднують різні стилі, щоб адаптуватися до нових викликів і забезпечити ефективне управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Lewin K. Field Theory in Social Science. Harper & Row, 1951.
2. Burns J. M. Leadership. Harper & Row, 1978.
3. Bass B. M. Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
4. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, 1977.
5. Avolio B. J., Gardner W. L. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. Leadership Quarterly, 2005.
6. Netflix сайт.https://www.hithorizons.com/eu/companies/H-NL0022966528/netflix-international-bv
7. Microsoft сторінка.https://www.linkedin.com/company/microsoft/?trk=public_profile_experience-item_profile-section-card_image-click&originalSubdomain=ua
8. Buurtzorg сайт. https://www.buurtzorg.com/
9. Інтерв'ю І. Маска. https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c4g2lgp3v6jo
10. Adobe сторінка. https://uk.wikipedia.org/wiki/Adobe_Systems

Науковий керівник: З.С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент

Г.В. Іванова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Бізнес-планування – це процес, який включає створення дорожньої карти для досягнення організацією своїх довгострокових цілей, що забезпечує основу для прийняття рішень, розподілу ресурсів і вимірювання прогресу в досягненні цілей. Це включає кілька основних кроків, які схематично зображені на рисунку 1.

Формування місії та стратегічних цілей бізнесу повинно відповідати його ключовим цінностям і визначати загальний напрям розвитку. Комплексний аналіз ринку дає змогу оцінити галузеву ситуацію, конкурентне середовище та потреби цільової аудиторії, що є основою для вибору оптимальної бізнес-моделі.

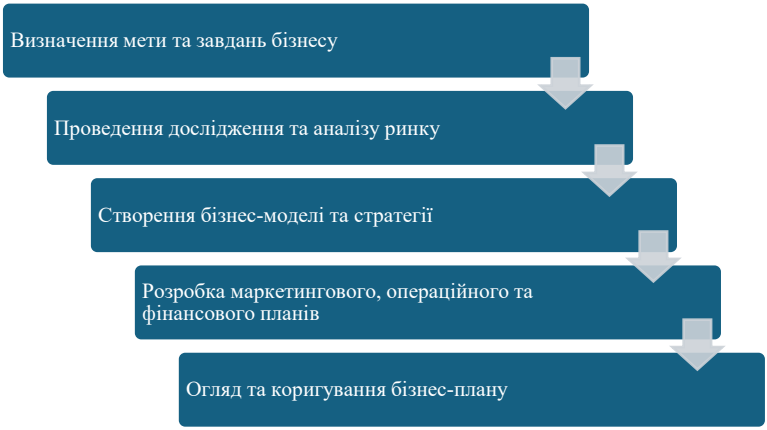


Рис. 1. Основні етапи бізнес-планування [1]

Бізнес-модель визначає принципи монетизації, ринкову орієнтацію та конкурентні переваги, окреслюючи формат діяльності – продаж товарів чи послуг, взаємодію зі споживачами або підприємствами, використання традиційних чи інноваційних каналів збуту. Для ефективного управління розробляються маркетинговий, операційний та фінансовий плани, які деталізують стратегію просування, внутрішні бізнес-процеси та фінансову стійкість компанії.

Підсумковим документом стає бізнес-план, що узгоджує всі етапи розвитку, забезпечує координацію дій між зацікавленими сторонами та формує довгострокове бачення стратегії компанії. Бізнес-план складається з кількох ключових елементів:

– Резюме, яке стисло висвітлює місію, стратегічні цілі, основні стратегії та фінансові прогнози компанії, формуючи перше враження для потенційних інвесторів.

– Опис компанії – розкриває її історію, місію, цінності, юридичну структуру та ринкову роль.

– Опис продукції чи послуг – акцентує увагу на їхніх конкурентних перевагах, життєвому циклі та правовій захищеності.

– Аналіз ринку деталізує ринкові тенденції, цільову аудиторію та конкурентне середовище, демонструючи перспективи розвитку.

– Розділ управління представляє ключових членів команди, їхню компетенцію та організаційну структуру [2].

Окрім цього, бізнес-план може включати маркетинговий, операційний та фінансовий плани, які описують стратегії просування, щоденну діяльність компанії та фінансові розрахунки, зокрема звіти про прибутки, збитки та аналіз беззбитковості на кількарічний період.

Саме по собі бізнес-планування є безперервним процесом, що потребує регулярного перегляду та коригування відповідно до змін у ринковому середовищі, бізнес-реаліях та стратегічних орієнтирах компанії.

Динамічний підхід до планування дозволяє підприємствам зберігати гнучкість та адаптивність, а впровадження сучасних методів аналізу, таких як штучний інтелект і прогнозна аналітика, підвищує точність оцінок та швидкість реагування на зовнішні виклики. Зокрема, машинне навчання дає змогу прогнозувати попит, виявляти закономірності у споживчій поведінці та оптимізувати бізнес-стратегії через алгоритми кластеризації та прогностичні моделі [3].

Таким чином, наявність комплексного бізнес-плану забезпечує керівництво організації інструментом для прийняття обґрунтованих рішень, що базуються на чітко сформульованих стратегічних цілях, фінансовому стані та аналізі ринкової ситуації. Крім того, він відіграє роль засобу комунікації, що сприяє узгодженості дій між членами команди, забезпечуючи єдине бачення розвитку компанії та ефективну взаємодію всіх підрозділів.

Список використаних джерел

3. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством //Економіка та держава. – 2016. – №. 12. – С. 78-81.

4. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи //Інноваційна економіка. – 2013. – №. 10. – С. 104-111.

5. Гнип Д. В., Кавтиш О. П. Процес та методи здійснення бізнес-планування на підприємстві //Сучасні проблеми економіки і підприємництво. – 2020. – №. 25. – С. 96-102.

Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент

С.С. Калюжна
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЇ ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна економічна ситуація в Україні стикається з багатьма викликами, серед яких основними є нестабільність фінансових ринків, інфляційні явища та загрози з боку зовнішньої економіки. У цих обставинах особливо важливою стає проблема фінансової кризи на підприємствах, що загрожує їхньому подальшому функціонуванню.

У рамках цієї складної економічної ситуації в Україні питання фінансової стійкості місцевих компаній набуває особливого значення. Для ілюстрації зазначених проблем та розробки можливих шляхів їх вирішення у даному дослідженні буде проведено аналіз фінансової звітності харчового підприємства ПАТ "Данон Кременчук" за період з 2021 по 2023 роки. Цей приклад дозволить детальніше розглянути загальні тенденції та специфічні аспекти фінансового стану компанії під час економічної турбулентності.

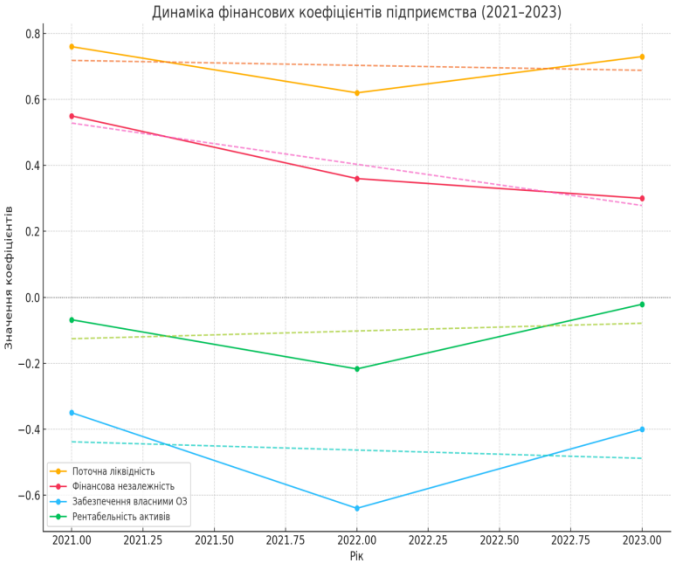


Рис. 1. Середні значення коефіцієнтів за 2021-2023 роки

Аналіз фінансової звітності ПАТ "Данон Кременчук" за 2021-2023 роки виявив кілька негативних трендів . Зокрема, спостерігається зниження коефіцієнта поточної ліквідності, який опустився нижче нормативного рівня. Крім того, було зафіксовано критичне падіння коефіцієнта автономії, що свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Також відзначено негативні значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, а рентабельність активів демонструє тенденцію до зниження, що вказує на неефективне використання майна підприємства.

Аналіз тенденцій та оцінка зони фінансового стану.

Поточна ліквідність: коливалась, але не показує стабільного покращення, про що свідчить значення весь час нижче 1, що в свою чергу призводить до підвищеного ризику дефолту.

Фінансова незалежність: спостерігаємо чіткий спад, зо призводить до зросту залежності від зовнішнього фінансування.

Забезпечення власними ОЗ: усі значення негативні, що свідчить проте, що компанія не має власного ресурсу для покриття щоденних витрат.

Рентабельність активів (ROA): всі роки збиткові, але тренд покращується, про зо свідчить вихід із глибоких збитків у 2022 до меншого мінуса у 2023.

Таблиця 1

Середні значення коефіцієнтів

Показник	Середнє значення
Поточна ліквідність	0.70
Фінансова незалежність	0.40
Забезпечення власними ОЗ	-0.46
Рентабельність активів	-10.2%

Таблиця 2

Оцінка зони фінансового стану

Показник	Межа норми	Поточний стан	Зона
Поточна ліквідність	> 1	0.70 (середнє)	Кризова
Фінансова незалежність	> 0.5	0.40 (середнє)	Предкризова
Забезпечення власним ОЗ	> 0.1	-0.46 (середнє)	Кризова
ROA	> 0	-10.2%(середнє)	Кризова

Підприємство знаходиться в кризовій зоні за більшістю ключових показників. Найбільш критичними є відсутність забезпеченості власними оборотними коштами й збитковість активів.

Єдиним показником із тенденцією покращення є рентабельність у 2023 році.

Всі наведені показники свідчать про те, що ПАТ "Данон Кременчук" перебуває у зоні фінансової кризи і потребує термінових заходів з боку управлінської команди.

Проведений аналіз дозволив своєчасно виявити ознаки фінансової нестабільності та оцінити масштаби існуючої кризи.

Низький коефіцієнт поточної ліквідності (0,70) свідчить про недостатню кількість обігових коштів для покриття короткострокових зобов'язань, підвищуючи ризик дефолту.

Коефіцієнт фінансової незалежності на рівні 0,40 свідчить про посилену залежність від зовнішніх джерел фінансування і обмежує автономію підприємства. Від'ємна рентабельність активів (-10,2%) демонструє неефективне використання ресурсів і падіння прибутковості.

Для поліпшення фінансового становища компанії доцільно реалізувати ряд заходів: реструктуризацію короткострокових боргів; оптимізацію структури капіталу для підвищення частки власних коштів; удосконалити систему управління оборотними активами та посилити маркетингову й інноваційну політику для підвищення конкурентоспроможності продукції і поліпшення результатів діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Управління фінансовою санацією підприємств. – К.: Ніка-Центр, 2020. – 528 с.

2. Кириленко О. П., Савчук В. П. Фінансовий аналіз. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 472 с.

3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

4. Фінансова звітність ПАТ «Данон Кременчук» за 2021–2023 рр.

5. Мних Є. В., Загородній А. Г. Фінансова діагностика в системі антикризового управління. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 384 с.

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

Є.Т. Колотіліна
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА: АРХІТЕКТОР УСПІХУ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В епоху глобалізації, технологічних інновацій та мінливості ринків організаційна культура перестає бути просто "соціальним клеєм" компанії. Вона перетворюється на стратегічну зброю, що визначає здатність підприємства виживати, розвиватися та процвітати. Це не просто набір цінностей і норм, а живий організм, що пронизує всі аспекти діяльності компанії, від внутрішніх процесів до зовнішніх відносин.Еволюція організаційної культури в цифрову епоху:

– Від ієрархії до мережевої структури: Традиційні ієрархічні структури поступаються місцем гнучким мережевим організаціям, де комунікація є горизонтальною, а рішення приймаються колективно.

– Від контролю до довіри: Цифрова епоха вимагає від компаній побудови культури довіри, де співробітники мають свободу дій та відповідальність за результати.

– Від стабільності до адаптивності: У світі швидких змін компанії повинні бути готові до постійної адаптації та трансформації. Організаційна культура повинна заохочувати експерименти, ризик і навчання на помилках.

– Від індивідуалізму до колаборації: Цифрові інструменти та платформи полегшують співпрацю та обмін знаннями. Організаційна культура повинна сприяти розвитку командної роботи та міжфункціональної взаємодії.

– Від пасивного до активного навчання: Цифрова епоха вимагає постійного навчання та розвитку. Організаційна культура повинна заохочувати саморозвиток та безперервне навчання[3].

Ключові елементи сильної організаційної культури:

– Автентичне лідерство: Лідери повинні бути не лише візіонерами, але й взірцем для наслідування, демонструючи відповідність цінностям компанії [2].

– Прозора комунікація: Відкритий діалог, зворотний зв'язок і обмін інформацією сприяють побудові довіри та залученості співробітників.

– Інклюзивність і різноманітність: Компанії повинні створювати середовище, де кожен співробітник відчуває себе цінним і почутим, незалежно від його походження, статі чи віку.

– Культура навчання і розвитку: Компанії повинні інвестувати в розвиток своїх співробітників, надаючи їм можливості для навчання та кар'єрного зростання.

– Орієнтація на клієнта: Клієнт повинен бути в центрі уваги компанії. Організаційна культура повинна сприяти створенню клієнтоорієнтованого підходу.

– Соціальна відповідальність: Компанії повинні брати на себе відповідальність за свій вплив на суспільство та навколишнє середовище [1].

Практичні кроки для розвитку організаційної культури:

– Проведення діагностики поточної культури.

– Визначення бажаної культури.

– Розробка плану дій для переходу до бажаної культури.

– Залучення співробітників до процесу змін.

– Впровадження нових ритуалів і церемоній.

– Використання історій і символів для зміцнення культури.

– Регулярна оцінка та коригування культури[4].

Приклади компаній з видатними організаційними культурами:

– Netflix: Netflix відомий своєю культурою свободи та відповідальності. Компанія довіряє своїм співробітникам і дає їм можливість приймати рішення.

– HubSpot: HubSpot відомий своєю культурою прозорості та клієнтоорієнтованості. Компанія створює контент, який допомагає клієнтам, і ділиться внутрішньою інформацією зі своїми співробітниками.

Список використаних джерел

1. Шайн, Едгар Г. (2017). Організаційна культура та лідерство (5-те вид.). John Wiley & Sons.

2. Гофстеде, Герт Г.; Гофстеде, Герт Ян; Мінков, Майкл (2010). Культури та організації: програмне забезпечення розуму. Міжкультурна співпраця та її значення для виживання (3-тє вид.). McGraw-Hill Education

3. Камерон, Кім С.; Квінн, Роберт Е. (2011). Діагностика та зміна організаційної культури: на основі Рамкової моделі конкуруючих цінностей (3-тє вид.). John Wiley & Sons.

4. Роббінс, С. П. (2002). *Організаційна поведінка*. (стор. 200-223). Київ: Видавництво Соломії Павличко "Основи".

Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор

Д.В. Корбут, аспірант
Хмельницький національний університет,
Хмельницький, Україна

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах існування значної кількості сучасних викликів радикально трансформує підходи до управління їх економічними системами, адже крім загроз військового характеру та зумовлених ними наслідків, виникають інші перешкоди глобального характеру. Одним з таких глобальних викликів є процеси впровадження цифрових технологій в усі сфери економічної діяльності, що змінює принципи, підходи та методи управління підприємствами, реалізації нових проєктів, надання послуг та особливості взаємодії між усіма учасниками ринку. На думку багатьох експертів, саме цифрова економіка істотно трансформує підходи до управління підприємствами в Україні та світі, адже менеджмент сучасних підприємств змушений постійно не лише впроваджувати цифрові інструменти прийняття рішень, а й розширювати впровадження сучасних підходів опрацювання значних масивів інформації (аналіз потенційних ризиків, аналіз та прогнозування фінансового стану, розрахунок показників ефективності, оцінювання надійності контрагентів тощо), що є важливою компонентною конкурентоспроможності. Трансформація управлінських моделей спрямована на забезпечення більш швидкого реагування на сучасні виклики та зміни ринкової кон'юнктури з метою прискорення процесів адаптації до змін.

Крім того, внаслідок військової агресії рф, особливу увагу слід приділяти кібербезпеці, адже захист даних стає критичним аспектом управління. В цьому контексті, сучасний менеджмент вітчизняних підприємств має приділяти увагу розвитку цифрових компетенцій працівників, оскільки у воєнний та післявоєнний період цифрове управління забезпечує стійкість і безперервність бізнесу через онлайн-інструменти та хмарні технології. Цифровізація допомагає оптимізувати комунікації та координацію між структурними підрозділами підприємств, що є ключовим чинником їх успішності та конкурентоспроможності. Тож можемо стверджувати про появу та розвиток нових процесів у вітчизняному економічному просторі, що зумовлюють зміни підходів до управління підприємствами, які багато науковців узагальнюють назвою «цифрові трансформації», під якими слід розуміти комплексні перетворення управлінських підходів, бізнес-

моделей, операційних процесів, процедур взаємодії з клієнтами та культури організації, що спрямовані на підвищення її гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності шляхом впровадження та інтеграції сучасних цифрових технологій.

Як зазначає Т. Гвініашвілі, цифрова трансформація означає для підприємства стрес и може спричинити опір з боку персоналу, саме тому необхідно враховувати при формуванні стратегії все, що стосується цифровізації діяльності в нових умовах господарювання. При цьому самі цифрові технології забезпечують нові функціональні можливості, які можуть істотно змінити традиційну бізнес-стратегію підприємства. У зв'язку з цим, будь-якому підприємству спочатку необхідно визначитися зі своїми технологічними та цифровими пріоритетами, а потім формувати стратегію досягнення цілей у цифрових умовах функціонування та зміни відповідної бізнес-моделі [1].

Таким чином, цифрові трансформації передбачають запровадження сучасних інформаційних технологій у виробничі бізнес-процеси і мова йде не просто про інсталяцію програмного забезпечення останнього покоління чи софту, а про глибоку трансформацію підходів до управління економічною системою підприємства, комунікації із усіма учасниками ринку. Такі заходи в першу чергу спрямовані на підвищення продуктивності праці кожного працівника, зростання рівня задоволеності клієнтів, покращення репутації на ринку. Наприклад, у сучасному світі все більший відсоток бізнес-транзакцій відбувається у цифровому просторі, тому можна стверджувати, що сьогодні відбувається перехід бізнес-середовища в так званий «digital space», коли значна кількість суб'єктів господарювання переходять від локальної комп'ютерної інфраструктури до хмарних обчислень, починають створювати цифрові рішення, наприклад додатки для смартфона або майданчик для електронної комерції, впроваджують інтелектуальні датчики для зменшення витрат на експлуатацію [2].

Список використаних джерел

1. Hviniashvili T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. Економічний простір, 2021, (172), С. 23-28.

2. Цифрова трансформація бізнесу. URL: tps://sion-ip.com/uk/blog/tsyfrova-transformatsiia-biznesu.

Науковий керівник: Є.М. Рудніченко, доктор економічних наук, професор

Л.О. Коробка
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Актуальність досліджуваної проблематики зумовлена поширеністю викликів у сфері комунікацій, що проявляються на різних рівнях: організаційному, корпоративному та міжособистісному. У сучасних умовах постає важливе питання щодо оптимізації комунікаційних процесів. Одним із потенційних шляхів вирішення є інтеграція новітніх технологій, що характеризуються стрімким розвитком. Однак, враховуючи різний рівень готовності суб'єктів господарювання до технологічних інновацій, поступове впровадження обраних методик може сприяти більш ефективній обробці інформації. Зазначимо, що розвиток цифрових технологій суттєво трансформував методи, швидкість та ефективність інформаційного обміну.

Метою даного дослідження є ідентифікація та аналіз методик оптимізації комунікаційних процесів на основі цифрових технологій. Комунікаційний процес визначається як обмін інформацією між двома або більше суб'єктами з метою досягнення взаєморозуміння. Комунікація ініціюється відправником, який має намір передати певне повідомлення (факт, ідею, думку тощо) одержувачу [1]. Цифрові технології розглядаються як інструмент, що сприяє підвищенню рівня автоматизації та оптимізації часових ресурсів, що є особливо цінним для суб'єктів підприємницької діяльності. Цифрова трансформація набуває особливого значення для малих та середніх підприємств (МСП) в Україні, оскільки сприяє не лише підвищенню ефективності операційних процесів, але й зростанню адаптивності та конкурентоздатності на міжнародній арені. Впровадження базових цифрових рішень, таких як хмарні системи обліку та електронні платіжні сервіси, забезпечує можливість ефективного функціонування малих підприємств в умовах глобалізованої економіки [2].

Застосування штучного інтелекту (ШІ) використовується для аналізу великих обсягів даних (Big Data), автоматизації процесів обробки повідомлень та розробки персоналізованих комунікаційних стратегій. Наприклад, впровадження чат-ботів може забезпечити обробку до 80% запитів клієнтів без залучення людських ресурсів [3]. Використання хмарних технологій забезпечує оперативний доступ до інформації незалежно від географічного розташування користувача. Це сприяє підвищенню гнучкості бізнес-процесів, забезпечуючи можливість віддаленої роботи співробітників та доступу до необхідних

даних у будь-який час [4]. Впровадження Інтернету речей (IoT) дозволяє створювати інтелектуальні комунікаційні системи між пристроями та користувачами. У сфері логістики, наприклад, застосування IoT забезпечує автоматизовану передачу даних про стан товарів, що сприяє мінімізації ризиків втрат та підвищенню ефективності ланцюгів постачання [5]. Застосування технології блокчейн у комунікації забезпечує прозорість та підвищений рівень безпеки обміну інформацією. Значна кількість компаній досліджує потенціал застосування технології блокчейн у різних галузях, включаючи фінанси та виробництво [6].

Таким чином, ефективне застосування комунікаційних процесів сприяє скороченню часу на обробку інформації. Впровадження автоматизованих систем призводить до зниження ймовірності виникнення помилок у комунікаціях. Крім того, використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати операційні витрати на комунікацію. Оптимізація комунікаційних процесів на основі цифрових технологій є важливою умовою забезпечення ефективної діяльності організацій, державних установ та бізнесу. Впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн та Інтернет речей, сприяє покращенню якості інформаційного обміну, підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Подальший розвиток технологій, зокрема квантових комунікацій та технологій зв’язку шостого покоління (6G), матиме значний вплив на подальше вдосконалення комунікаційних процесів.

Список використаних джерел

1. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри.URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/

2. Цифрова трансформація в бізнесі: Ключові аспекти та переваги. URL: https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/

3. Чат-боти: «за» і «проти» використання в комунікаціях бренду. URL: https://torgsoft.ua/articles/stati/chat-boty/

4. Ключові переваги використання хмарних сервісів.

URL: Що таке IoT. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-iot-tehnologiya-ta-yak-vona-vplyvaye-na-rizni-galuzi

5. Blockchain. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/blockchain

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

К.А. Костенко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах ефективне управління персоналом є основою успішного функціонування будь-якої організації. Центральним елементом цього процесу виступає організаційна поведінка — сукупність індивідуальних і групових моделей поведінки в межах компанії. Її вивчення дає змогу глибше зрозуміти мотивацію працівників, їхню взаємодію, сприйняття культури організації та ставлення до змін. Організаційна поведінка охоплює міждисциплінарні аспекти: психологію, соціологію, менеджмент. Вона вивчає, як люди поводяться в організаціях, що на них впливає, та як цю поведінку можна спрямувати для досягнення корпоративних цілей. Визначальними у формуванні ефективної поведінки персоналу є мотивація, стиль керівництва, організаційна культура та комунікації [1, с.42-48].

Серед найбільш відомих теорій, що пояснюють поведінкові мотиви, виділяють теорії МакГрегора (X і Y), Герцберга, Маслоу, Адамса та Врума. Вони розкривають глибокі механізми внутрішньої та зовнішньої мотивації, справедливості, потреб та очікувань працівників. Наприклад, Герцберг поділяє фактори на гігієнічні (умови, зарплата) та мотиваційні (визнання, розвиток), що по-різному впливають на продуктивність [2, с.239-236].

Поведінка персоналу формується під дією індивідуальних (особистісні якості, рівень освіти), організаційних (стиль керівництва, структура), соціальних (атмосфера в колективі, довіра) та зовнішніх чинників (економічна ситуація, культурні норми). Всі ці компоненти взаємопов’язані й створюють середовище, в якому працівники приймають рішення, співпрацюють і адаптуються до змін.

Організаційна культура задає ціннісні орієнтири, норми та етичні стандарти поведінки, формуючи основи корпоративного клімату. Вона впливає на мотивацію, ступінь залученості персоналу, адаптацію новачків і навіть стиль лідерства в організації. Культура, заснована на довірі, відкритості й підтримці, сприяє формуванню сильної команди та ініціативності працівників [3, с.61].

Особливе місце в управлінні персоналом займає мотивація. Вона може бути внутрішньою або зовнішньою, матеріальною чи нематеріальною, коротко- або довгостроковою. Ефективна мотиваційна політика дозволяє не лише підвищити продуктивність

працівників, але й знизити плинність кадрів, зміцнити командний дух і забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Велике значення мають стилі керівництва. Авторитарний стиль ефективний у кризових ситуаціях, демократичний – стимулює залучення і творчість, а ліберальний підходить для висококваліфікованих команд. Трансформаційне лідерство здатне надихати, змінювати культуру та мобілізувати потенціал працівників [4, с.163-167]. Невід'ємною складовою ефективної організаційної поведінки є комунікації. Вони забезпечують обмін інформацією, сприяють зниженню конфліктів, підвищують рівень довіри та полегшують прийняття рішень. Гармонійні міжособистісні взаємини, побудовані на повазі та співпраці, – основа міцної команди [5, с.35].

Прийняття управлінських рішень значною мірою залежить від поведінки працівників, стилю взаємодії, наявних конфліктів та корпоративних цінностей. У демократичних організаціях рішення приймаються на основі консенсусу, у авторитарних – директивно. Важливо враховувати соціально-психологічні аспекти, які впливають на готовність команди підтримати зміни.

Конфлікти, хоч і є неминучими, можуть мати як деструктивний, так і конструктивний вплив. Ефективне управління конфліктами – через переговори, медіацію, компроміс або зміну процесів – допомагає уникнути ескалації та зберегти здорову атмосферу в колективі.

В умовах змін та нестабільності особливо актуальним є управління змінами, що передбачає підготовку команди, подолання опору, підтримку й оцінку результатів. Сильна команда, сформована на основі довіри й спільних цілей, здатна успішно адаптуватися до змін і забезпечити стабільний розвиток організації.Таким чином, організаційна поведінка є важливим інструментом в управлінні персоналом. Її глибоке розуміння дозволяє створювати ефективні системи мотивації, зміцнювати корпоративну культуру, вирішувати конфлікти й приймати зважені управлінські рішення.

Список використаних джерел

1. Абрамова І. О. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу. Економічний форум. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/359206389_teoretiko-metodicni_zasadi_organizacijnoi_povedinki_personalu

2. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. URL: http://global-

national.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1697-bazalijska-n-p-mishchuk-v-v-sutnisni-pidkhodi-formuvannya-sistemi-motivatsiji-trudovoji-povedinki-pratsivnikiv-na-pidpriemstvi

3. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137.

4. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. Молодий вчений. 2023.https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30

5. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41.

Науковий керівник: З.С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент

А.В. Котенко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ SNACK PRODUCTION

Сучасний розвиток харчової промисловості України супроводжується високою конкуренцією та необхідністю вдосконалення виробничих і управлінських процесів. ТОВ «Snack Production», одне з провідних підприємств у сфері снеків, стикається з викликами швидкозмінного ринку та зростаючими вимогами до ефективності бізнес-процесів. Глобалізація, розвиток технологій і зміни у споживчих вподобаннях вимагають впровадження сучасних систем управління для забезпечення сталого розвитку.

Дослідження Hammer&Champy підтверджують, що реінжиніринг бізнес-процесів є одним із найефективніших методів підвищення продуктивності [1]. Davenport наголошує на зростанні ефективності управління завдяки цифровим технологіям, зокрема ERP-системам [5]. Впровадження ERP у харчовій промисловості дозволяє знизити витрати на 15-25% [2], а використання IoT сприяє покращенню контролю якості та оптимізації ресурсів [3]. Згідно з Державною службою статистики України, попит на високоякісні продукти зростає, що підтверджує необхідність впровадження сучасних управлінських рішень [4].

Оптимізація бізнес-процесів охоплює технологічні, логістичні й управлінські аспекти. Аналіз діяльності «Snack Production» виявив позитивні тенденції у виробництві, але також проблеми, такі як зростання собівартості продукції та зниження рентабельності. Інтеграція інформаційних технологій, автоматизація й синхронізація бізнес-процесів допоможуть оптимізувати виробничі цикли, скоротити витрати та покращити якість продукції. Важливим є вдосконалення системи управління якістю, що зменшить кількість відходів і браку.

Впровадження ERP-системи дозволить інтегрувати різні аспекти бізнесу: від закупівлі сировини до збуту готової продукції. Це сприятиме ефективному плануванню потужностей, контролю складських залишків і забезпеченню безперебійного постачання. Використання інноваційних технологій, таких як автоматизація виробничих ліній і роботизовані системи пакування, дозволить скоротити витрати та підвищити ефективність [3].

Екологічність виробництва також набуває значення. Використання енергоефективних технологій, таких як сонячні батареї та системи рекуперації тепла, допоможе знизити витрати на енергоносії та підвищити конкурентоспроможність, про що свідчить спільний звіт IRENA & FAO [8]. Впровадження CRM-систем дозволить покращити обслуговування клієнтів, прогнозувати попит і швидко реагувати на зміни ринку.

Фінансовий аналіз показує, що у 2023 році собівартість продукції зросла на 24,6%, що вимагає оптимізації витрат [5]. Попри зростання чистого доходу на 20,6%, необхідно зосередитися на зниженні операційних витрат. Використання BigData сприятиме точному прогнозуванню попиту та плануванню виробництва, згідно з систематичним оглядом літератури, проведенимLee та Mangalaraj [9]. Також важливим є моніторинг змін у рентабельності: її зниження на 0,4% у 2023 році може бути наслідком підвищення конкуренції та зростання витрат [5].

Отже, впровадження системи управління бізнес-процесами у ТОВ «SnackProduction» сприятиме зниженню витрат, підвищенню якості продукції та забезпеченню довгострокового економічного розвитку. Комплексний підхід та використання інноваційних технологій є запорукою стабільного успіху на конкурентному ринку харчової промисловості України.

Список використаних джерел

1. Hammer, M., & Champy, J. (2015). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness. С. 325-379.

2. Grublješič, T., & Jaklič, J. Conceptualization of the business intelligence extended use model. Journal of Computer Information Systems. 2015. 55(3), 72-82.
3. Bouzembrak, Y., Lansink, A. O., & van der Fels-Klerx, H. J. Internet of Things in food safety: Literature review and a future research agenda. Food Control. 2019. 101, 149-162.
4. Державна служба статистики України. Промислове виробництво України у 2023 році: Статистичний збірник. Київ: Держстат України.2023. URL:https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm
5. YouControl. ТОВ «СНЕК ПРОДАКШН». 2025.URL:https://opendatabot.ua/c/39293714
6. Brito, P. Q., Soares, F., & Matos, S. Artificial Intelligence in Industry 4.0: Applications and Trends. AI. 2022. URL: https://www.mdpi.com/2504-2289/6/1/17/notes
7. Davenport, T. H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Harvard Business School Press. URL:https://www.academia.edu/3284109/Process_innovation_reengineering_work_through_information_technology
8. International Renewable Energy Agency (IRENA). (2021). Renewable Energy for Agri-food Systems. 2021. URL: https://www.irena.org/publications/2021/Nov/Renewable-Energy-for-Agri-food-Systems
9. Brito, P. Q., Soares, F., & Matos, S. Artificial Intelligence in Industry 4.0: Applications and Trends. AI. 2022. URL: https://www.mdpi.com/2504-2289/6/1/17/notes

Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент

М.С. Кошева
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЧЕР17»

У сучасній індустрії моди ефективне планування маркетингової діяльності є ключовим чинником успіху підприємства. Український бренд жіночого одягу CHER'17 демонструє інноваційні підходи до просування, що сприяють зміцненню його позицій на ринку та формуванню лояльної спільноти навколо бренду.

Однією з найяскравіших ініціатив стала екскурсія Києвом до Дня міста, організована брендом у форматі модного маршруту. Бренд поєднав історичні локації з інсталяціями та живим перформансом, що дозволило споживачам не лише зануритися у міську естетику, а й відчути філософію CHER'17 у міському контексті. Така подія стала прикладом інтегрованого досвіду, де мода поєднана з культурною ідентичністю.

У грудні 2024 року бренд реалізував льодяне шоу в Instagram – інтерактивний зимовий перформанс з льодовими інсталяціями, який транслювався через соціальні мережі. В межах шоу були представлені образи з нової зимової колекції, а підписники могли взаємодіяти з героями шоу у режимі реального часу. Така акція поєднала онлайн-комунікацію з елементами театралізованого мистецтва.

Серед актуальних форматів взаємодії з аудиторією варто виокремити міні серіал "Диявол носить Prada", що був знятий у співпраці з українськими акторами. Він став своєрідним фешн-маніфестом бренду та зміцнив позиції CHER'17 у сегменті fashion storytelling. Через драматичну лінію серіалу бренд висвітлив теми конкуренції, сили жінки та трансформації через стиль.

Ще однією сезонною кампанією став літній проєкт "Чао, аморе міо!", присвячений темі відпочинку, кохання та легкості. У межах кампанії бренд представив романтичні образи, зняті на тлі південних пейзажів, підсилені відео історіями у соцмережах. Ця ініціатива підкреслила емоційність бренду та його вміння адаптуватися до сезонного наративу.

Співпраця з відомою співачкою Олександрою Заріцькою у рамках колекції CHER'17 x KAZKA стала вагомим кроком у напрямі бодіпозитиву. Вперше бренд представив лінійку одягу plus-size, акцентуючи на важливості інклюзивності та прийняття різних типів жіночого тіла в моді.

Відкриття флагманського шоуруму в Києві стало ще одним стратегічним кроком. Простір, оформлений у стилі цифрового футуризму, перетворено на досвід занурення у бренд, що відповідає новим тенденціям у fashion-ритейлі – поєднання онлайн і фізичного досвіду покупця.

Також керівництво CHER'17 в 2023 році розробило та втілило в життя соціально-смисловий проект, спрямований на переосмислення образу "Instagram-дівчат". Бренд підкреслює, що за естетикою стоїть праця, розум і сила. Кампанія зібрала мільйони переглядів та стала предметом дискусій у ЗМІ.

Окрему роль у підтримці лояльності відіграє CHEER' COMMUNITY – брендова спільнота, що функціонує як майданчик для взаємодії, обміну досвідом, обговорення образів та подій, пов'язаних із CHER'17.

Таблиця 1

Алгоритм планування маркетингової кампанії CHER'17

Етап	Зміст дій	Приклад із практики CHER'17
1. Аналіз аудиторії	Визначення інтересів, цінностей, візуальних тригерів	Опитування учасниць CHEER' COMMUNITY
2. Вибір формату	Визначення, що саме спрацює: шоу, колекція, серіал, колаборація	InstagramIceShow, серіал «Диявол носить Prada»
3. Візуальна концепція	Розробка унікального креативу, що запам'ятовується	Креатив кампанії «Чао, аморе міо!»
4. Продакшн	Зйомки, розробка контенту, підготовка локацій та промо	Зйомка KAZKAxCHER'17, оформлення шоуруму
5. Запуск кампанії	Синхронний запуск у соцмережах, PR, події оффлайн	Презентація на День міста, пости в Instagram
6. Оцінка результатів	Аналіз охоплень, залученості, продажів	Ріст аудиторії на 25%, збільшення впізнаваності бренду

Таким чином, планування маркетингової діяльності CHER'17 базується на креативності, міждисциплінарності та культурній залученості, що забезпечує не лише комерційний успіх, а й соціальний вплив. Водночас, бренд формує нову парадигму споживання – коли мода є не лише естетикою, а способом комунікації, підтримки ідентичності та просування важливих соціальних меседжів. Саме через такі ініціативи CHER'17 вибудовує глибший рівень довіри, перетворюючи покупців на учасників спільноти і носіїв брендових цінностей.

Список використаних джерел

1. CHER'17 Showroom: A clothing store like a portal to another reality in Kyiv, Ukraine by TEMP Project. Amazing Architecture.
2. CHER'17 x KAZKA. Drama Queen.
3. CHEER' COMMUNITY (@cher17.community). Instagram.
4. Instagram-кампанія "Beauty Will Save" та серіал "The Devil Wears Prada". cher17.com.ua

Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент

Є.В. Куштурна
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

РОЛЬ РЕКЛАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ БРЕНДОМ

У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції реклама відіграє ключову роль у стратегічному управлінні брендом. Вона не лише інформує споживачів про продукти чи послуги, але й формує імідж компанії, сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та лояльності клієнтів.

Реклама є невід'ємною складовою маркетингової стратегії компанії. Вона виконує такі функції:

1. Інформування. Доведення до споживачів інформації про нові продукти, їхні характеристики та переваги;
2. Переконання. Формування позитивного ставлення до бренду та стимулювання до покупки;
3. Нагадування. Підтримка обізнаності про бренд та збереження його актуальності на ринку.

Як зазначає Олексієнко О. П., використання реклами в різних медіа-каналах дозволяє донести конкурентні переваги компанії до потенційних споживачів та ефективно взаємодіяти з ними.

Різноманітність видів реклами дозволяє компаніям обирати найбільш ефективні засоби комунікації зі споживачами [2, с. 121]. Основні види реклами включають: традиційну рекламу, цифрову рекламу, зовнішню рекламу та рекламу на місці продажу.

Вибір виду реклами залежить від цільової аудиторії, бюджету та стратегічних цілей компанії[3, с. 164-165]. Наприклад, дослідження, проведене в Українській академії банківської справи, показало, що успішна банківська реклама інтегрує кілька взаємопов'язаних завдань: формування іміджу, інформування про продукти, залучення нових клієнтів та підтримка стабільності.

З розвитком інформаційних технологій цифровий маркетинг став невід'ємною частиною стратегії просування бренду[1, с. 124]. Використання інтернет-ресурсів дозволяє компаніям: скорочувати витрати на рекламу, прискорювати впровадження інновацій та підвищувати якість послуг та задовольняти потреби споживачів.

Розглядаючи рекламу, ми можемо побачити, що традиційна та цифрова реклама мають суттєві відмінності, які впливають на їхню ефективність у стратегічному управлінні брендом.

Традиційна реклама має широке охоплення, але високу вартість, обмежений зворотний зв'язок і низьку персоналізацію. Натомість цифрова реклама є більш гнучкою, дозволяє точно таргетувати аудиторію, миттєво отримувати зворотний зв'язок та персоналізувати контент. Завдяки можливості точного вимірювання ефективності цифрова реклама стає пріоритетним інструментом для брендів, що пояснює зростання інвестицій у digital-маркетинг.

Реклама є ключовим інструментом стратегічного управління брендом, оскільки забезпечує його впізнаваність, формує позитивний імідж та зміцнює позиції на ринку. Вона дозволяє ефективно комунікувати з аудиторією, підкреслювати унікальні переваги продуктів і стимулювати лояльність споживачів.

Завдяки системному підходу компанії не лише інформують споживачів, а й створюють емоційний зв'язок, що є запорукою довгострокового успіху.

В умовах жорсткої конкуренції цифрова реклама стає дедалі важливішою, оскільки забезпечує гнучкість, персоналізацію та точне вимірювання ефективності. Тому брендам необхідно адаптувати свої рекламні стратегії відповідно до сучасних тенденцій, щоб зберегти конкурентоспроможність і підвищити рівень довіри споживачів.

Список використаних джерел

1. Кифяк О. В &Урда В. Д. Маркетинг у соціальних медіа (SMM) як інструмент просування товарів та послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2017. №14(36). С. 123-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_14_27.

2. Савицька Н. Л., Забаштанська Т. В., Забаштанський М. М. &Борисович В. А. Соціальні медіа як сучасний інструмент просування бренда. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2020. Вип. 2(32). С. 116-130.URL:https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/3541.

3. Танасійчук А. М., Сіренко С. О. & Пневський В. В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1(24). С. 161-167. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-23.

Науковий керівник: Т.В. Дубовик, доктор економічних наук, професор

А.Є. Леонтьєва
Державний торговельно-економічний університет,
Київ, Україна

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ УГОД В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

Міжнародні угоди відіграють ключову роль в управлінні міжнародними корпораціями, формуючи правове та регуляторне середовище, в якому вони функціонують. Ці угоди встановлюють правила та стандарти, що регулюють міжнародну торгівлю, інвестиції, інтелектуальну власність, трудові відносини та інші аспекти діяльності міжнародних корпорацій. Вони сприяють створенню передбачуваного та стабільного середовища для міжнародного бізнесу, зменшуючи ризики та невизначеність.

Однією з основних функцій міжнародних угод є сприяння міжнародній торгівлі та інвестиціям. Угоди про вільну торгівлю та двосторонні інвестиційні договори сприяють лібералізації торгівлі та захисту іноземних інвестицій, усуваючи торговельні бар'єри та забезпечуючи правовий захист для іноземних інвесторів. Ці угоди створюють сприятливі умови для МНК, дозволяючи їм розширювати свою діяльність на міжнародному рівні та отримувати доступ до нових ринків.

Міжнародні угоди також відіграють важливу роль у регулюванні інтелектуальної власності. Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності встановлює стандарти захисту, забезпечуючи правовий захист для винаходів, товарних знаків, авторських прав та інших форм інтелектуальної власності [3, с. 748].

Крім того, міжнародні угоди регулюють трудові відносини в міжнародних корпорацій (конвенції Міжнародної організації праці, які сприяють створенню справедливих та безпечних умов праці для працівників).

Міжнародні угоди також відіграють важливу роль у регулюванні екологічних питань, пов'язаних з діяльністю міжнародних корпорацій (Паризька угода про зміну клімату, яка встановлює стандарти екологічної відповідальності, стимулює впроваджувати екологічно чисті технології та практики).

Угоди про вільну торгівлю є ключовим інструментом лібералізації міжнародної торгівлі. Вони впливають на тарифи, квоти та інші торговельні бар'єри, що безпосередньо позначається на ланцюгах поставок МНК. Наприклад, Угода США-Мексика-Канада

(USMCA) суттєво впливає на автомобільну промисловість, визначаючи правила походження компонентів, що використовуються у виробництві автомобілів. Це змушує Ford або General Motors, наприклад, адаптувати свої виробничі процеси та ланцюги поставок до нових вимог [1].

Цей приклад демонструє, що міжнародні угоди не лише створюють правове та регуляторне середовище для міжнародних корпорацій, але й безпосередньо впливають на їхні стратегічні рішення, ланцюги поставок, інвестиційні плани та соціальну відповідальність.

До того ж міжнародні угоди також можуть створювати виклики для міжнародних корпорацій. Деякі угоди можуть створювати торговельні бар'єри або обмежувати інвестиції, що може негативно вплинути на діяльність міжнародних корпорацій [2, с. 27].

Міжнародні угоди охоплюють широкий спектр питань від торгівлі та інвестицій до захисту інтелектуальної власності та трудових прав, формують правове поле. Вони створюють умови для стабільності та передбачуваності, що є критично важливим для успішної міжнародної діяльності. Зважаючи на зростаючу взаємозалежність національних економік, міжнародні угоди повинні бути готові до постійних змін у міжнародному правовому середовищі. Це вимагає не лише глибокого розуміння чинних угод, але й здатності адаптуватися до нових правил та стандартів.

Список використаних джерел

1. Medina Alvarez Lourdes M. Impact of the United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA) Rules of Origin On the Automotive Sector in Mexico. Norteamérica vol.16 no.2 Ciudad de México. 2021. URL: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35502021000200403 (дата звернення: 03.04.2025).

2. Островський І. А., Юхнов Б. Ю. Міжнародний досвід фінансового забезпечення місцевих інвестиційних проектів. Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. 2020. № 5. С. 27-31.

3. Позняков С. П., Маньгора Т. В. Світові стандарти у сфері інтелектуальної власності: міжнародні договори та угоди. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. №3(21). С. 748-760.

Науковий керівник: М.Л. Ковальова, кандидат економічних наук, доцент

О.І. Литвин
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ФУНКЦІОНУВАННІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі спостерігається зростання кількості великих підприємств, офіси, склади або магазини яких знаходяться в різних регіонах, країнах чи навіть за її межами. Більш поширеним визначенням є те, що інформація відображає знання, факти, відомості чи дані про об'єкти, події, явища та процеси, що відбуваються або існують у світі. Інформація, що знаходиться на кожному з об'єктів підприємства, повинна чітко передаватися між ними для забезпечення функціонування підприємства в цілому. Тому наразі інформаційна система забезпечує зберігання, обробку, пошук, поширення, передавання та надання інформації.

На підприємстві та на кожному об'єкті для подальшого функціонування і зростання діяльність потрібно фіксувати, збирати й надавати інформацію. Інформація про існування підприємства знаходиться в інформаційній системі держави, якою в Україні є ЄДР (Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань). Крім того, необхідно збирати та надавати фінансову, кадрову, виробничу, маркетингову, логістичну та адміністративну інформацію як всередині підприємства, так і за його межами.

Для функціонування різних відділів підприємства та їх зручного й ефективного використання виділяють три групи працівників, що безпосередньо працюють з програмною продукцією для отримання інформації або інших вихідних даних. До них належать виконавці, які щодня працюють із засобами інформаційних систем і не уявляють своєї праці без них, тому їхня праця з кожним днем стає легшою. Керівники використовують програмне забезпечення самостійно та для отримання звітів і документів, які готують інші працівники підприємства. Власники бізнесу здійснюють контроль над роботою свого підприємства у будь-який час.

Інформаційні системи включають вхідну інформацію, як-от дані чи інструкції, та вихідну інформацію, наприклад звіти й розрахунки. За допомогою спеціальних засобів обробки вхідна інформація стає вихідною, а потім надсилається користувачеві чи іншій інформаційній системі. Системи також можуть включати зворотний зв'язок.

Для поліпшення роботи з інформаційними системами, як вже згадувалося раніше, підприємці використовують фінансово-економічні

та управлінські програмні продукти. Вони забезпечують зручну роботу для бухгалтерського відділу, який веде роботу з фінансовим обліком і надає інформацію далі до зовнішніх органів. Використовують автоматизацію управлінського обліку для збору даних, які представляють у зручному вигляді для керівника. За допомогою цих даних планують процес та отримують звітність про виконання планів.

В сучасних умовах розвитку ефективне управління інформаційними системами є ключовим фактором успішної діяльності будь-якого підприємства. Інформація стала важливим ресурсом, що забезпечує функціонування всіх підрозділів компанії. Використання інформаційних систем компанії може автоматизувати збір, обробку та передачу даних, підвищення ефективності управління, негайне прийняття рішень та прозоре ведення діяльності. Використання сучасних програмних продуктів не тільки оптимізує роботу працівників, а й надає власникам бізнесу можливість постійно керувати компанією. Таким чином, інформаційні системи відіграють важливу роль у підтримці конкурентоздатності та розвитку компаній в епоху цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Карпенко М.Ю., Уфимцева В.Б. Інформаційні системи і технології в управлінні оргнанізацією: консект лекцій. Харків : ХНАМГ, 2012. 96 с.
2. Бутенко Т.А., Сирий В.М. Інформаційні системи та технології: навчальний посібник. Харків, 2020. 207 с.

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

В.К. Лужецький
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сьогодні, в епоху диджиталізованого світу, інформаційні системи є незамінним елементом, який прискорює обробку даних первинних документів, автоматизацію господарських операцій, а також використовується у формуванні фінансової та іншої звітності. Поняття інформаційних систем охоплює комплекс пов’язаних між

собою концепцій, методів, технологій, а також технічних і програмних засобів, які спрямовані на автоматизацію процесів збору, реєстрації, обробки, збереження та передачі інформації користувачеві з метою досягнення поставлених завдань [1, с. 2].

Інформаційні системи мають вирішальне значення для підтримки прийняття управлінських рішень у організації, адже вони забезпечують доступ до актуальної, структурованої та достовірної економічної й управлінської інформації. Економічна інформація відображає виробничі відносини та режим функціонування економічної системи, а саме процеси планування, обліку, контролю та регулювання. Вона повинна зазнавати фіксації, передачі, обробки та зберігання, циркулюючи в межах економічної системи підприємства. До таких даних можуть належати інформація про виробничі процеси, матеріальні ресурси, а також фінансові й організаційні аспекти. Управлінська ж інформація, що включає економічні відомості, містить дані про розподіл, обмін і споживання ресурсів, сприяючи здійсненню управлінських процесів, і охоплює економічні, технологічні, соціальні, юридичні та демографічні чинники [2, с. 3-4].

У сучасних умовах постійного зростання обсягів даних і ускладнення бізнес-процесів управлінцям необхідні ефективні інструменти для аналізу, обробки та інтерпретації інформації. Використання інформаційних систем дає змогу автоматизувати ці процеси, що не тільки скорочує час прийняття рішень та підвищує їх якість, але й зменшує ризики, пов’язані з людськими помилками, завдяки високій точності та надійності даних, необхідних для управлінської діяльності. Слід окремо підкреслити їх здатність інтегрувати дані з різноманітних джерел, забезпечуючи комплексний підхід до аналізу інформації. Це набуває особливої важливості для великих організацій, де багатогранність і об’єм інформації створюють додаткові труднощі у процесах управління. Централізація даних на єдиній платформі, доступній для всіх рівнів управління, дозволяє керівникам отримувати узгоджену інформацію в режимі реального часу, що сприяє оперативному та стратегічному прийняттю рішень. Сучасні системи управління даними здатні генерувати різноманітні звіти та аналітичні моделі, що дозволяє прогнозувати ймовірні результати та розробляти ефективні стратегії розвитку. Організації, які вміло використовують дані, можуть здобувати конкурентні переваги завдяки швидшій реакції на зміни ринку [3, с. 36].

За умови володіння необхідними навичками роботи з такими системами, управлінець може ефективно застосовувати їх для прогнозування та моделювання різних сценаріїв розвитку

підприємства. Сучасні аналітичні модулі, зокрема системи бізнес-аналітики, дають змогу керівникам опрацьовувати великі обсяги даних і виявляти закономірності, які сприяють прийняттю обґрунтованих рішень. Це забезпечує підприємствам можливість адаптації до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на виклики ринку та визначати нові можливості для зростання. Таким чином, інформаційні системи стають важливим засобом для забезпечення ефективності управлінської діяльності та створення конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.

2. Осталецький В. Б. Теоретичні підходи до класифікації інформаційних систем управління підприємством. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12.

3. Воронкова В. Г., Кошелевський В. О., Лисиця С. О. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 33–41.

Науковий керівник: В.Р. Писарькова, доктор філософії (PhD) з економіки

В.С. Луценко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. ПОРІВНЯННЯ МЕТОДОЛОГІЙ LEAN ТА AGILE

Інноваційний підхід відіграє важливу роль у бізнесі. Його головними компонентами є впровадження нових технологій та автоматизація, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та управління. Наприклад використання штучного інтелекту та систем CRM, які допомагають швидше здійснити аналіз великих обсягів даних та приймати обґрунтовані управлінські рішення менеджерам, прогнозуючи тенденції. Важливою складовою є застосування, наприклад Agile - методології, яка дозволяє швидко адаптувати бізнес-

процеси та підвищувати продуктивність команд. Також створення корпоративної культури сприяє формування середовища, яке заохочує творчість, експерименти та впровадження нових ідей. Якщо згадати теорію мотивації Дугласа Мак-Грегора, то стає зрозуміло, що через стимулювання за допомогою методів інноваційного менеджменту, так званих Y – гравців, компанія стоїть на правильному шляху до сучасного та ефективного управління [1].

Корпоративна методологія Agel базується на використанні адаптивних методів управління, таких як SCRUM [3] та Kanban [4], які передбачають роботу в коротких циклах та швидке реагування на зміни. До його цінностей відноситься: взаємодія процесів та інструментів, робочий Software над всією документацією, співпраця з клієнтами, реагування на зміни, замість дотримання плану.

Lean – менеджмент, своєю чергою, орієнтований на усунення витрат та підвищення ефективності операційних процесів через постійне вдосконалення та впровадження принципу «точно вчасно». Застосування цих підходів дозволяє підприємствам оптимізувати ресурси, зменшити витрати та підвищити якість продукції чи [2].

Відмінність Agile між Lean та традиційними методологіями (Waterfall) полягає у розподілі відповідальності між власником, проджектменеджером і членами команди, тобто управління обсягом проєкту, вартістю, якістю, персоналом, звітами, ризиками та іншим, не належить до сфери відповідальності керівника проєкту. Ось перелік інструментів гнучкого управління проєктами, що може стати у пригоді: Trello, JIRA [5,6].

Пропоную переглянути таблицю 1, де згруповані всі основні відмінності Agile та Lean методологій.

Цифрова трансформація бізнесу є невід'ємною частиною удовсконалення управління. Автоматизація і роботизація сприяє підвищенню активності та зниженню витрат. Використання хмарних технологій забезпечує гнучкість та доступність даних через онлайн-сервіси, такі як GoogleDrive або Dropbox та інші. Дистанційна робота та цифрові платформи дозволяють організувати ефективну роботу персоналу та використовувати сучасні інструменти для співпраці з будь-якої точки світу. Цифрова трансформація допомагає підприємцям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкого технологічного прогресу та глобальної диджиталізації.

Сучасні підходи до управління підприємства також включають впровадження соціальної складової, яка є важливим фактором у досягненні сталого розвитку. Впровадження соціально відповідального управління відповідає цілям сталого розвитку (SDG)

встановленими ООН та дозволяє компаніям не лише підвищити економічну ефективність, а ще й зробити внесок у суспільний добробут та екологічну безпеку людства.

Таблиця 1

Відмінності Agile та Lean методологій

Параметр	AGILE	LEAN
Головна ідея	Гнучкість та адаптивність до змін	Усунення витрат і підвищення ефективності
Основний принцип	Ітераційна розробка, швидкі зміни	Мінімізація витрат, постійне вдосконалення
Сфера застосування	IT, розробка ПЗ, креативні проєкти	Виробництво, логістика, управління ресурсами
Підхід до змін	Зміни – це ок	Зміни оцінюються, якщо приносять ефективність
Робота з клієнто	Постійний контакст,швидкий фідбек	Орієнтація на кінцевий результат
Підхід до процесів	Гнучкі, постійно коригуються	Автоматизація, стандартизаія та усунення непотрібного
Інструменти	Scrum, Kanban, SAFe	Just-in-time, Kaizen,5S, Kanban
Головний фокус	Продукт та його користь	Оптимізація ресурсів та мінімізація витрат
Швидкість впровадження	Висока	Середня

Отже, сучасні підходи до управління підприємством охоплюють стратегічне планування, інноваційний менеджмент, гнучке управління, використання даних та цифрову трансформацію, а також соціальну відповідальність та дотримання принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. LibreTexts. 10.5: Теорія X, теорія Y татеорія Z. LibreTexts - Ukrayinska. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Бізнес/Вступний_бізнес/Книга:_Вступ_до_бізнесу_(Lumen)/10:_Мотивація_співробітників/10.05:_Теорія_X,_теорія_Y_та_теорія_Z (дата звернення: 03.02.2025).

2. Autoren der Wikimedia-Projekte. Lean Management – Wikipedia. Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Lean_Management (date of access: 03.02.2025).

3. Best Scrum Tools to Master Project Management | Atlassian. Atlassian. URL: https://www.atlassian.com/agile/project-management/scrum-tools (date of access: 03.02.2025).

4. Atlassian. What is Kanban? - Agile Coach (2019), 2019. YouTube. URL: https://www.youtube.com/watch?v=iVaFVa7HYj4 (date of access: 03.02.2025).
5. Reddy S. Agile Project Management Methodology– Manifesto, Frameworks and Process. Medium. URL: https://medium.com/@sudarhtc/agile-project-management-methodology-manifesto-frameworks-and-process-f4c332ddb779 (date of access: 26.01.2025).
6. Abeythilake U. Agile Methodology [Electronic resource], 2022 / Udara Abeythilake // Medium. – Mode of access: https://medium.com/@abeythilakeudara3/agile-methodology-106270809c99 (date of access: 26.01.2025).

Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова, доктор економічних наук, професор

Б.С. Львова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СУТНІСТЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Кадрова політика є одним з ключових елементів ефективного управління підприємством, що визначає стратегію та тактику роботи з персоналом для досягнення стратегічних цілей організації. Вона охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з наймом, розвитком, мотивацією, оцінкою та утриманням працівників. Кадрова політика безпосередньо взаємодіє з усіма сферами управління підприємством. У процесі формування кадрової політики адміністрацією узгоджуються наступні пункти: розробка принципів кадрової політики, пріоритетні цілі, розвиток персоналу, система оцінки діяльності [1].

Сутність кадрової політики полягає у створенні цілісної системи, що складається з принципів, норм, правил і чітких процедур, які визначають стратегію підприємства в управлінні людськими ресурсами. Це складний процес, який передбачає ретельний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації, визначення ключових стратегічних цілей, розробку конкретних заходів і їх подальшу реалізацію.

Цілі кадрової політики визначаються стратегічними цілями підприємства та відображають бажаний стан управління людськими ресурсами. До основних цілей кадрової політики належать: гарантування наявності у компанії висококваліфікованих фахівців; сприяння зростанню продуктивності праці; мінімізація плинності

кадрів; створення привабливого іміджу компанії як роботодавця; забезпечення дотримання принципів соціальної справедливості [3].

На ефективне використання можливостей персоналу можна розраховувати, якщо стратегія планування та управління персоналом є складовою частиною загального стратегічного планування підприємства. Буфером між стратегією управління персоналом та загальною стратегією підприємства є саме кадрова політика [2].

Розглядаючи роль і місце кадрової політики в загальній системі управління підприємством, можна зробити висновок, що кадрова політика є частиною загальної політики підприємства і повинна повністю відповідати концепції. Саме аналізуючи місію підприємства та поточний стан навколишнього середовища (соціальна, екологічна, економічна, конкурентна, технологічна складова) підприємство формулює основну стратегічну ціль - кінцевий конкретний очікуваний стан об'єкта управління та шляхи її досягнення, тобто стратегію [1, с. 37].

Основними напрямками кадрової політики підприємства при даному підході, що розглядає першовизначальну роль кадрової політики в системі управління персоналом підприємства, є:планування потреби в персоналі, враховуючи впровадження нових технологій;витрати на персонал повинні бути раціональними та заздалегідь спланованими;розстановка персоналу згідно з їх кваліфікацією та результатами трудової адаптації на місці;розробка робочої системи мотивації, враховуючи специфіку виробництва та залученість персоналу;створення різних програм розвитку персоналу;застосовування нововведень в кадровій роботі;забезпечення безпеки праці, наявність соціальних виплат [4, с. 344].

Сучасні реалії диктують динамічні зміни в економічній, технологічній та соціальній сферах, а також на ринку праці. Відтак підприємства змушені адаптувати свою кадрову політику відповідно до нових викликів. Основними чинниками, що впливають на формування кадрової стратегії в сучасних умовах, є: глобалізація, технологічний прогрес, зміна ціннісних орієнтирів працівників,демографічні зміни та розвиток цифрових технологій [3].

Отже, кадрова політика являє собою комплексний набір інструментів і підходів до управління персоналом, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Її основне завдання – створити та підтримувати збалансовану систему, яка забезпечує постійне оновлення, збереження та розвиток кадрового потенціалу, як в кількісному, так і в якісному вимірі. Охоплюючи практично всі аспекти управління людськими ресурсами, кадрова політика

спирається на правову та організаційну основу, що дозволяє ефективно координувати діяльність персоналу для досягнення загальних цілей організації.

Список використаних джерел

1. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучас-них підприємств. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 33–40.

2. Зачосова Н., Замогильна А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. Економіка та суспільство. 2023. №56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2999/2919

3. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №14. URL: https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-05/2024-14-04-05

4. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343–346

Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук

Д.О. Любоцька
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОСНОВИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Функціонування підприємства відбувається у складному та динамічному середовищі, що формується численними економічними, політичними, соціальними, технологічними та екологічними факторами. Аналіз зовнішнього середовища є невід'ємною складовою стратегічного управління, оскільки дозволяє виявляти потенційні загрози, використовувати нові можливості та адаптувати бізнес-стратегії до змін ринку, що набуває особливої актуальності в умовах глобалізації та інтеграції національних ринків [1].

Зовнішнє середовище характеризується складністю, динамічністю, невизначеністю та глобалізацією. Складність обумовлена взаємопов’язаністю різноманітних чинників, що безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність організації. Динамічність проявляється у швидких змінах умов функціонування, що вимагає від підприємств високої гнучкості та

здатності оперативно реагувати на виклики. Невизначеність пов'язана з неможливістю точно прогнозувати майбутні зміни, що підвищує ризики прийняття управлінських рішень і стимулює використання методів сценарного планування [2].

Управлінські підходи до адаптації до зовнішнього середовища включають концепцію адаптивного управління, стратегічного менеджменту, теорію системи, теорію залежності від ресурсу, концепцію «виходу на нові ринки» та інноваційний підхід. Адаптивне управління передбачає гнучкість організаційної структури, впровадження систем раннього попередження та швидке реагування на зовнішні зміни, що, за даними McKinsey & Company, сприяє підвищенню ефективності організацій [3]. Стратегічний менеджмент орієнтований на формулювання довгострокових цілей та розробку стратегій на основі аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що підтверджується дослідженнями таких інструментів, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз та модель п'яти сил Портера [4].

Теорія системи розглядає організацію як відкриту систему, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, що дозволяє інтегрувати внутрішні та зовнішні чинники для досягнення стійкого розвитку. Теорія залежності від ресурсу наголошує на необхідності ефективного використання зовнішніх ресурсів та партнерських зв'язків, що підтверджується дослідженнями PwC [5]. Концепція «виходу на нові ринки» передбачає диверсифікацію ризиків та адаптацію до нових культурних, економічних і політичних умов, що є особливо важливим для компаній у глобалізованому середовищі [6]. Інноваційний підхід до управління зосереджується на постійному оновленні бізнес-процесів, впровадженні нових технологій та продуктів, що дозволяє організаціям підтримувати конкурентні переваги в умовах змін [7].

Для оцінки зовнішніх факторів підприємства використовують комплексні методи, серед яких PESTEL-аналіз дозволяє розглянути політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, що впливають на діяльність організації [8]. SWOT-аналіз сприяє визначенню сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що виникають внаслідок змін зовнішнього середовища [9]. Модель п'яти сил Портера допомагає оцінити конкурентне середовище, визначаючи вплив постачальників, покупців, загроз нових конкурентів, замінників та рівень внутрішньої конкуренції [10]. Аналіз тенденцій та прогнозування, засновані на великих даних, дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зміни, що знижує ризики та сприяє адаптації стратегії [11].

Отже, комплексний аналіз зовнішнього середовища та застосування сучасних управлінських підходів є критично важливими для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Використання методів оцінки зовнішніх факторів сприяє своєчасному виявленню можливостей і загроз, що дозволяє формувати адаптивні стратегії, підвищувати конкурентоспроможність та ефективність управління в умовах постійних змін.

Список використаних джерел

1. Економіка та суспільство. Журнал з економічних досліджень. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal
2. Elsevier. Journal of Business Research. URL: https://www.elsevier.marketing/journal/Journal-of-Business-Research
3. McKinsey & Company. (2020). Organizational health: A fast track to performance improvement. URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizational-health-a-fast-track-to-performance-improvement
4. Deloitte. (2019). Global Human Capital Trends 2019: Leading the social enterprise. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5139_Global-Human-Capital-Trends-2019.pdf
5. PwC. (2020). Global CEO Survey: Navigating the rising tide of uncertainty. URL: https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020.html
6. KPMG. (2019). Global Strategy Group: The rise of the platform enterprise. URL: https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/05/the-rise-of-the-platform-enterprise.html
7. Accenture. (2021). The Innovation Maturity Index: How companies can build a culture of continuous innovation. URL: https://www.accenture.com/us-en/insights/innovation-maturity-index
8. What is a PESTEL analysis? (2023). Oxford College of Marketing Blog. URL: https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/
9. SWOT Analysis Meaning, Examples, & Stock Investing. (2022). Encyclopedia Britannica. URL: https://www.britannica.com/money/swot-analysis-for-investing
10. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy
11. Accenture. (2021). The Impact of Big Data Analytics on Business Strategy. URL: https://www.accenture.com/us-en/insights

Науковий керівник: З.С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент

П.Д. Лянна
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО БРЕНДИНГУ У ЗАЛУЧЕННІ ТА УТРИМАННІ ТАЛАНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Бренд і брендинг – це вагомі складові компоненти будь-якої організації, яка планує зростати та зміцнювати свої позиції на ринку. Бренд – це ім'я, торгова марка, фірмовий знак, тобто це впізнаваність. Брендинг – це керування брендом, вибудовування унікальності, стилю, гармонійного образу організації, який сприяє розвитку репутації, забезпечує довгострокові відносини з споживачем, додає цінності продукту та формує довіру до компанії [1].

Розрізняють зовнішній (спрямований на споживачів) та внутрішній (спрямований на співробітників) брендинг. Без внутрішнього брендингу не буде успіху зовнішнього.Через внутрішній брендинг компанія залучає високопрофесійних спеціалістів і забезпечує їх подальше утримання. У підсумку, компанія здобуває визнання не лише завдяки своїй продукції, а й через професійність і винятковість персоналу. Добре продуманий внутрішній брендинг має важливе значення у залученні та утриманні персоналу, він дозволяє: скоротити час на закриття вакансій; підвищити рівень кваліфікації й компетентності співробітників; зменшити плинність кадрів, особливо серед ключових співробітників; збільшити лояльність працівників до компанії-роботодавця; підвищити задоволеність працівників своєю роботою; знизити витрати на заповнення відкритих вакансій [2].

Для залучення і утримання талантів вдала стратегія внутрішнього брендингу включає наступне:

1. Інвестування в навчання та розвиток, що дає змогу зберегти кваліфіковані та обізнані кадри. Для молодих перспективних фахівців безкоштовне навчання є основою для швидкого старту кар′єри, їм бракує досвіду і навичок.Профільні курси, вебінари, кейс-чемпіонати – гарна нагода підвищити рівень кваліфікації й компетентності.

2. Використання соцмереж для пошуку кандидатів, просування вакансій і комунікації з аудиторією. Молодь здебільшого надає перевагу Telegram, TikTok й Instagram, третина серед їх користувачів складає вікову групу 18-29 років. Старша вікова група – це досвідчені спеціалісти, вони обирають традиційні методи пошуку роботи– job-портали, LinkedIn і Facebook.

3. Співробітники як головні бренд-амбасадори, які ділятьсяякісним контентом та ідейним лідерством, що дає компанії

більше шансів залучити найкращих фахівців. Створення кращих умов, відкрите спілкування, залучення працівників до участі в житті компанії,відзначення досягнень працівника призводить до того, що кадри пишаються своїм робочим місцем[3].

4. Соціальна відповідальністькомпанії—благодійність, підтримка ЗСУ, гуманітарна допомога, офіційна позиція компанії щодо повномасштабної війни, матеріальна допомога і супровід співробітників, які опинились у скрутному становищі.

5. Корпоративна культура, яка підтримується соціально-психологічними тренінгами для налагодження неформальних стосунків між співробітниками, вирішення конфліктних ситуацій, зняття емоційної напруги, а також різноманітними іграми, тімбілдингами, конкурсами, днями народження (компанії, керівників) та ін.[2].

6. Заохочення працівників через залучення їх до участі у розробці корпоративних програм розвитку і обговорення окремих проблем і завдань, що позитивно вплине на відносини між керівниками та їх підлеглими, сприятиме розкриттю потенціалу залучених кадрів.

7. Використання фінансових стимулів, таких як індивідуальні винагороди (% від прибутку), винагороди за результатом (комісійні), премії, акції, опціони. Це може мотивувати вирішувати задачі творчо, креативно, швидко, ефективно [3].

Отже, **е**фективна стратегія внутрішнього брендингу є ключовим інструментом залучення та утримання талантів у компанії. Вона ґрунтується на можливостях для навчання, правильному підході до пошуку кандидатів, активній ролі співробітників як бренд-амбасадорів, соціальній відповідальності компанії, розвитку корпоративної культури, заохоченні працівників та використанні фінансових стимулів. Усі ці фактори створюють сприятливе робоче середовище, підвищують рівень лояльності та мотивації персоналу, а також сприяють залученню найкращих фахівців на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Блог: маркетинг та продажі. URL: https://sendpulse.ua/blog/what-is-branding

2. Блог. URL: https://hurma.work/blog/5-trendiv-brendyngu-robotodavczya-yaki-varto-znaty/

3. Журнал Кадровик.UA. URL: https://www.kadrovik.ua/content/kudi-idut-talanti-abo-rol-hr-brendu-dlya-kompan

Науковий керівник: З.С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент

К.О. Максименко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

В сучасних умовах подолання наслідків кризових умов на перший план виходить не лише здатність суб'єктів господарювання оптимізувати використання наявних економічних ресурсів та зберегти їх, але й розробити концепцію подальшого розвитку бізнесу щодо покращення фінансових результатів на основі інформації, тобто відповідного забезпечення. В загальному вигляді її можна представити за допомогою рис. 1.

Рис. 1.Схема інформаційного забезпечення управління підприємством в умовах кризи

Джерело: складено автором

Інформаційне забезпечення управління підприємством – це набори цифрових, текстових, графічних та інших форм і масивів даних, які дозволяють оцінювати конкретну ситуацію на ринку чи прогнозувати його, приймаючи рішення на різних рівнях менеджменту суб'єктів господарювання [1, с. 39].

Основу інформаційного забезпечення в управлінні підприємством становить фінансова звітність (форми балансу, звіту про фінансові результати, руху грошових коштів, звіту про зміни власного капіталу, примітки тощо), управлінські дані (плани продажів, деталізація показників за допомогою управлінського обліку тощо) та маркетингові (результати реалізації, прайси, цінові стратегії, специфіка продажів чи роботи з цільовими групами, заходи протидії конкурентам) та ін. додаткові (у т.ч. конфіденційні дані для службового користування).

Найбільш зрозумілим та поширеним з точки зору оцінки фінансово-економічного становища підприємства є фінансова звітність з її додаткам та можливими розширенням і деталізаціями, на основі якої керівники оцінюють динаміку змін ключових показників та прогнозні орієнтири підвищення виручки, валового прибутку, чистого результату тощо. При цьому саме на основі форм такої звітності менеджмент суб'єктів може з визначеною точністю оцінити наявні чи потенційні втрати активів, тобто запасів, грошових коштів, матеріально-технічної бази у кількісному та вартісному вираженні, прийнявши рішення щодо розширення чи скорочення обсягів бізнесу, закупівлі обладнання, зміни торговельної політики стосовно продажу товарів чи надання послуг та ін.

Маркетингова інформація саме під час настання кризи дозволяє спланувати найбільш ймовірні обсяги продажів, скоригувавши фактичні дані реалізації та прибутку на основі офіційної (фінансової) звітності у зв'язку з даними управлінського забезпечення [2, с. 73]. Не менш важливим в контексті інформаційного забезпечення від впливу негативних подій при настанні криз є застосуванні різноманітних моделей оцінки ймовірності банкрутства, що дозволяють скоригувати складові майна і джерела їх фінансування саме з точки ризикованості застосування чи вартості плати за використання й залучення.

Наразі практичну корисність та поширеність отримали інформаційні масиви даних у табличних та графічних форматах, які створюються спеціальним програмним забезпеченням (електронними табличними процесорами, накшталт MS Excel, Open Office, засобами стохастичного аналізу Statistica та ін., а також останні розробки Google

Analitics і Big Data, стрімко набираючи оберти при нарощенні кількості інформації для мінімальних вибірок даних, що вже не обмежуються 5 чи 6 значним порядком цифр, а також доступності інтернет-баз даних, що також керуються спеціальними структурами та підрозділами підприємств на основі приймаємих рішень.

Перспективами розвитку інформаційного забезпечення в умовах кризи може бути врахування можливих сценаріїв розвитку підприємства не лише методами статистичного аналізу (моделювання сценаріїв, як оптимістичних, так і песимістичних), у той же час що й базуються на провідних індикаторах ефективності, як залучати до розв'язання стратегічних завдань AI, навіть враховуючи те, що його можливості поки що обмежені порівняно з темпами зміни технологій та глобальних економіко-політичних відносин. Однак, чи стане smart-технологія самостійного навчання у нейромережах та комп'ютерної лінгвістики підґрунтям для прийняття важливих рішень представниками бізнесу, замінивши на певних посадах людей та загальні цінності – залишається відкритим питанням…чи риторичним?

Отже, підприємствам в процесі здійснення діяльності потрібні зведені та систематизовані дані, як надаватимуть практичну та корисну інформацію, а саме комплексного забезпечення, для прийняття зважених управлінських рішень задля скорішого подолання наслідків економічних криз останніх років.

Список використаних джерел

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.

2. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навч. посібник / Я. Б. Дропа. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

3. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. М 50 Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.

4. Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник у схемах і таблицях / уклад.: Копитко М. І., Живко З. Б., Франчук В. І., Бліхар В. С., Мельник С. І.; за заг. ред. Копитко М. І. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 256 с.

Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор

К.В. Матюшова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯКЧИННИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, трансформації форм господарювання та посилення конкуренції. Здатність передбачити зміни на ринку, сформулювати стратегічні цілі та забезпечити конкурентні переваги вимагає не лише раціонального використання ресурсів, але й ефективного управління людським капіталом. Саме він виступає ключовим фактором довгострокового розвитку підприємства, оскільки будь-які стратегічні зміни найчастіше реалізуються через людський фактор.

Особливість сучасних моделей економічного зростання полягає у визнанні людського капіталу повноцінною складовою виробничої функції. Його результативне задіяння потребує ретельно розробленої мотиваційної політики, що покликана стимулювати працівників до інноваційної діяльності, спрямованої на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. У цьому контексті особливої ваги набуває матеріальне стимулювання, що охоплює не лише грошову винагороду, а й кар'єрні перспективи, соціальні пільги, туристичні програми, премії тощо [2].

Елементом, який безпосередньо впливає на економічні показники підприємства, є заробітна плата. Вона визначає собівартість продукції, впливає на соціальний клімат у колективі, сприяє підвищенню якості праці та продукції, а також стимулює зростання обсягів виробництва. Водночас, ефективна система мотивації повинна базуватися як на основній, так і на додатковій оплаті праці, використовуючи при цьому як сучасні, так і перевірені часом механізми.

Незважаючи на загальну тенденцію до оновлення підходів, на багатьох підприємствах система додаткового матеріального стимулювання залишається архаїчною. Основною причиною цього є низька ефективність виробництва, що унеможливлює формування достатнього резерву коштів для оновлення системи мотивації. Водночас, існують приклади підприємств, які, подолавши фінансово-економічні труднощі, змогли запровадити ефективні моделі індивідуальної мотивації, орієнтовані на якісні результати праці, а

також забезпечити загальне зростання продуктивності та прибутковості.

Підвищення ефективності діяльності підприємства передбачає оптимізацію використання всіх видів ресурсів, серед яких праця є найгнучкішим. Це зумовлює необхідність системного підходу до управління мотивацією, оскільки чинна система з часом може втратити актуальність у зв'язку з динамічністю мотиваційних установок персоналу.

Сучасна практика передбачає розробку програм управління мотивацією праці, які включають оцінку поточного стану системи стимулювання, планування заходів з її вдосконалення, контроль за виконанням, а також оцінку досягнутих результатів. Розроблення таких програм є складовою стратегічного управління та дозволяє забезпечити узгодженість між цілями підприємства і заходами підвищення ефективності праці в середньо- та довгостроковій перспективі [1].

До основних завдань, які має включати така програма, можна віднести: зростання обсягів виробництва, підвищення фінансової стійкості, ефективне використання кредитних ресурсів, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, а також підвищення рівня трудової мотивації працівників. Для досягнення зазначених цілей доцільно враховувати низку показників: кількість відпрацьованих годин, трудомісткість, рентабельність праці, середню заробітну плату, чистий прибуток, продуктивність праці та інші [3].

На етапі реалізації програми особливе значення має чіткий поділ заходів на матеріальні та нематеріальні, а також оперативний та підсумковий контроль з боку керівництва підприємства. Крім того, доцільним є впровадження індивідуального підходу до управління персоналом, врахування професійних, психологічних та фізичних особливостей працівників, активне залучення персоналу до управлінських процесів, підтримка корпоративної культури, а також формування кадрового резерву.

Таким чином, ефективна мотиваційна політика є критично важливою складовою розвитку підприємств у сучасних умовах. Її вдосконалення забезпечує не лише зростання продуктивності праці, а й сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел

1. Лисенко В.В., Сироватко О.І. Мотиваційний моніторинг як метод ефективного розвитку персоналу підприємства.

Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. №20. С.88-91.

2. Чернушкіна О.О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2016. № 3. С. 50-54.

3. Шкурат М.Є. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. Економіка і організація управління. 2016. №2 (22). С. 282-290.

Науковий керівник: З.С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент

К.В. Матюшова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

В умовах динамічного розвитку економіки та високої конкуренції підприємства дедалі більше усвідомлюють, що ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей є персонал. Проте сам по собі наявний кадровий потенціал ще не гарантує ефективної роботи. Саме мотивація працівників стає тим чинником, який дозволяє розкрити їхній потенціал, забезпечити високу продуктивність праці та підвищити загальну ефективність управління організацією.

Мотивація – це внутрішній або зовнішній стимул, який спонукає людину до дії. У сфері управління персоналом мотивація розглядається як система засобів впливу, що орієнтована на досягнення цілей організації шляхом задоволення потреб працівників [2]. Чим вищий рівень задоволення потреб, тим сильніше бажання співробітника виконувати свої обов'язки якісно і відповідально.

Таблиця 1

Визначення поняття «мотивація»

Автори	Визначення поняття
А.М. Грозов, Л.Д. Завідна [1]	Сукупність мотивацій, що сприяють досягненню мети
В. Ігнатюк, Г. Туніна [2]	Комплекс мотиваційних факторів, що впливають на дії людини
І.Г. Сивицька, А.В. Синиченко [3]	Процеси, за яких жива істота діє відповідно до очікуваних наслідків

Узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновок, що мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників (мотивацій, рушійних сил, очікувань), які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до здійснення певних дій з метою досягнення результату.

З огляду на це, доцільно розглянути основні інструменти мотивації, що використовуються в сучасному управлінні (табл. 2).

Таблиця 2

Інструменти мотивації у сучасному управлінні [3]

Категорія інструментів	Методи	Переваги для управління
Фінансові	Премії, система KPI, оплата понаднормових	Пряма мотивація, проста реалізація
Організаційні	Гнучкий графік, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень	Підвищення залученості, зменшення стресу
Соціально-психологічні	Визнання, корпоративна культура, розвиток командного духу	Зміцнення лояльності, покращення атмосфери
Навчальні	Тренінги, підвищення кваліфікації, коучинг	Професійне зростання, інноваційність

Інструменти мотивації у сучасному управлінні є багатогранним механізмом, який охоплює фінансові, організаційні, соціально-психологічні та навчальні підходи. Їхнє комплексне застосування дозволяє не лише досягати високих результатів, а й формувати стійку систему залучення персоналу. Фінансові інструменти забезпечують швидкий ефект, організаційні – сприяють гнучкості та ефективній взаємодії, соціально-психологічні – створюють сприятливий мікроклімат, а навчальні – стимулюють розвиток потенціалу працівників. Збалансоване поєднання цих інструментів є запорукою успішного управління в умовах постійних змін [2].

Підвищення ефективності управління через мотивацію проявляється у зростанні продуктивності праці, зменшенні плинності кадрів, покращенні мікроклімату в колективі, зростанні інноваційності та відповідальності працівників. Організація, що дбає про мотивацію персоналу, отримує не лише кращі результати, а й формує позитивний імідж на ринку праці [3]. Мотивація не є разовою дією - це постійний процес, який потребує гнучкості, аналізу й оновлення. Ефективні керівники регулярно досліджують потреби персоналу, проводять опитування, створюють програми розвитку та залучення, тим самим забезпечуючи стійке зростання організаційної ефективності.

Отже, мотивація персоналу є не просто складовою управління, а його стратегічним інструментом. Її ефективне використання дозволяє

керівництву досягати високих результатів, створюючи гармонійну, результативну та конкурентоспроможну організацію.

Список використаних джерел

1. Грозов А. М., Завідна Л. Д. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці на підприємстві // Матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті проф. ТНТУ ім. І. Пулюя, акад. НАН М. Г. Чумаченка: „Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0", Тернопіль, 11 жовтня 2024 року. 2024. С. 28–29.

2. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективностісистеми управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics &Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08.

3. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 3. С. 92-100.

Науковий керівник: З.С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент

Г.Я. Митрофанова,
доктор економічних наук, професор
М.Д. Луговий, аспірант
К.А. Мусієнко, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ПРОБЛЕМИ І ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

В умовах тотальної диджиталізації питання використання інформаційних технологій стають не просто популярними, вони несуть визначальну роль в ефективності усіх бізнес-процесів, ключем успіху цілих організацій та окремих команд. Лідери розуміють, що стійкість, швидкість та відповідна цінність бізнесу буде все більше залежати від технологій та рівня цифровізації. Залежність від технологій не є новою тенденцією. Однак, суттєво змінюється їх роль. Як пише Deloitte, «цінність технології полягає не в тому, що вона замінює людську працю. Йдеться про тіснішу, ніж будь-коли, співпрацю з людьми, посилення людської здатності виявляти та використовувати можливості для інновацій та зростання» [1].

У звіті Tech Trends report (Deloitte Insights) окреслено 6 макросил інформаційних технологій. Половина з них (взаємодія, інформування та компьютерізація) лежать в основі інновацій та зростання. Інші три (рушійні сили технологічного бізнесу, кібербезпека та довіра, модернізація ядра) – допомагають організаціям безперебійно функціонувати під час їхнього зростання [2, с. 2].

Метою нашого дослідженні є виділення основних проблем та викликів, які супроводжують використання інформаційних технологій у проєктному менеджменті на основі сучасних тенденцій цифровізації.

Загалом дослідженню проблем використання інформаційних технологій у проєктному менеджменті присвячено багато досліджень. Зокрема, О. Данченко, В. Занора у своїй монографії проаналізували теоретико-методичні основи управління проєктами. Автори приділили велику увагу механізмам прийняття рішень в проєктах в умовах нестабільності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, а також методичному інструментарію управління причинами відхилень у проєктах [3].

І. Башинська, А. Христова ще у 2017 р. розглянули роль сучасних інформаційних технологій, нові підходи в управлінні проєктами та наголосили на тому, що вони будуть впливати на збільшення ефективності управління та зменшення частки незавершеності проектів [4].

У найновіших дослідженнях Н. Носад, І. Крискун зосередились на аналізуванні проблем та новацій на основі штучного інтелекту в управлінні проєктами, які стосуються сучасних організацій IT-сфери [5]. С. Супруненко своє дослідження присвятила проблемам забезпечення інформаційної безпеки в контексті проєктного управління [6].

На основі аналізу новітніх трендів та тенденцій у сфері цифровізації управління, можна виділити наступні виклики використання інформаційних технологій у управлінні організаціями в цілому, та у проєктному менеджменті зокрема:

1. Наявність варіативності підходів до методології управління (Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, DevOps), що вимагає адаптації інформаційних інструментів для планування, контролю та визначення результативності проєкту. Тут може виникнути проблема вибору програмного забезпечення, яке буде відповідати специфіці проєкту або команди, а також поєднуватись з існуючими корпоративними системами. Однак, позитивним моментом можна вважати оновлення у 2021 р. PMBOK Guide, у якому відмовились від

предиктивного підходу та жорсткої регламентації всіх процесів [5, с. 58-59];

2. Мінливість технологій та робочих процесів в організаціях, які залежать від інновацій, штучного інтелекту, яка призводить до того, що змінюються підходи до обгрунтування цінності інвестицій у ці технології. Мова йде про врахування не тільки ефективності процесів, але й впливу технологій на способи роботи та людські можливості. А це додаткові витрати, які потребують специфічних розрахунків [1];

3. Висока залежність від технологій та зростання загроз несанкціонованого доступу до систем та корпоративних даних, а також ризиків розкриття інформації, зберігання персональних даних робить надзвичайно актуальними питання інформаційної безпеки [6];

4. Виклики, які пов'язані з людським фактором, а саме опором змінам, недостатньої цифровою підготовкою персоналу, порушенням комунікації за рахунок надмірної автоматизації та зменшення персональної взаємодії, розподіленими командами;

5. Тотальне використання штучного інтелекту впливає майже на усі процеси задіяні у проєктному менеджменту. Зокрема, він з одного боку спрощує взаємодію з користувачами, обмін даними між додатками. Однак, з іншого боку, робить інформаційні системи управління більш складними [2, с. 6].

Таким чином, врахування виявлених у нашому дослідженні проблем та викликів, які пов'язані з використанням інформаційних технологій у проєктному менеджменті на основі сучасних тенденцій цифровізації, дозволить керівникам проєктних команд та лідерам організацій зосередити увагу при удосконаленні управлінських процесів на цих вагомих аспектах.

Список використаних джерел

1. Turning tensions into triumphs: Helping leaders transform uncertainty into opportunity. URL:https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html

2. Tech Trends report. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us187540_tech-trends-2025/DI_Tech-trends-2025.pdf

3. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. – Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. – 278 с.

4. Башинська І.О., Хрістова А.В. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні проектами // Економічний журнал Одеського політехнічного університету, №1, 2017. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2017/No1/16.pdf

5. Насад Н. В. Крискун І. М. Засади управління проектами IT-компаній: методики та інструменти. // «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 1(48), 2025. С. 58-62. DOI: 10.31673/2415-8089.2025.015762

6. СупруненкоС.А.Проблеми інформаційної безпеки в проєктному управлінні // Економіка та суспільство. № 67, 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4742

К.М. Місевич
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СПЕЦИФІКА ВПРОВАДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПІДХОДІВ У КЕРУВАННІ КАДРАМИ

Адміністративні методи управління кадрами являють собою комплекс інструментів впливу на персонал організації, як на окремих співробітників, так і на колектив загалом, з метою забезпечення їхньої скоординованої діяльності, досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримання належного рівня виконавської дисципліни. Ключова ідея цих методів полягає в застосуванні офіційної влади, існуючих правил, регламентів, розпоряджень та контролю за їхнім виконанням. Ефективність адміністративних важелів значною мірою залежить від чіткої побудови організаційної ієрархії, зрозумілості робочих процесів та об'єктивності використання управлінських повноважень.

До ключових адміністративних інструментів керування персоналом належать:

1. Організаційна регламентація: Встановлення деталізованих правил, положень, інструкцій, посадових описів, режимів праці та інших нормативних документів, що регламентують поведінку працівників та порядок здійснення ними своїх трудових функцій. Як приклад можна навести розробку та затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку, положення про систему заохочень, інструкцій з техніки безпеки тощо.

2. Адміністративне регулювання: Прийняття управлінських рішень, оформлених у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, як в усній, так і в письмовій формі, які є обов'язковими для виконання підлеглим персоналом. Зокрема, це може бути видання

наказу про прийняття нового працівника до штату, розпорядження про проведення аудиту або доручення щодо підготовки аналітичного звіту.

3. Дисциплінарний вплив: Застосування системи стимулів та санкцій для забезпечення належного рівня трудової дисципліни та відповідального ставлення працівників до своїх обов'язків. Прикладами можуть бути оголошення подяки за високі досягнення в роботі, застосування догани за недотримання трудової дисципліни або розірвання трудового договору за систематичне невиконання посадових обов'язків.

4. Адміністративний нагляд: Систематичне спостереження, перевірка та оцінювання діяльності співробітників на предмет відповідності встановленим стандартам, плановим показникам та прийнятим рішенням. Це може включати проведення контрольних заходів щодо якості виконуваної роботи, аналіз звітних даних, моніторинг дотримання термінів виконання поставлених завдань тощо.

Застосування адміністративних методів у керуванні кадрами має як свої позитивні, так і негативні аспекти. До позитивних сторін можна віднести забезпечення ясності, структурованості та контрольованості в роботі колективу, оперативне прийняття та впровадження управлінських рішень, підтримку дисципліни та порядку. У той же час, надмірне захоплення адміністративними методами може призвести до пригнічення ініціативи та творчого потенціалу працівників, формалізації міжособистісних відносин, розростання бюрократичного апарату та виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Ілюстративні приклади застосування адміністративних методів:

1. Впровадження системи оцінювання ефективності на основі KPI: Організація розробляє чітко визначені кількісні та якісні індикатори для оцінки результативності праці кожного співробітника та структурного підрозділу.

2. Організація функціонування центру клієнтської підтримки: Розробляються деталізовані регламенти та сценарії розмов для операторів, встановлюються стандарти якості обслуговування клієнтів, визначаються графіки роботи та здійснюється контроль за тривалістю обробки звернень.

3. Проведення періодичної оцінки персоналу: Відповідно до затвердженого порядку, регулярно проводиться оцінювання професійних знань, умінь та навичок працівників. Результати цієї оцінки можуть слугувати підґрунтям для прийняття кадрових рішень

щодо кар'єрного зростання, переміщення на інші посади або звільнення співробітників. (Положення про порядок проведення оцінки персоналу)

Адміністративні методи управління людськими ресурсами є важливим елементом забезпечення продуктивної діяльності організації. Їхнє виважене та раціональне застосування, у поєднанні з іншими управлінськими підходами (економічними, соціально-психологічними), сприяє досягненню високого рівня організації праці, дисципліни та результативності персоналу.

Список використаних джерел

1. Бандурка О. М., Коробов М. Я., Петрова Н. С. Засади менеджменту. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 512 с.
2. Державна служба статистики України. (Офіційний сайт: www.ukrstat.gov.ua)
3. Кодекс законів про працю України. (Офіційний веб-портал Верховної Ради України: zakon.rada.gov.ua)
4. Шегда А. В., Ландік В. І. Менеджмент. Київ: Знання-Прес, 2004. – 587 с.

Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор

К. Нікітіна
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

Організація управління підприємством є важливою основою для ефективного функціонування бізнесу в умовах мінливого економічного середовища. Сучасний підхід до управління вимагає комплексного аналізу, оскільки якість управлінської системи безпосередньо впливає на здатність компанії досягати цілей та бути конкурентоздатною на ринку.

В основу ефективного управління покладено системний підхід, що розглядає організацію як єдину систему взаємопов'язаних елементів. Дослідження у галузі менеджменту [1] підтверджують, що системне розуміння бізнесу дозволяє керівництву враховувати взаємодію різних складових господарської діяльності та отримувати синергетичний ефект. Провідні фахівці наголошують, що ефективна

організаційна структура є ключовим інструментом реалізації управлінських функцій, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень та відповідальності між рівнями керівництва [2].

Важливим аспектом сучасного управління є баланс між централізацією та децентралізацією. Дослідження показують необхідність делегування частини повноважень на нижчі рівні для оперативного прийняття рішень та адаптивності організації [3]. Це особливо актуально в умовах швидкого розвитку технологій та посилення конкуренції, де швидкість реагування на зміни є критично важливою для успіху.

Стратегічне планування є невід'ємною частиною системи управління сучасним підприємством. Експерти зі стратегічного менеджменту підкреслюють, що розробка ефективної стратегії, яка враховує специфіку галузі та конкурентне середовище, є запорукою довгострокового успіху [4]. Стратегічне управління включає аналіз зовнішніх можливостей і загроз, визначення сильних і слабких сторін підприємства, формулювання місії та візії, а також розробку конкретних планів дій для досягнення стратегічних цілей.

Значну роль в ефективності управління відіграє комунікаційна система. Дослідники корпоративних комунікацій наголошують, що якісні комунікаційні процеси є основою для своєчасного обміну інформацією, координації дій та формування корпоративної культури [5]. В умовах цифрової трансформації бізнесу впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити ефективність прийняття рішень.

Сучасний розвиток менеджменту характеризується переходом від функціонального до процесного підходу. Автори концепції реінжинірингу бізнес-процесів зазначають, що процесний підхід дозволяє розглядати діяльність підприємства через призму взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для клієнта [6]. Це сприяє оптимізації ресурсів, скороченню витрат та підвищенню якості продукції чи послуг.

Проєктний менеджмент є ще одним ефективним інструментом управління сучасним підприємством. Практичні дослідження показують, що управління бізнесом через конкретні проєкти дозволяє досягати стратегічних цілей з максимальною ефективністю використання ресурсів [7]. Такий підхід особливо важливий для інноваційних компаній, що працюють в умовах високої невизначеності та ризику.

Концепція Lean-менеджменту пропонує ефективні інструменти для мінімізації втрат та оптимізації всіх бізнес-процесів

[8], що дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити собівартість продукції та покращити якість обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах все більшого поширення набуває Agile-методологія управління, яка передбачає гнучкий підхід до планування та реалізації бізнес-процесів. Провідні фахівці з гнучких методологій стверджують, що застосування принципів Agile дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно взаємодіяти з клієнтами [9].

Цифрова трансформація управління є невід'ємною складовою розвитку сучасних підприємств. Дослідники у сфері цифрової економіки підкреслюють, що впровадження інформаційних технологій у процеси управління дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити швидкість та якість прийняття рішень, а також створювати нові бізнес-моделі [9].

Отже, організація управління підприємством є складним та багатогранним процесом, що вимагає від керівників глибоких знань сучасних концепцій менеджменту та здатності адаптувати їх до особливостей конкретної організації. Ефективна система управління повинна забезпечувати оптимальний баланс між стабільністю та гнучкістю, традиціями та інноваціями, централізацією та децентралізацією. Лише за таких умов підприємство може забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.

2. Виноградська О. М. Тексти лекцій з курсу «Управління персоналом» / укладачі: О. М. Виноградська, В. С. Шевченко, Н. С. Виноградська. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 114 с.

3. Гребеник Т. В. Управління персоналом : конспект лекцій / укладач Т. В. Гребеник. – Суми : Сумський державний університет, 2014. – 180 с.

4. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін ; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. - 398 с.

5. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу [Електронний ресурс] / К. М. Дідур. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776

6. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред. Р. Дякіна. - К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. - 706 с.

7. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. - 293 с.

8. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 432 с.

9. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. –358с.

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

А.І. Німкович,
кандидат економічних наук, менеджер з надання грантів в Razom, експерт і тренер з фандрейзингу

ФАНДРЕЙЗИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: КЕЙСИ УКРАЇНСЬКИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах глобальних викликів, зокрема повномасштабної війни, українські громадські організації були змушені переосмислити традиційні підходи до залучення ресурсів. Ці зміни посприяли розвитку фандрейзингу як повноцінної управлінської функції. З 2022 року було створено понад 15 000 нових організацій громадянського суспільства (ОГС), включаючи громадські та благодійні організації.

Протягом 2022–2023 років кількість благодійних організацій в Україні зросла на 43%. Це свідчить про активну мобілізацію громадянського суспільства у відповідь на виклики війни, зокрема в сферах гуманітарної допомоги, підтримки Збройних Сил України та внутрішньо переміщених осіб. Новостворені організації засновані часто прдеставниками з комерційного сектору, що зумовляє зростання професійності, використання бізнес-інструментів та орієнтованість не стільки на процес, а на результати у своїй діяльності.

Разом з тим грантове фінансування, як показали останні події із закриттям USAID, і залежність від одного джерела фінансування є досить ризиковим. Це зумовлює піднімати тему фандрейзингу як стратегічної функції менеджменту серед організацій громадянського суспільства все частіше і частіше.

Згідно з дослідженнями Tempel et al. (2016), фандрейзинг набуває рис стратегічного процесу, що охоплює аналіз зовнішнього середовища, розробку ціннісної пропозиції, побудову стосунків і управління результатами [2]. В українських реаліях це особливо актуально: організаціям доводиться діяти в умовах обмежених ресурсів, інституційної конкуренції та зміни донорських пріоритетів.

Як зазначає Мельник І.Г., «стратегічний фандрейзинг передбачає чітке позиціонування, планування фінансового росту та управління ризиками» [1, с. 89].

Кейс побудови фандрейзингового відділу у фонді «Rescue Now». Фандрейзинг є стратегічним напрямком для керівника організації, від якого залежать інші напрямки діяльності, такі як проєктні команди, HRвідділ, фінансовий, юридичний, технічний тощо. З розвитком організації та організаційної структури ця представницька роль була делегована керівнику відділу, яким надалі розбудовувались та підтримувались відносини з донорськими та партнерськими організаціями. Разом з тим представницька функція керівника організації і надалі залишалась важливою на ключових переговорах з великими міжнародними донорськими організаціями.Саме цей відділ у кейсі з RescueNow задавав загальний вектор розвитку організацій з таких причин:

– постійна комунікація та отримання інформації і знань із зовнішнього середовища, зокрема від донорських організацій, які формували свої напрямки, стратегії та пріоритетні цілі щодо проєктів;

– роль посередника та інтегратора між внутрішніми проєктними відділами, як імплементаторами зі своєю експертизою та можливостями щодо географії діяльності з одного боку, та донорськими організаціями, як замовників соціальних та гуманітарних проєктів з їх запитами з іншого боку;

– диверсифікація фінансування за джерелом та цільове призначення, що зумовлювало цілу систему активностей, направлених як на конкретні напрямки проєктів, так і на розбудову окремих відділів чи напрямків роботи (зокрема, так зародилась політика захисту дітей);

– зрештою розвиток партнерських і донорських зв’язків відкрив можливості для навчання та зрощення персоналу, технічного забезпечення як додаткові опції в рамках програм локалізації від міжнародних донорських організацій щодо національних та локальних організацій-імплементаторів.

Тож, процес фандрейзингу виріс з форматулише залучення ресурсів до побудови сталих процесів управління цим залученням. Після короткого етапу екстрених зборів і реагування на запити,

частина організацій почала інституалізацію фандрейзингової функції за принципами, подібними до відділів продажів у бізнес-компаніях.

Зокрема, було впроваджено CRM-системи для обліку і супроводу донорів, шаблони листів та комунікацій для різних етапів взаємодії, а також внутрішні дашборди для контролю за статусами заявок і графіком звітності. Такі інструменти дозволили структурувати роботу з партнерами і вибудовувати стосунки не на рівні одноразових донатів, а на рівні стратегічних угод, що передбачають тривале партнерство і підтримку.

Це, у свою чергу, сприяло зростанню фінансової стабільності організації, зниженню ризиків зриву термінів звітності й забезпеченню кращого планування ресурсів на майбутні проєкти. Систематизація фандрейзингу також дала змогу чітко визначати пріоритетні напрями діяльності, формувати програмні портфелі та концентруватися на проєктах, що відповідають стратегічній місії організації, а не лише поточним запитам донорів.

Фактично, фандрейзинговий відділ в умовах кризи почав виконувати функцію бізнес-аналітичного центру, що формує фінансовий вектор розвитку організації та координує міждисциплінарну взаємодію команд.

Одним із яскравих прикладів адаптації громадських організацій до кризових умов і побудови сталої фандрейзингової моделі є діяльність американської організації Razom for Ukraine. Організація була заснована українською діаспорою у США в 2014 році як відповідь на події Революції Гідності. Первинною місією Razom стало сприяння демократичному, економічному та соціальному розвитку України шляхом інформаційної підтримки, фінансування проєктів і залучення міжнародної спільноти до процесу змін.

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році Razom for Ukraine перетворилася на одного з ключових гравців серед громадських організацій США, які підтримують Україну. Успіх організації багато в чому зумовлений правильно побудованою фінансовою моделлю, зокрема — статусом неприбуткової організації 501(c)(3) згідно з законодавством США. Цей статус дозволяє як фізичним особам, так і корпораціям зменшувати своє податкове навантаження, жертвуючи кошти на підтримку гуманітарних та соціальних програм організації. Саме це стало основою масштабних фандрейзингових кампаній, які дозволили Razom акумулювати значні ресурси для підтримки України як під час пікових моментів ескалації, так і у тривалій перспективі.

Управлінське значення такої моделі особливо проявилось на початку 2025 року, коли частина міжнародних донорських програм, зокрема через Національне агентство США з міжнародного розвитку (USAID), призупинила або завершила фінансування цілої низки українських та міжнародних партнерських ініціатив. У той час як багато організацій опинилися в стані фінансової нестабільності, Razom for Ukraine продовжила забезпечувати стабільну підтримку завдяки залученню ресурсів напряму від індивідуальних та корпоративних донорів. Організація активно розвинула свою діяльність щодо надання грантування для локальних українських організацій, зокрема тих, хто постраждав через припинення фінансування з боку USAID.

Особливої уваги заслуговує менеджмент використання залучених коштів. На відміну від цільового фінансування від міжнародних донорів, приватні пожертви мають більш гнучкий характер і можуть бути перерозподілені згідно з поточними потребами організації. Це дозволяє Razom оперативно реагувати на гуманітарні виклики, розширювати напрями діяльності, інвестувати в організаційний розвиток та утримувати стабільність у нестабільному зовнішньому середовищі.

Яскравими прикладами є початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року, а також техногенна катастрофа – підрив Каховської ГЕС у червні 2023 року. Завдяки довірі донорів та відсутності обмежень у цільовому призначенні коштів, організація мала змогу одразу спрямовувати фінансові ресурси на найактуальніші потреби: евакуацію, забезпечення медичних комплектів, відновлення постачання води, закупівлю генераторів і підтримку волонтерських команд без необхідності проходження довготривалих погоджувальних процедур чи затвердження бюджетів, характерних для інституційних грантів. Ця оперативність значно підвищує ефективність реагування у критичних ситуаціях та дозволяє зберігати життєво важливі ресурси в умовах високої невизначеності.

Ця модель управління фандрейзингом нагадує структуру відділів продажів у комерційних компаніях, де чітко вибудований цикл угоди, облік етапів комунікації та аналіз дій клієнтів дозволяють досягати передбачуваних результатів. У випадку з громадськими організаціями фандрейзинг також виконує роль інструменту стратегічного планування — завдяки систематизації запитів, наявності стабільної донорської бази та регулярного оновлення фінансових прогнозів, керівництво отримує змогу формувати довгостроковий вектор організаційного розвитку.

Підхід, коли фандрейзинг не розглядається як тимчасовий «порятунок» в умовах кризи, а виступає як окрема управлінська функція зі своєю логікою, структурою та фінансовими інструментами, стає запорукою інституційної стійкості організації навіть в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Досвід українських громадських організацій у період повномасштабної війни демонструє, що фандрейзинг перестає бути лише інструментом залучення коштів, а стає повноцінною стратегічною функцією управління. Організації, які системно інвестували у свої внутрішні процеси – автоматизацію (CRM-системи), стандартизацію комунікацій, фінансову прозорість та довгострокові партнерські відносини – змогли не лише зберегти стійкість у кризових умовах, але й суттєво розширити масштаби своєї діяльності.

Підходи до фандрейзингу дедалі більше наближаються до бізнесових практик: створення аналітичних інструментів для прийняття рішень, побудова відділів фандрейзингу за моделлю відділів продажів, укладання стратегічних партнерств із бізнесом та активне використання краудфандингових кампаній для диверсифікації джерел фінансування.

Кризи змусили громадський сектор розвивати спроможність діяти гнучко, швидко та рішуче. Саме наявність стратегічного бачення, інституційної стійкості та незалежних каналів фінансування дозволяє організаціям не тільки виживати, а й ефективно відповідати на непередбачувані гуманітарні виклики.

Список використаних джерел

1. Мельник І. Г. Стратегічне управління неприбутковими організаціями: навч. посібник. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 172 с.

2. Tempel, E. R., Seiler, T. L., Burlingame, D. F. (2016). *Achieving Excellence in Fundraising*. Wiley, 4th ed.

3. Waters, R. D. (2009). The Importance of Understanding Donor Identity and Motivations. *Int. Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(3), 236–248.

4. Sargeant, A., Shang, J. (2010). *Fundraising Principles and Practice*. Jossey-Bass.

5. Дарморіс І. Краудфандинг як інструмент підтримки громадських ініціатив. *Економіка і суспільство*, 2022, №31, с. 118–123.

О.В. Олексієнко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У контексті функціонування вітчизняних підприємств в умовах ринкової економіки, важливим аспектом стратегії управління та розвитку є мотивація персоналу. Мотивація співробітників, як одна з ключових складових ефективного управлінського процесу, має бути врахована як на етапі прийому на роботу, так і при подальшому формуванні системи ситуаційного керівництва.

Мотивація є здатністю індивіда задовольняти свої матеріальні та духовні потреби через професійну діяльність. Вона виступає основною рушійною силою, яка спонукає до виконання певних завдань і визначає напрямок діяльності. Як управлінський інструмент, мотивація є ефективним засобом підвищення продуктивності праці. У рамках системи управління персоналом підприємства мотивація займає ключову роль, оскільки безпосередньо пов'язана з процесами стимулювання праці. Вона розглядається як невід'ємна складова залучення працівників до досягнення стратегічних цілей організації [1, с.76].

Мотивація може бути поділена на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація визначається кількома ключовими аспектами:

− внутрішнім станом, який активує енергію та спрямовує дії особи на досягнення поставлених цілей;

− наявністю конкретних потреб і бажань, а також впливовими чинниками, що визначають поведінку людини в певних обставинах;

− добровільним спонуканням до виконання певних дій;

− прагненням працівників робити свій внесок у розвиток бізнесу [2].

Серед різних методів впливу на співробітників для підвищення ефективності роботи підприємства мотивація займає ключову роль. Найсильнішими мотиваційними чинниками є глибокі переконання індивіда, що сприяють формуванню таких рис, як прагнення до успіху, цікавість, почуття честі та бажання бути визнаним. Одним із найпростіших і водночас ефективних способів зміцнення внутрішньої мотивації працівників є похвала, яка здатна сприяти підтримці їхнього ентузіазму та залученості до виконання завдань [2].

Зовнішня мотивація формується під впливом факторів, таких як винагороди або визнання. Для більшості працівників матеріальні стимули, зокрема грошова компенсація, є сильнішими за внутрішні, оскільки вони забезпечують гідний рівень життя і мотивують працювати ефективніше [2].

Потреби постійно змінюються, тому мотиваційні методи, які були ефективними раніше, можуть стати неактуальними. З розвитком особистості з'являються нові можливості для самовираження, що робить мотивацію безкінечним процесом. Серед основних методів мотивації в сучасних умовах виділяються: фінансові винагороди за досягнення цілей, покарання за дії, що шкодять організації, соціальні пільги, нематеріальні стимули, професійне навчання, кар'єрне зростання і зворотний зв'язок через внутрішню пошту чи спеціальні розділи на сайті. [3, с.79].

Формування позитивного мотиваційного середовища є одним із ключових завдань керівництва, оскільки мотивований та орієнтований на результат персонал є основним фактором успіху та стійкого розвитку підприємства. Керівництво повинно активно взаємодіяти з працівниками, створювати умови для їхнього професійного розвитку, визнавати досягнення та забезпечувати атмосферу, в якій кожен співробітник усвідомлює свою роль у загальному успіху підприємства. Це включає створення чітких можливостей для кар'єрного зростання, розробку прозорої та справедливої системи винагород, підтримку балансу між професійним і особистим життям, а також формування культури співпраці. Такі умови сприяють взаємозв'язку індивідуальних та організаційних цілей, що досягаються спільними зусиллями, а також мотивують працівників до саморозвитку, ініціативності та творчості, що в свою чергу підвищує продуктивність та якість виконуваної роботи [4].

Отже, мотивація персоналу є критично важливим аспектом ефективного управління організацією, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність працівників і реалізацію організаційних цілей. Внутрішня мотивація, що ґрунтується на особистих переконаннях та прагненнях, сприяє збереженню залученості та активності співробітників. Зовнішня мотивація, зокрема фінансові винагороди та визнання, є важливими чинниками, які стимулюють ефективну діяльність працівників. Однак для досягнення стабільних результатів необхідно застосовувати комплексний підхід, поєднуючи матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Створення мотиваційного середовища, що враховує індивідуальні потреби

співробітників і підтримує довіру в колективі, є основою для забезпечення високої продуктивності та сталого розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Eco№mics & Finance.* 2023. №2(1). С. 75-83.

2. Іляш О.І, Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка.* 2023. №3. URL:http://www.eco№my.nayka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf (дата звернення: 20.03.2025).

3. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С.47-55

4. Шатілова І.В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки».* 2024. №35. С. 79-80.

Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова, доктор економічних наук, професор

В.В. Петров, аспірант
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Дніпро, Україна

ЕЛЕКТРОННІ ПЕТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВТРАТИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ЦІЛІСНОСТІ

Впровадження нової форми колективних звернень громадян – електронних петицій – було вимогою часу, оскільки Україна ще на початку XXI сторіччя обирає курс на формування електронного уряду. Взаємодія влади та громадян в електронному форматі довгий час не мала законодавчого урегулювання. Через віртуальні приймальні можна було подати електронне звернення, яке здебільшого позиціонувалось як індивідуальне. Процедура подачі електронних колективних звернень не мала чіткого механізму. Прийняття Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції» встановлює юридичний статус електронних петицій, вимоги до їх оформлення, порядок створення та збору підписів [2]. Це збільшило засоби участі в державному управлінні для територіальної громади з одного боку, а з

іншого інструменти управління розвитком самої територіальної громади. Електронні петиції є ресурсом, який вказує не тільки на цифровізацію роботи за зверненнями громадян, а і ефективний менеджмент на рівні всієї держави, одна з цеглин в розбудові цифрової держави.

На сьогодні органи місцевого самоврядування мають автономію у визначені порядку розгляду електронних петицій. Проте, відсутність єдиних процедур для цих органів влади та зобов'язань щодо конкретних дій у відповідь можуть залишити петицію без реального впливу на ухвалення рішень. Не у всіх органів місцевого самоврядування є сайти для подачі електронних петицій, може бути відсутня верифікація. Проблемним питанням є недостатня цифрова грамотність громадян, що знижує ефективне використання механізму електронних петицій. Окрім вищевказаних проблем, актуальним є питання використання електронних петицій громадами, які здійснюють свою діяльність поза межами територій своїх населених пунктів у зв'язку з їх тимчасовою окупацією. З одного боку, зі зрозумілих причин, вбачається втрата актуальності подачі петицій саме до цих органів місцевого самоврядування, з другого боку бачимо співпадіння інтересів місцевої влади і членів територіальної громади в намаганні вирішити складні, іноді безпрецедентні питання розвитку громади через інструмент електронних петицій до органів державної влади. Таким чином, правильно сформульована мета звернення, організація процесу роз'яснення мешканцям важливості вирішення того чи іншого питання шляхом оформлення електронної петиції і саме до якого органу державної влади, сприяння залученню мешканців до безпосередньо підписання петиції, моніторинг та оприлюднення стану збору підписів з використанням наявних електронних комунікаційних ресурсів, соціальних мереж тощо – це і виступає однією із форм управління розвитком територіальної громади в умовах втрати територіальної цілісності. Доречно наголосити, що в умовах наявності в Україні майже 4,6 млн. внутрішньо-переміщених осіб [1], їх доволі часту міграцію між громадами, актуальним є створення схожого інтерфейсу використання ресурсу електронних петицій на офіційних сайтах органів місцевого самоврядування бо це полегшить візуальне сприйняття і проходження процедури подання нових або підтримання вже поданих електронних петицій. Беззаперечно, що це є актуальним і для сайтів органів центральної влади.

Значної уваги потребує врегулювання питання відповідальності за розгляд петицій, тобто отримання або неотримання кінцевого результату доволі тривалої процедури збору підписів

великої кількості зацікавлених осіб, а за підсумком, це і є показник ефективності електронних петицій, бо яким би зручним не був інтерфейс та наявність технічних можливостей, без відповідального розгляду змісту петицій та їх реалізації з подальшим висвітленням результатів на тих же електронних ресурсах або з використанням інших видів масових комунікацій, розвиток електронних петицій втрачає сенс.З метою розподілу питань за важливістю або суспільним значенням, частковою альтернативою петиціям, особливо на місцевому рівні, може стати створення мобільного застосунку, в якому можливо буде реєструвати проблеми, голосувати за пріоритетність, отримувати звіт за виконану роботу тощо. Запровадження вказаного виду комунікації штучно або еволюційно відокремить питання застосунку або контакт-центрів від петицій, чим і буде підвищено статус останніх. Питання відповідальності за розгляд, контроль за реалізацією і звітування потребують вдосконалення на рівні нормативно-правової бази.

Список використаних джерел

1. Внутрішньо переміщені особи. Державне підприємство «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України». URL: https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo (дата звернення: 27.03.2025).

2. Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції: Закон України від 02 липня 2015 року№ 577-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-19#Text (дата звернення: 25.03.2025).

Науковий керівник:О.В. Хаджинова, доктор економічних наук, професор

В.О. Писарчук
Дніпровський фаховий коледж технологій та дизайну, Дніпро, Україна

СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища та зростання конкуренції ефективність управлінських рішень визначає конкурентоспроможність організацій. У цьому контексті системи

підтримки прийняття рішень (СППР) відіграють важливу роль як засіб підвищення обґрунтованості управлінських рішень. СППР дозволяють менеджерам обробляти великі обсяги даних, моделювати сценарії та аналізувати наслідки різних варіантів дій.

Одним із ключових інструментів СППР є системи аналізу великих даних, які базуються на технологіях штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання. Ці системи забезпечують автоматичну обробку даних, ідентифікацію закономірностей та прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Зокрема, використання таких інструментів дозволяє значно підвищити точність прогнозів у стратегічному плануванні [1].

Ще одним сучасним рішенням є хмарні платформи для СППР. Вони забезпечують гнучкість і доступність системи, дозволяючи використовувати її ресурси незалежно від фізичного розташування користувачів. Серед найпопулярніших хмарних платформ для впровадження СППР можна виділити Google Cloud BigQuery, Microsoft Azure та Amazon Web Services. Ці платформи надають широкий спектр можливостей для обробки даних і масштабування ресурсів відповідно до потреб організації.

Інтерактивні панелі управління також набувають популярності як елемент СППР. Вони дозволяють менеджерам візуалізувати ключові показники ефективності, аналізувати тренди та відстежувати динаміку бізнес-процесів у реальному часі. Такі інструменти, як Tableau або Power BI, є ефективними засобами візуалізації даних і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [2].

Незважаючи на значний потенціал СППР, їх впровадження супроводжується рядом викликів. Однією з основних проблем є висока вартість впровадження, що включає придбання програмного забезпечення, інтеграцію систем із наявною інфраструктурою та навчання персоналу [3].

Іншим важливим аспектом є потреба у високій якості даних. Неповні, застарілі або помилкові дані можуть суттєво вплинути на точність прогнозів і рекомендацій системи.

Не менш важливим є питання кібербезпеки. Враховуючи обсяги конфіденційної інформації, що обробляється СППР, забезпечення захисту даних є критично важливим завданням для організацій.

Системи підтримки прийняття рішень є невід’ємною частиною сучасного менеджменту, забезпечуючи аналітичну підтримку та підвищуючи ефективність управлінських рішень. Водночас їх успішне впровадження потребує вирішення фінансових, організаційних і

технічних проблем. Подальший розвиток СППР буде спрямований на інтеграцію з новими технологіями, такими як штучний інтелект, автоматизація процесів та кібербезпека.

Список використаних джерел

1.Науменко Є.А., Гришин С.І., Шибаєва Н.О. (2024). Аналіз особливостей підтримки прийняття рішень в сфері проектного менеджменту. In *The 5 th International scientific and practical conference "Scientific research: modern challenges and future prospects"(December 16-18, 2024) MDPC Publishing, Munich, Germany. 2024. 794 p.* (p. 207).

2.Хилько, І., & Славська, О. (2024). Системи та методи прийняття управлінських рішень в менеджменті.

3.Юрчук, Н. П., & Кіпоренко, С. С. (2025). Інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*.№ 2: 135-142.

Науковий керівник: В.Р. Писарькова, доктор філософії (PhD) з економіки

В.Р. Писарькова, доктор філософії (PhD) з економіки
В.В. Арзуманян,
П.О. Гончарова,
Г.І Малаксіянова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Сучасні технології відіграють ключову роль у ресторанному бізнесі, зокрема в Україні. У 2024 році 54% [1] ресторанів планували збільшити інвестиції в технологічні рішення, а 76% [2] рестораторів вважають, що автоматизація процесів підвищує конкурентоспроможність. Штучний інтелект (ШІ) вже використовується 89% [3] ресторанів для прогнозування попиту, управління запасами та автоматизації бухгалтерії.В Україні технології допомагають адаптуватися до економічних викликів, знижувати витрати й створювати персоналізований клієнтський досвід. Чат-боти й інші інструменти ШІ персоналізують гастрономічні рекомендації, враховуючи здоров'я та уподобання клієнтів, що актуально з огляду на дисбаланси у харчуванні українців. Наприклад, значна частина населення споживає недостатньо овочів і фруктів, натомість

споживаючи надмірну кількість солі та цукру.Зростаючий попит на персоналізовані послуги та здорове харчування відкриває нові можливості для впровадження інновацій. В Україні важливо розвивати інструменти, які допоможуть адаптувати меню до потреб клієнтів, покращуючи їхній досвід і підтримуючи здоровий спосіб життя.

У результаті дослідження запропоновано розроблену концепцію автоматизації процесів в ресторанному бізнесі за допомогою платформи «Make» [4]. Метою було створення інтегрованої системи для персоналізованих рекомендацій, що враховують індивідуальні потреби та здоров'я клієнтів. У ресторанному бізнесі «Make» дозволить полегшити обробку даних клієнтів, створюючи персоналізовані профілі та рекомендації.

Для створення автоматизації в рамках дослідження запропоовано промт, який інтегрує носимі пристрої та додатки для здоров’я (Apple Health, Fitbit, Garmin) з чат-ботом у Telegram для надання персоналізованих рекомендацій меню на основі даних про здоров'я клієнта. Бот збирає дані про активність, пульс, рівень цукру та інші медичні показники через API-запити до платформ. Потім система обробляє ці дані, визначає профіль користувача та налаштовує рекомендації, враховуючи харчові вподобання та обмеження. Чат-бот пропонує страви відповідно до здоров'я клієнта, наприклад, страви з низьким вмістом цукру для людей з діабетом. Після вибору страви бот формує замовлення та передає його в ресторанну систему для обробки. Завдяки такій інтеграції ресторан може врахувати всі обмеження клієнта.

У процесі взаємодії бот спочатку вітає клієнта, потім збирає дані про алергії, дієтичні уподобання та стан здоров’я (рис. 1). Далі бот пропонує відповідні страви і уточнює замовлення. Після підтвердження, замовлення передається до ресторану для виконання.

Рис. 1. Приклад інтерфейсу та роботи чат-бота

Для реалізації цієї автоматизації обрано Telegram, але інші платформи, як Facebook Messenger чи WhatsApp, також можуть бути використані в залежності від потреб аудиторії. Відповідно до результатів проведеного дослідження рекомендується інтегрувати ШІ у ресторанні сервіси для автоматичних рекомендацій, а також проводити пілотні проєкти для тестування нових технологій. Збір зворотного зв'язку від клієнтів дозволить постійно вдосконалювати систему.

Список використаних джерел

1. Apicbase. (2024). *93 Restaurant Industry Statistics Every Food Service Operator Needs to Know in 2024*. URL:https://get.apicbase.com/restaurant-industry-statistics/

2. National Restaurant Association. (2024). *2024 State of the Restaurant Industry*. URL:https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/state-of-the-industry/

3. TouchBistro. (2024). *2024 State of Restaurants Report*. URL:https://www.touchbistro.com/blog/state-of-restaurants-report/

4. Make. URL:https://www.make.com/en

С.Р. Проскура
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Бізнес-планування є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством, оскільки воно забезпечує чітке визначення стратегічних і тактичних цілей, оцінку ринкового середовища та розробку заходів для їх досягнення. Це процес аналізу внутрішніх можливостей компанії, прогнозування ризиків та оптимального розподілу ресурсів [1].

Результатом цього процесу є бізнес-план – офіційний документ, який містить стратегію розвитку підприємства, фінансові розрахунки, маркетингову політику, а також оцінку ефективності та ризиків. Він виконує як внутрішню функцію (управління діяльністю компанії), так і зовнішню (залучення інвесторів та партнерів) [2].

Основні принципи бізнес-планування включають:

Обґрунтованість – ухвалення рішень на основі аналізу ринку, фінансових показників та внутрішніх можливостей компанії.

Гнучкість – можливість адаптації плану відповідно до змін у ринковому середовищі.

Чітка структурованість – поділ бізнес-плану на логічні розділи для комплексного аналізу діяльності підприємства.

Орієнтація на результат – визначення конкретних показників ефективності та контроль їх досягнення [3].

Таким чином, бізнес-планування є інструментом стратегічного управління, що забезпечує ефективний розвиток компанії та її адаптацію до зовнішніх змін.В процесі бізнес-планування вирішується ряд стратегічних та тактичних завдань, основні з яких:

Оцінка стану підприємства (організаційно-управлінського, фінансово- економічного тощо);

Аналіз зовнішнього бізнес-середовища, сильних та слабких сторін діяльності підприємства;

Формування цілей та розробка стратегії задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку;

Визначення основних потреб та можливих джерел надходження усіх необхідних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових);

Оцінка фінансових результатів на перспективу, виявлення потенційних ризиків для підприємства;

Інформування усіх співробітників про цілі підприємства та засоби їх досягнення;

Розробка заходів для мотивації персоналу підприємства задля забезпечення ефективного виконання завдань [4]. Бізнес-планування є важливим елементом сучасного менеджменту, який забезпечує підприємству стабільний розвиток, підвищення ефективності управління та адаптацію до ринкових змін. Завдяки цьому інструменту компанія може чітко визначати свої стратегічні пріоритети, залучати інвестиції, мінімізувати ризики та досягати конкурентних переваг.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції - зовнішню та внутрішню.

Зовнішня функція дозволяє представити сутність і основні аспекти реалізації підприємницької ідеї потенційним інвесторам, партнерам і кредиторам. Бізнес-план виступає своєрідним «вхідним квитком» до отримання інвестицій, надаючи підприємцю можливість справити перше — і часто єдине — враження на потенційне джерело фінансування.

Внутрішня функція є життєво важливою для організації діяльності самого підприємця (або створюваного ним підприємства) і дає змогу створити цілісну, комплексну систему управління процесом реалізації запропонованої підприємницької ідеї. В межах внутрішньої функції можна виділити два напрямки.

Перший напрямок внутрішньої функції полягає в тому, що бізнес-план виступає інструментом стратегічного планування та оперативного управління. Він охоплює як визначення загальних напрямків розвитку підприємства, так і конкретних дій для їх досягнення. Бізнес-план слугує основою для поточного планування та сприяє чіткому розумінню працівниками своїх завдань у межах реалізації проєкту.Другий напрямок полягає у використанні бізнес-плану як механізму аналізу, контролю та оцінки результатів діяльності. Завдяки йому можна виявити відхилення від запланованих показників, своєчасно вносити корективи та підвищувати ефективність реалізації підприємницької ідеї.

Аналіз фактичних результатів роботи підприємства при порівнянні з бізнес-планом дає можливість виявити слабкі сторони підприємства, які потрібно усунути, щоб досягти запланованих результатів [5].

Список використаних джерел

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

2. Бізнес-планування та управління проектами: навч. посіб. / Ільчук П.Г. та ін. – Львів: «Новий Світ-2000», 2020. – 216 с.

3. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства // Бізнес Інформ. – 2015. – № 9. – С. 394-402.

4. Агафонова Л.Г. Підготовка бізнес плану: Практикум. Л.Г. Агафонова, О.В. Рога. К.: «Знання», 2008. 158 с

5. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування: навч. посіб. – Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2008. – 242 с.

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

Є.С. Ремба
Київський національний університет будівництва та архітектури,Київ, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

В умовах сучасного бізнес-середовища традиційні підходи до управління командами поступаються місцем новим методам, орієнтованим на міжособистісні навички керівника. Одним із ключових факторів успішного управління є емоційний інтелект (ЕІ) –

здатність розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших. Високий рівень ЕІ допомагає керівникам створювати продуктивне робоче середовище, підвищувати мотивацію працівників і сприяти ефективній комунікації в команді. У дослідженні розглянуто значення емоційного інтелекту в управлінні, його складові та практичні аспекти впровадження у корпоративній культурі.

Сучасні дослідження підтверджують, що емоційний інтелект є визначальним фактором ефективного лідерства. За даними Деніела Гоулмана, автора концепції ЕІ, до 90% успіху керівників залежить не від технічних навичок, а від їхнього рівня емоційного інтелекту. Головні аспекти впливу ЕІ на управління командами:

– Формування здорового мікроклімату – керівники з високим рівнем ЕІ сприяють створенню позитивного робочого середовища.

– Ефективна комунікація – емоційний інтелект допомагає уникати конфліктів та забезпечує продуктивний зворотний зв'язок.

– Мотивація та натхнення – розуміння емоційних потреб працівників сприяє підвищенню їхньої залученості.

– Адаптивність до змін – керівники з розвинутим ЕІ краще реагують на стресові ситуації та кризові виклики.

Згідно з моделлю Гоулмана, емоційний інтелект складається з п'яти ключових компонентів:

1. Самоусвідомлення – здатність розпізнавати власні емоції та їхній вплив на поведінку.
2. Саморегуляція – контроль над емоційними реакціями у складних ситуаціях.
3. Мотивація – внутрішня цілеспрямованість та орієнтація на результат.
4. Емпатія – здатність розуміти емоції та потреби інших людей.
5. Соціальні навички – ефективна комунікація, вміння вести переговори та розв'язувати конфлікти.

Для того щоб керівники могли ефективно використовувати емоційний інтелект у роботі, необхідно:

– Розвивати самоусвідомлення через рефлексію та аналіз власної поведінки.

– Практикувати активне слухання, щоб краще розуміти емоції членів команди.

– Створювати довірчі відносини шляхом відкритого та прозорого спілкування.

– Навчатися контролю емоцій через техніки усвідомленості (mindfulness) та саморегуляції.

– Застосовувати коучинговий стиль управління, підтримуючи розвиток та мотивацію співробітників.

Емоційний інтелект є одним із ключових факторів успішного управління командами у сучасному бізнесі. Керівники, які володіють ЕІ, здатні створювати продуктивне та комфортне робоче середовище, зменшувати рівень стресу серед підлеглих та підвищувати їхню мотивацію. Розвиток емоційного інтелекту повинен стати пріоритетним напрямком у підготовці сучасних управлінців. Компанії, що впроваджують практики ЕІ у своїх корпоративних культурах, мають значні переваги у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books
2. Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). Emotional Intelligence 2.0. TalentSmart.
3. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). Handbook of Emotional Intelligence.
4. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality.

Науковий керівник: І.М. Максютенко, кандидат економічних наук

К.О. Романенко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ У ВИКОРИСТАННІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Світовий ринок інформаційних технологій (IT) продовжує динамічно розвиватися, що зумовлено активним впровадженням цифрових технологій у різних сферах економіки. Компанії та уряди використовують інноваційні рішення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Основними рушіями цього процесу є хмарні обчислення, штучний інтелект (ШІ), великі дані та Інтернет речей (IoT).

Хмарні обчислення стають основним способом зберігання та обробки даних. Моделі «Платформа як сервіс» (PaaS),

«Інфраструктура як сервіс» (IaaS) і «Програмне забезпечення як сервіс» (SaaS) забезпечують гнучкі та масштабовані рішення для бізнесу, сприяючи оптимізації витрат та підвищенню продуктивності.

Штучний інтелект та машинне навчання відіграють ключову роль у розвитку IT-інфраструктури. Вони активно використовуються для аналізу даних, прогнозування тенденцій, автоматизації процесів та персоналізації послуг. Це сприяє ефективнішому управлінню бізнесом, покращенню клієнтського досвіду та розвитку нових цифрових сервісів.

Разом із зростанням обсягів даних посилюється необхідність забезпечення кібербезпеки. Компанії інвестують значні ресурси в розробку захисних систем для протидії кібератакам і витокам конфіденційної інформації. Безпека даних стає одним із головних пріоритетів у цифровому середовищі.

Розширення Інтернету речей (IoT) сприяє збільшенню кількості підключених пристроїв, що створюють комплексні цифрові екосистеми. Це відкриває нові можливості для збору та аналізу даних у режимі реального часу, що особливо важливо для таких сфер, як промисловість, охорона здоров'я, транспорт і розумні міста.

Впровадження мереж 5G стимулює розвиток технологій із високими вимогами до швидкості передачі даних і мінімальної затримки. Це сприяє прогресу в галузі автономного транспорту, телемедицини, інтелектуальних пристроїв і багатьох інших технологічних напрямків.

Значного поширення набуває аутсорсинг IT-послуг, що дозволяє компаніям залучати фахівців із різних країн. Це сприяє глобалізації ринку, підвищенню конкуренції серед постачальників послуг та оптимізації витрат на розробку й обслуговування програмних продуктів [1, с. 200].

Окрему увагу приділяють питанням етики, конфіденційності даних та регулювання цифрового середовища. Держави активно розробляють нові закони і стандарти, спрямовані на захист прав користувачів, забезпечення прозорості використання даних та запобігання їхньому неправомірному використанню.

IT-індустрія все більше уваги приділяє питанням сталого розвитку та зниження енергетичних витрат. Розробляються енергозберігаючі технології та зелені IT-рішення.

Сфера інформаційних технологій вимагає від фахівців високої кваліфікації, значних капіталовкладень та застосування наукомісткого обладнання. Процес впровадження таких технологій починається з розробки математичного забезпечення, моделювання та створення

інформаційних сховищ для проміжних даних та рішень.

Сучасні ІТ характеризуються такими особливостями:

– структуровані стандарти цифрового обміну даними та алгоритмів.

– широке використання комп'ютерних систем для зберігання та надання інформації у необхідному форматі.

– передача даних на великі відстані за допомогою цифрових технологій [2, с. 46].

Можна навести такі приклади розвитку світового ринку інформаційних технологій:

1. Зростання хмарних технологій. Наприклад Amazon Web Services (AWS). AWS надає хмарні обчислювальні потужності, сховища даних та аналітичні інструменти. Компанії обирають хмарні рішення для масштабованості, гнучкості та зниження капітальних витрат [3].

2. Розвиток штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН). Приклад: Google DeepMind. ШІ використовується для аналізу великих обсягів даних та прийняття рішень у реальному часі. Google DeepMind розробила алгоритми, які можуть перевершити людину у складних іграх, таких як Go, та використовуються у медичних дослідженнях.

3. Посилення кібербезпеки. Приклад: Palo Alto Networks. Із зростанням цифровізації збільшуються ризики кібератак. Компанії, що займаються кібербезпекою, пропонують рішення для захисту даних та мереж. Palo Alto Networks розробляє комплексні системи безпеки, які включають міжмережеві екрани та платформи для управління загрозами [4].

Цифрова трансформація є невід'ємною частиною сучасного бізнесу та державної діяльності. Платформи, такі як Amazon Web Services, стають стандартом для компаній, які прагнуть знизити капітальні витрати та підвищити оперативну ефективність. Штучний інтелект та машинне навчання відіграють центральну роль в аналізі даних та прийнятті рішень. Ці технології знаходять застосування в різних областях, від медицини до розваг, істотно змінюючи традиційні підходи. Кібербезпека залишається критичним аспектом в умовах зростання цифрових загроз.

Компанії все більше інвестують у захист даних та мереж, щоб протистояти кібератакам та забезпечити безпеку інформаційної інфраструктури. Інтернет речей (IoT) розширює свої межі, створюючи нові можливості для управління міською інфраструктурою та покращення якості життя. Розумні міста стають реальністю завдяки

широкому використанню сенсорів та аналітичних систем. Впровадження 5G мереж відкриває нові горизонти для високошвидкісної передачі даних та розвитку технологій, таких як автономні транспортні засоби та телемедицина.

Список використаних джерел

1.Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей І Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції / Ред. колегія О. С. Волошкіна та ін. Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.

2.Назаренко С.М. Вплив аутсорсингу інформаційних технологій на ефективність діяльності підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. №9(152). С. 45-53.

3.Сіленко А.О. Роль інформаційних технологій в управлінні URL:: http://app.nuoua.od.ua/archive/70_2022/19.pdf

4.Business Intelligence and Analytics: How Are They Different From Each Other? URL: https://intellifysolutions.com/blog/business-intelligence-andanalytics-how-are-they-distinct/

Науковий керівник: В.Р. Писарькова, доктор філософії (PhD) з економіки

О.В. Рудик
Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, Україна

АДАПТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНКИ ВНУТРІШНЬОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЛЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективне функціонування кадрового резерву, незалежно від джерела його формування, потребує не лише системного підходу до відбору кандидатів, а й комплексного оцінювання їх потенціалу. Особливу увагу потрібно приділити внутрішньому кадровому резерву, адже саме він виступає основою для безперервного розвитку організації, забезпечення наступності управлінських рішень та мінімізації витрат на адаптацію нових працівників. З огляду на це, критично важливою є розробка і впровадження релевантних інструментів оцінювання, які дозволяють не лише визначати

професійну придатність кандидата, а й прогнозувати його успішність на майбутній посаді.

Особливе значення це питання набуває в умовах малих підприємств, де персонал виконує багатофункціональні завдання, а управлінські ресурси обмежені. Саме тому доцільним є розгляд сучасних методик оцінювання внутрішнього кадрового резерву через призму їх адаптації до специфіки малого бізнесу.

Оцінка внутрішнього кадрового резерву та врахування специфіки малих підприємств є критичними аспектами ефективного управління кадровим резервом. Сучасні інструменти, які згадуються в роботах багатьох авторів [1, 2] такі як оцінка компетенцій та performance review, дають змогу не лише формувати кадровий резерв, а й забезпечити сталий розвиток підприємства, саме тому їх потрібно розглянути більше детальніше. *(Примітка: Цей абзац залишено, щоб згадати назви інструментів, але без їх деталізації)*.

Також потрібно враховувати обмеженість ресурсів малих підприємств. Тому це ставить задачу до адаптації інструментів оцінки та формування кадрового резерву до їхніх можливостей. Також це означає, що вони не можуть дозволити собі тривалі тренінги. Альтернативою можуть бути: внутрішній менторинг, мікронавчання (короткі онлайн-курси, YouTube-відео, вебінари), обмін знаннями між працівниками. Як зазначено в роботі Альхаммаді Талеба, важливо впроваджувати адаптивну модель навчання, яка дозволяє швидко реагувати на зміну зовнішніх умов, що особливо актуально для малих бізнес-структур [3].

Замість складних багатоступеневих процедур, які використовуються у великих компаніях, малим підприємствам доцільно впроваджувати анкетування з відкритими питаннями, спрощені атестації; регулярні бесіди з працівниками про їх очікування та цілі. У малих компаніях резерв часто неформалізований. Проте, за даними дисертації Смачило В. В., навіть у таких умовах варто здійснювати моніторинг особистісних якостей працівників, залучаючи їх до виконання завдань вищого рівня відповідальності як метод перевірки потенціалу [4].

Проте ефективна оцінка внутрішнього кадрового резерву є однією з ключових умов стабільного функціонування підприємства. Якщо великі підприємства використовують комплексні інструменти на кшталт Performance Review та матриць компетенцій, то малі — гнучкі та економні підходи. Важливо, щоб система оцінювання відповідала ресурсним можливостям підприємства, зберігаючи при цьому свою стратегічну цінність.

Таким чином оцінка внутрішнього кадрового резерву не є разовим процесом, а повинна стати частиною в системі стратегічного управління персоналом. В свою чергу, адаптація інструментів оцінювання до умов малого бізнесу не означає їх спрощення, а передбачає оптимізацію з урахуванням реальних потреб та можливостей ппідприємства.

Список використаних джерел

1. Гонтюк В. – А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства : дис. к.е.н. / В. – А. Гонтюк. – Вінниця, 2019.

2. Сиволап Л. – А., Галіцина А. – О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу / Л. – А. Сиволап, А. – О. Галіцина. – Донецький державний університет управління, 2021. – DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.24.

3. Альхаммаді Т. Кадрова безпека у системі ризик-менеджменту надзвичайних ситуацій бізнес-структур : дис. PhD / Т. Альхаммаді. – Одеса, 2021.

4. Смачило В. – В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств : дис. д.е.н. / В. – В. Смачило. – Харків, 2021.

Науковий керівник: О.С. Балан, доктор економічних наук, професор

Д.В. Синєвид, аспірант
Український державний науково-технічний університет

HR ТА ДЕМОГРАФІЯ: ЧОМУ БІЗНЕС МАЄ ДІЯТИ ВЖЕ СЬОГОДНІ, ЯКЩО ХОЧЕ МАТИ КОМАНДУ ЗАВТРА

Станом на 2025 рік Україна стикається з стійкою демографічною кризою, яка вже сьогодні ставить під загрозу майбутнє економіки, стійкість бізнесу та національну безпеку. Основні виклики — це скорочення працездатного населення, висока еміграція, кризовий коефіцієнт народжуваності та як наслідок втрата людського капіталу.

Демографічна ситуація: критична межа. За даними Українського інституту майбутнього, станом на березень 2024 року в Україні залишилося лише 13,4 млн економічно активного населення, тоді як 17,7 млн осіб є економічно неактивними: пенсіонери, діти, безробітні особи які не шукають роботу [1]. З початку повномасштабної війни з України виїхали близько 6,5 млн осіб, а офіційні втрати населення через бойові дії залишаються невідомими.

Падаючий коефіцієнт народжуваності. В Україні фіксується різке зниження народжуваності: від 1,2 у 2021 році до 0,7 у 2023 році. Для порівняння, поріг простого відтворення нації складає 2,1 дитини на жінку, тоді як середньоєвропейський показник — 1,5 [6].Такі демографічні тренди свідчать про подальше зменшення робочої сили , споживчого потенціалу та прискорення старіння нації .

Людський капітал: ризики для бізнесу. Скорочення населення напряму впливає на конкурентоспроможність бізнесу. Країна лишається багаторічної переваги у доступі до відносно європейських цін - дешевої робочої сили. За результатами дослідження Gradus Migration, 41% українців продовжують розглядати можливість еміграції [2], що поглиблює проблему кадрового голоду. Опитування Європейської Бізнес Асоціації показало, що 74% роботодавців вже зіштовхнулися з дефіцитом персоналу [3]. За даними American Chamber of Commerce in Ukraine, 56% компаній визначили утримання та залучення кадрів як ключовий HR-виклик [4].Ці дані узгоджуються зі звітом ООН World Population Prospects 2022, який передбачає, що до 2100 року населення України може скоротитися до 20-24 млн осіб навіть без урахування бойових втрат і еміграції [7].

Що має робити бізнес вже сьогодні?В умовах кризи бізнесу потрібно змінювати фокус з короткострокової вигоди на довгострокову стратегію збереження людського капіталу:

1. Стратегічне планування HR-архітектури з урахуванням демографічних змін.
2. Інвестиції у навчання, лояльність і корпоративну культуру.
3. Розробка програм утримання та повернення фахівців з-за кордону.
4. Інтеграція гнучких форматів зайнятості (remote, part-time, gig-економіка).
5. Створення соціально відповідальних проєктів для зміцнення іміджу роботодавця.

Демографічна ситуація в Україні є не просто соціальним питанням, а фактором виживання для бізнесу. Системна робота з людським капіталом – це ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності компаній в найближчі 10–20 років. Бізнес має вже зараз планувати стратегії адаптації до нових реалій, бо відновлення демографічного потенціалу потребуватиме десятиліть.

Список використаних джерел

1. Український інститут майбутнього, "Де точка визначеності?", 2024, с. 44 (Дані станом на 14.03.2024).
2. Gradus Research, Migration, May 2024.

3. European Business Association, HR Report, May 2024.
4. American Chamber of Commerce in Ukraine, Business Climate Survey, 2024.
5. Інститут демографії ім. Птухи НАН України, Аналіз демографічної ситуації в Україні, 2023.
6. Statista, Europe Fertility Rate Report, липень 2024.
7. United Nations, World Population Prospects 2022.

Д.Ю. Смальцер
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ В'ЇЗНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ, ВНУТРІШНІ СИЛИ

Сучасна Україна переживає не лише економічні й політичні трансформації, а й глибинні зміни в сприйнятті власного туристичного потенціалу. В'їзний туризм – це не просто економічна галузь, а дзеркало національної ідентичності, сили й здатності приймати, вражати, трансформувати. В умовах глобальних викликів ми маємо не лише приваблювати, а створювати середовище, яке резонує – культурно, емоційно, ціннісно.

Дослідження акцентує увагу на системних методах стимулювання в'їзного туризму:

– формування емоційно-інтелектуальної туристичної привабливості;

– створення регіональних "точок сили" – унікальних місць, де поєднуються ландшафт, історія й сенси;

– використання внутрішніх архетипів (зокрема, образу гостинності, спокою серед хаосу) як частини національного бренду.

Важливо усвідомити: механічні методи вже не працюють. Потрібні живі системи, які базуються на довірі, безпеці, внутрішньому затишку та гнучкості. Туризм – не про "послуги", а про внутрішній досвід відвідувача, який повинен вийти за межі очікувань.

Ця праця – не набір інструментів для копіювання. Вона – запрошення до глибшої розмови про те, якою може бути Україна у свідомості іноземного туриста. І яку роль у цьому відіграє менеджмент з серцем, а не з шаблону.

Список використаних джерел

1. Fexeus, H. Konsten att läsa tankar. Stockholm: Forum, 2007.

2. Scott, J. Dark Psychology and Manipulation: Attack and Defend.
3. Eagleman, D. The Brain: The Story of You. New York: Pantheon Books, 2015.
4. Harari, Y. N. קיצור תולדות האנושות (Qitzur Toldot ha-Enoshut). Or Yehuda: Kinneret, Zmora-Bitan, Dvir, 2011.
5. Adler, Y. Darum schmerzt die Liebe: Warum unser perfekter Körper so viele Fehler hat. München: Droemer, 2016.
6. Bear, M. F., Connors, B. W., Paradiso, M. A. Neuroscience: Exploring the Brain. Volume 1. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2001.

Науковий керівник: С.П. Кожушко, доктор педагогічних наук, професор

М.Д. Сомов
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ

У сучасному світі, що характеризується стрімкими змінами, зростаючою конкуренцією та глобальною взаємозалежністю, ефективний менеджмент є ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Від малих стартапів до великих транснаціональних корпорацій, якісне управління ресурсами, процесами та людьми є запорукою стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей. Однак, сучасний менеджмент стикається з низкою нових викликів та проблем, які вимагають від керівників гнучкості, адаптивності та інноваційного мислення.

Одним з найважливіших викликів сучасного менеджменту є стрімкий розвиток технологій. Цифрова трансформація, штучний інтелект, автоматизація та роботизація докорінно змінюють бізнес-процеси, вимагаючи від менеджерів постійного навчання та впровадження нових інструментів управління. Необхідність адаптації до цих змін, перекваліфікації персоналу та забезпечення кібербезпеки стають ключовими завданнями для сучасних керівників.

Іншим важливим викликом є зростаюча складність та невизначеність бізнес-середовища. Глобалізація, політична нестабільність, економічні коливання та пандемії створюють високий рівень невизначеності, що ускладнює довгострокове планування та

вимагає від менеджерів здатності швидко реагувати на зміни та приймати рішення в умовах браку інформації.

Серед актуальних проблем сучасного менеджменту слід виділити проблему етичного лідерства та корпоративної соціальної відповідальності. Сучасне суспільство все більше уваги приділяє етичним аспектам діяльності компаній та їхньому впливу на навколишнє середовище та суспільство в цілому. Менеджери повинні демонструвати високі стандарти етики, сприяти розвитку корпоративної соціальної відповідальності та враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

Важливою проблемою є управління талантами. В умовах зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри, залучення, розвиток та утримання талановитих співробітників стає критично важливим для успіху організації. Менеджери повинні вміти виявляти потенційних лідерів, створювати можливості для їхнього професійного зростання та забезпечувати їхню мотивацію та залученість.

Слід згадати і про проблему впровадження інновацій. В умовах швидких технологічних змін, компанії, які не впроваджують інновації, ризикують втратити свою конкурентоздатність. Менеджери повинні створювати сприятливе середовище для генерації та впровадження нових ідей, заохочувати експерименти та не боятися ризикувати.

Сучасний менеджмент розвивається під впливом ряду важливих глобальних тенденцій. Однією з таких тенденцій є глобалізація. Розширення міжнародної торгівлі, розвиток технологій зв'язку та транспорту призвели до зростання взаємозалежності національних економік та посилення конкуренції на світовому ринку. Менеджери повинні вміти працювати в мультикультурному середовищі, розуміти особливості ведення бізнесу в різних країнах та ефективно управляти міжнародними командами.

Наступною тенденцією є диджиталізація. Впровадження цифрових технологій у всі сфери бізнесу призводить до зміни бізнес-моделей, оптимізації процесів та появи нових можливостей для взаємодії з клієнтами. Менеджери повинні володіти цифровою грамотністю, вміти використовувати аналітику даних для прийняття рішень та впроваджувати новітні технології для підвищення ефективності діяльності організації.

Ще однією важливою тенденцією є зростання популярності гнучких форм організації роботи. Розвиток технологій дозволяє працівникам працювати віддалено, а компаніям – використовувати різні форми зайнятості, фріланс та аутсорсинг. Менеджери повинні

вміти ефективно управляти розподіленими командами, забезпечувати комунікацію та співпрацю між працівниками, незалежно від їхнього місцезнаходження.

Висновок

Сучасний менеджмент перебуває в стані постійної еволюції, стикаючись з новими викликами та проблемами, а також зазнаючи впливу глобальних тенденцій. Для того, щоб бути успішними в сучасному світі, менеджери повинні бути гнучкими, адаптивними, інноваційними та соціально відповідальними. Вони повинні постійно вчитися та розвиватися, впроваджувати новітні технології та методи управління, а також враховувати потреби та очікування всіх зацікавлених сторін. Ефективний менеджмент є ключем до сталого розвитку та процвітання будь-якої організації в умовах глобальної конкуренції та швидких змін.

Список використаних джерел

1. Сучасні виклики менеджменту в умовах світу [Електронний ресурс]: Науковий вісник Херсонського державного університету – Режим доступу: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/799

2. Виклики та завдання для сучасного менеджера [Електронний ресурс]: Державний інститут по Проектуванню підприємств коксохімічної промисловості – Режим доступу: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-04.pdf

Науковий керівник: Г.Я. Митрофанова, доктор економічних наук, професор

К.Д. Спесивцев
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від якісної оцінки персоналу. Система оцінки є основою для прийняття управлінських рішень щодо підбору, мотивації, розвитку та ротації кадрів. Проте традиційні методи оцінювання вже не відповідають вимогам часу, що зумовлює необхідність їх удосконалення.

Класичні інструменти, такі як атестація, співбесіди, оцінка за компетенціями, усе частіше доповнюються або навіть замінюються цифровими рішеннями. Зокрема, дедалі популярнішою стає інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у HR-аналітику. ШІ може автоматично аналізувати великі обсяги даних про працівників, виявляти приховані патерни у продуктивності, прогнозувати ризики звільнення та навіть рекомендувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Удосконалення системи оцінки персоналу доцільно здійснювати через впровадження сучасних підходів, здатних забезпечити гнучкість, об'єктивність та стратегічну цінність даних:

Компетентнісний підхід дозволяє не лише зіставити поведінкові характеристики працівника з очікуваними моделями для конкретної посади, а й формалізувати вимоги до позицій у вигляді цифрових профілів. Це спрощує аналітику відповідності кандидатів, особливо під час масштабного набору або внутрішнього переміщення персоналу.

Метод 360 градусів створює повну картину взаємодії співробітника з колегами, підлеглими та керівництвом. У поєднанні з цифровими інструментами зворотного зв’язку цей метод дозволяє збирати велику кількість структурованих даних, які можуть бути проаналізовані за допомогою ШІ для виявлення поведінкових трендів та потенційних зон росту.

Оцінка за результатами KPI дає змогу чітко зв’язати внесок працівника із досягненням стратегічних цілей компанії. Системи з елементами штучного інтелекту можуть автоматично співвідносити показники ефективності з іншими факторами: умовами роботи, рівнем залученості чи лояльності, що дозволяє приймати збалансовані управлінські рішення.

Цифрові платформи управління талантами (Talent Management Systems) створюють гнучке середовище для обліку, аналізу та розвитку персоналу. Вони забезпечують прозору аналітику, доступ до історії розвитку кожного працівника, персоналізовані рекомендації щодо навчання й кар’єрного зростання, автоматизують оцінювання та допомагають уникати людського фактора в аналізі даних.

Інтеграція алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту відкриває нову еру в системі оцінки персоналу. Завдяки ШІ можна: автоматично виявляти закономірності, які неочевидні при ручному аналізі; прогнозувати ризики вигорання або звільнення співробітників; оцінювати soft skills на основі комунікаційної активності, виконаних завдань чи внутрішніх опитувань; створювати адаптивні індивідуальні плани розвитку на основі поточного рівня

навичок та цілей компанії; застосовувати Natural Language Processing для аналізу відкритих відповідей, фідбеків і комунікацій у месенджерах.

Особливу цінність має той факт, що системи на основі ШІ працюють не лише з ретроспективними даними, а й здатні діяти проактивно — пропонуючи сценарії розвитку ще до виникнення проблеми. Це дозволяє перейти від реактивного до стратегічного управління персоналом.

Ключовими етапами ефективної системи оцінювання є: визначення мети, підбір релевантних критеріїв та інструментів, формування культури прозорості, реалізація, аналіз результатів та створення персоналізованих планів розвитку. Важливою є також інтеграція оцінювання у загальну HR-стратегію, щоб воно не було формальністю, а дієвим інструментом впливу.

Повштовхом вперед для сучасної оцінки персоналу стає поєднання гнучкості й технологій. Новітні AI-рішення дозволяють перейти від оцінки постфактум до постійного моніторингу «пульсу» команди в реальному часі. Це дає змогу оперативно реагувати на виклики, формувати більш адаптивну, залучену та ефективну команду.

Таким чином, оцінка персоналу з інструменту обліку перетворюється на стратегічний компас, що задає напрям розвитку не лише окремого працівника, а й всієї організації.

Список використаних джерел

1. Савченко А. В. Розвиток персоналу : підруч. – К.: КНЕУ, 2015. – 505 с.

2. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – Kogan Page, 2020.

3. Семків Ю., Дяків В. Зарубіжний досвід оцінки персоналу та можливості його використання в Україні // Матеріали міжнародної науково-практичноїконференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології». – 2019. – С. 271–275. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35946/1/271.pdf

4. Михайлова Н. В. Методи оцінки ефективності працівників // Економіка та управління. – 2021. – №4. – С. 45–49.

Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент

К.В. Сухецька, доктор філософії (PhD) з менеджменту,
викладач-стажист,
Уманський національний університет, Умань, Україна

СТРАТЕГІЯ ESG ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА

Загострення негативних факторів, зокрема військових дій, спричиняє суттєве зростання ризиків і збитковості підприємницької діяльності в аграрному секторі України. Відповідно до звіту KSE Institute, у 2024 році втрати галузі сягнули 10,3 млрд доларів, що включає знищення 130 тисяч одиниць техніки, 4 млн тонн зерносховищ і 16 тисяч га багаторічних культур[1]. У цих умовах особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка спрямована на балансування економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності аграрних підприємств. Варто зауважити, що сталий розвиток забезпечує довготривалу стійкість за рахунок раціонального використання природних надр, впровадження новітніх технологій, адаптації до змін клімату та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Вважаємо, що важливим інструментом реалізації принципів сталого розвитку є стратегія ESG (Environmental, Social and Governance), що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські підходи для забезпечення ефективного функціонування аграрного сектору в умовах сучасних викликів.

Як зазначає Максим Гопка, екологічна складова ESG орієнтована на раціональне використання природних ресурсів і мінімізацію негативного впливу на довкілля; соціальна – на дотримання прав працівників і підтримку громади; управлінська – на прозорість управління та боротьбу з корупцією[2].

У своїх наукових працях Лагодієнко О. В. аналізує різні аспекти впровадження стратегії ESG на підприємствах агропромислового комплексу України. На основі представлених у дослідженнях даних нами було виділено основні компоненти цієї стратегії, які мають, на нашу думку, ключове значення для підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору (табл. 1).

Таблиця 1

Аспекти стратегії ESG в агросекторі

№	Екологічне управління	Соціальне управління	Державне управління
1.	Запровадження енергоефективних технологій, зменшеннявикидів CO_2	Покращення соціальних програм для співробітників	Дотримання етичних норм, прозорість фінансової діяльності

2.	Зменшення використання пестицидів, охоронаприродних ресурсів	Розширення соціальнихгарантій	Антикорупційні політики, прозорість уфінансових питаннях
3.	Впровадженняінноваційних технологійдля збереження ресурсів	Підтримка освітніхпроектів, покращення умов праці	Відкритість у прийняттірішень, дотриманняетичних стандартів
4.	Використання відновлюваних ресурсів,зменшення екологічногосліду	Програми спрямовані на розвиток місцевих громад	Впровадження стандартів корпоративногоуправління, дотриманнязаконодавства
5.	Використання стійкихметодів вирощування,зниження екологічногонавантаження	Програми для підвищення добробуту працівників, підтримка здоров'я	Відкритість фінансовоїзвітності, антикорупційні заходи

Джерело: сформовано автором на основі даних [3]

Кожен із вище наведених аспектів стратегії ESGмає свою унікальну роль у формуванні стійкого розвитку аграрного сектору та кожного підприємства зокрема. Адже інтеграція стратегії ESG має ряд переваг, серед яких: суттєве скорочення негативного впливу на навколишнє середовище, поліпшення трудових умов, розвиток соціальних програм, дотримання етичних норм та забезпечення прозорості.

Як підсумок, впровадження стратегії ESG в аграрний сектор є не лише актуальним викликом, а й стратегічно необхідним елементом для забезпечення стійкого функціонування підприємств, їх адаптації до сучасних економічних та екологічних реалій, а також підвищення конкурентоспроможності на глобальному рівні. Дотримання принципів сталого розвитку сприяє формуванню ефективної бізнес-моделі, яка поєднує економічну результативність із відповідальністю перед суспільством та довкіллям.

Список використаних джерел

1. KSE. Огляд збитків та втрат в АПК України. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (дата звернення 02.04.2025).

2. Максим Гопка. Роль та важливість ESG-стратегії управління в сільському господарстві України. URL: https://banker.ua/uk/projects/esg-strategii-upravlinnya-v-silskomu-gospodarstvi-ukraini/ (дата звернення 02.04.2025).

3. Лагодієнко О.В. Сталий розвиток агропромислових підприємств України через ESG стратегії. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024.№ 17.С. 67–72. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.17.67

Е.Д. Ткаченко
Державний торговельно-економічний університет,
Київ, Україна

СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ У VUCA-СВІТІ

У сучасних реаліях міжнародні корпорації працюють в умовах постійної невизначеності, високої турбулентності та динамічних змін зовнішнього середовища, що зумовлено глобалізацією, технологічним прогресом, геополітичними конфліктами, економічними кризами та іншими чинниками. У зв'язку з цим у діловому світі з'явився новий термін — VUCA.Управління в сьогоденних умовах є складною та не звичайною задачею для менеджерів на всіх рівнях організації. Менеджери повинні адаптуватисяі розробляти нові стратегії, щоб успішнокерувати своїми підприємствами.

Таблиця 1

Особливості функціонування організацій в умовах VUCA-світу

Складові VUCA	**Заходи боротьби**
V (volatility) – мінливість	Спритність, необхідність активно спрямовувати наявні ресурси настворення потенціалу для гнучкості у майбутньому
U (uncertainty) - невизначеність	Для зменшення невизначеності вирішальну роль відіграє інформація. Необхідно постійно збирати нові дані і розглядати їх з нової точки зору.
C (complexity) - складність	Реструктуризація внутрішньої діяльності організації у відповідності дозовнішньої складності
A (ambiguity) - неоднозначність	Необхідно проводити експерименти. Лише таким чином менеджери можуть визначити, які стратегії вже не працюють, які не є вигідними в ситуаціях, коли старі правила ведення бізнесу не діють

Джерело: створено автором на основі даних [1]

Умови VUCA-світу ставлять перед менеджерами нові завдання. Щоб компанії були успішними, керівники повинні вміти швидко реагувати на зміни, аналізувати ситуацію та впроваджувати нові підходи. Здатність компанії пристосовуватися до нових умов багато в чому залежить від професіоналізму менеджерів, їх лідерських якостей та вміння керувати.

1. Отримання максимальної віддачі від інвестицій (ROI) в людський капітал. Важливо, щоб працівники розуміли, що навчання приносить користь не тільки їм, а й усій компанії.

2. Мікро-навчання і залежність від контексту – це micro-learning (one-biteatatime) –подання навчального матеріалу невеликими електронними блоками. Враховуючи тенденцію до контекстного відображення реальності у навчанні, зростає важливість візуалізації інформації через інфографіку.

3. Новий рівень TalentDevelopment - замість «тренінгу». Міжнародні корпорації трансформують підходи до розвитку персоналу, переходячи від традиційних тренінгів до комплексних програм розвитку талантів.

4. Використання широкого спектру інструментів та методів для підвищення залученості персоналу до корпоративного навчання, включаючи коучинг, методології гнучкої розробки (наприклад, SCRUM), дизайн-мислення, кейс-стаді та інші інтерактивні формати.

Прикладом регуляторної невизначеності та складності адаптації міжнародних корпорацій до локальних вимог є ситуація з Індонезією та компанією Apple. Індонезія запровадила 40-відсоткову вимогу щодо локального контенту (LCR) для смартфонів і заборонила продажі iPhone 16 через невиконання Apple.Apple спочатку запропонувала інвестувати 10 мільйонів доларів, а потім збільшила їх до 1 мільярда доларів у завод AirTag.[2]Політика Індонезії спрямована на стимулювання місцевого виробництва, збільшення кількості робочих місць і зменшення залежності від імпорту. Якщо регуляторні ризики занадто високі, Apple може переорієнтувати зусилля на ринки, які мають менші вимоги до локалізації (наприклад, Південно-Східна Азія без жорстких обмежень). Або Apple може спробувати домовитися з урядом Індонезії про поступове впровадження LCR або альтернативні інвестиційні форми, які враховують інтереси обох сторін. Тому компанія зараз стоїть перед вибором: або йти на поступки та локалізувати виробництво, або ризикувати втратою одного з найбільших ринків Південно-Східної Азії.

Функціонування міжнародних корпорацій у VUCA-світі вимагає гнучкості, швидкої адаптації та стратегічного передбачення. Основні стратегії, які використовують міжнародні корпорації, включають інвестування у людський капітал, впровадження мікро-навчання, розвиток талантів замість стандартних тренінгів і застосування сучасних методів залучення персоналу. Адаптація до регуляторних вимог є важливим аспектом міжнародної діяльності, що

ілюструє приклад Apple в Індонезії. У відповідь на жорсткі локальні вимоги корпорація має обирати між локалізацією виробництва, пошуком альтернативних ринків чи переговорами з урядом.

Список використаних джерел

1. Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшаг І.О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контексті викликів VUCA-світу. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболєвої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. С. 31-53. Дата звернення (03.04.2025)

2. Стратегія міжнародного бізнесу: Apple пропонує індонезійську фабрику, щоб скасувати заборону на iPhone 16 URL: https://www.ft.com/content/420846e5-a000-4e3c-9e74-90b93274b7ec?utm_source=chatgpt.com . Дата звернення (03.04.2025)

3. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. Вип. 47. С. 47-52. Дата звернення (03.04.2025)

Науковий керівник: М.Л. Ковальова, кандидат економічних наук, доцент

Н.М. Туліка, аспірант
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів, Україна

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ІТ-ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної турбулентності, спричиненої війною, економічною нестабільністю та технологічними трансформаціями, проектний менеджмент в українській ІТ-галузі набуває ключового значення. З огляду на домінування у сфері проектної форми організації праці, управління проектами стає ще більш критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкості компаній.

ІТ-індустрія України залишається одним із ключових експортних секторів економіки. Галузь забезпечує близько 4,4% ВВП України, а експорт комп'ютерних послуг у 2024 році приніс близько $6,4 млрд і становить 38% від загального експорту послуг країни, що робить ІТ найбільшим експортером у сфері послуг. Кожне нове місце в

IT генерує додатково ~2,8 робочих місця в суміжних сферах, тож всього сектор підтримує понад 660 тис. зайнятих (прямо та опосередковано) [1, 2]. Це стало можливим завдяки високій гнучкості організаційних структур, широкому впровадженню гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban) та професійному рівню управління проектами. Згідно з дослідженням, понад 85% команд працюють за Agile-підходами [1].

Разом із тим, IT-компанії стикаються з низкою викликів.Перший – це кадровий дефіцит. Через релокацію та мобілізацію частина фахівців вибула з ринку. Станом на 2024 рік із загальної кількості 302 тис. IT-спеціалістів галузі в Україні перебувало лише 238 тис., що на 4 тис. менше показника минулого року [1, 3].Кількість активних вакансій знизилась на 28%, а кількість кандидатів — на 17% [3]. Це створює додатковий тиск на проектні команди та менеджерів, вимагаючи ефективного планування ресурсів.

Другий виклик – це адаптація до умов воєнного часу. Компаніям довелося екстрено змінювати бізнес-процеси, впроваджувати кризовий менеджмент і забезпечувати кібербезпеку в умовах постійних загроз. Згідно зі звітом Мінцифри, понад 80% IT-компаній перейшли на повністю віддалений режим роботи [4].

Третій – це технологічні трансформації, зокрема інтеграція штучного інтелекту. За даними PMI, 21% компаній вже інтегрували AI в процеси управління проектами, а близько 51% відсотка керівників проектів у світі мають суттєвий практичний досвід роботи з AI-інструментами [5]. Управління проектами зазнає докорінних змін під впливом новітніх технологій, що створює безпрецедентні можливості для організацій, готових до трансформації [6]:

– Штучний інтелект і машинне навчання вдосконалюють процеси відбору та пріоритезації проектів, дозволяючи підвищити точність прогнозування, усунути упередження й оптимізувати проектне портфоліо.

– Офіси управління проектами в організаціях зазнають автоматизації через інтелектуальні інструменти, які забезпечують точний моніторинг, звітність у реальному часі та вибір найефективніших підходів.

– Планування, визначення обсягу й управління ризиками значно прискорюються завдяки великим даним і автоматизованому аналізу користувацьких історій.

– Віртуальні асистенти на кшталт PMOtto змінюють взаємодію в командах, автоматизуючи рутинні дії та підтримуючи прийняття рішень.

– Зрештою, роль керівника проекту еволюціонує: основний акцент зміщується з адміністративних функцій на стратегічне управління, розвиток м'яких навичок і технологічну компетентність.

Окремої уваги заслуговує експортна орієнтація IT-бізнесу. Більшість проектів реалізуються для іноземних клієнтів (понад 90%), що зумовлює потребу в сертифікованих менеджерах, володінні міжнародними стандартами (PMBOK, PRINCE2) та постійному вдосконаленні soft skills [1].

Станом на початок 2025 року, проектний менеджмент в IT-галузі України демонструє високу адаптивність і стійкість, але залишається в зоні викликів. Основні вектори розвитку включають:

– подальше впровадження AI-інструментів у проектне управління;

– зростання попиту на менеджерів з антикризовими компетенціями;

– розвиток внутрішнього ринку через цифрову трансформацію державного сектору;

– зміцнення зав'язків із міжнародними ринками, зокрема країнами ЄС та Північної Америки.

Очікується, що в найближчі роки Україна посилить свою позицію як IT-хаб з високим рівнем проектної культури, а попит на сертифікованих менеджерів зростатиме, зокрема у сферах cybersecurity, AI, defense tech та govtech.

Список використаних джерел

1. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність [Електронний ресурс] // Львівський IT Кластер, 27.11.2024. – URL: https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist (дата звернення: 20.03.2025).

2. Річний обсяг IT-експорту України вперше знизився… [Електронний ресурс] // DOU.ua, 06.02.2024. – URL:https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023(дата звернення: 26.03.2025).

3. DOU.ua. Підсумки року на IT-ринку праці. [Електронний ресурс] // DOU.ua, 09.12.2024. – URL:https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2024(дата звернення: 26.03.2025).

4. Звіт про стан інформатизації та виконання галузевих, регіональних програм, проектів, робіт з інформатизації, програм, проектів, робіт з інформатизації органів місцевого самоврядування,

завдань, проектів, робіт з інформатизації Національної програми інформатизації за 2023 рік.[Електронний ресурс] //Міністерство цифрової трансформації України, 12.06.2024. – URL:https://npi.gov.ua/ua/news/118 (дата звернення: 27.03.2025).

5. Pulse of the Profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success. 14th Edition. [Електронний ресурс] // Project Management Institute (PMI), 07.08.2024. – URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf (дата звернення: 28.03.2025).

6. Як штучний інтелект змінить управління проектами. [Електронний ресурс] // Web-academy. – URL:https://web-academy.ua/blog/junior/how-ai-will-transform-project-management(дата звернення: 27.03.2025).

Науковий керівник: П.О. Куцик, доктор економічних наук, професор

А.Д. Турчина
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Сучасні умови функціонування організацій вимагають постійного оновлення знань і компетенцій персоналу. Професійний розвиток працівників стає не лише елементом підвищення ефективності бізнес-процесів, а й конкурентною перевагою. У цьому контексті цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації підходів до навчання.

Одним із найперспективніших напрямів є e-learning – електронне навчання, яке забезпечує гнучкість, масштабованість і персоналізацію освітнього процесу [1]. Завдяки e-learning працівники мають змогу навчатись у зручний час, обирати темп засвоєння матеріалу, а роботодавець – економити ресурси на організацію очних тренінгів.

Ключовими інструментами в рамках e-learning є LMS (Learning Management Systems) – системи управління навчанням. LMS забезпечують централізовану платформу для створення, розповсюдження та моніторингу освітнього контенту. Найбільш поширеними є Moodle, TalentLMS, Docebo, SAP SuccessFactors та інші.

Вони дозволяють не лише структурувати курси, а й інтегрувати оцінювання знань, формувати індивідуальні траєкторії навчання [2].

Також набуває популярності використання мобільних платформ та мікронавчання (microlearning), яке відповідає вимогам сучасного працівника – короткий, концентрований контент, доступний у смартфоні. Це особливо актуально для представників покоління Z та міленіалів, які віддають перевагу інтерактивним і гейміфікованим формам навчання.

З наукової точки зору, ефективність цифрового навчання пояснюється теорією коннективізму (G. Siemens) [3], згідно з якою знання формуються в процесі взаємодії з цифровим середовищем та мережею знань. Вона базується на припущенні, що вміння знаходити і поєднувати інформацію є важливішим, ніж запам'ятовування.

Важливою перевагою цифрових інструментів є можливість аналітики навчання (learning analytics) – системного збору даних про участь працівника у навчальних заходах, швидкість виконання завдань, рівень залученості. Це дає змогу адаптувати навчання до потреб організації та конкретного працівника.

Таким чином, цифрові інструменти є невід'ємною складовою професійного розвитку персоналу сучасної організації. Вони дозволяють зробити процес навчання більш ефективним, персоналізованим і гнучким, що відповідає викликам XXI століття.

Список використаних джерел

1. Bersin, J. (2018). The Rise of the Digital Learning Ecosystem. Deloitte Insights. (дата звернення 10.04.2025), URL: https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/

2. Pappas, C. (2021). Top Learning Management Systems (LMS) for Corporate Training. eLearning Industry. (дата звернення 10.04.2025), URL: https://www.researchgate.net/publication/353271483_Exploring_user_experience_of_learning_management_system

3. Siemens, G. (2005). Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, 2(1). (дата звернення 10.04.2025), URL: https://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/connectivism.pdf

Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук

М. Фесун
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПЕРЕВАГ ТА ПРОБЛЕМНИХ ЗОН В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Людський капітал є головним активом будь-якого підприємства, і ефективне управління ним безпосередньо впливає на підвищення продуктивності, стимулювання інновацій та забезпечення конкурентоздатності організації. В основі управління персоналом лежить системний підхід, який передбачає всебічне врахування економічних, соціальних та психологічних факторів.

Ключовою метою такого управління є досягнення гармонійного поєднання інтересів як працівників, так і самого підприємства, що в результаті сприяє отриманню взаємовигідних результатів та спільному успіху.

У наш час питання ефективного управління персоналом стає дедалі актуальнішим. Багато великих і малих компаній активно залучають фахівців, які вміють та знають найкращі способи управління людьми та бути лідерами. Особливо це стосується великих компаній, де кількість працівників сягає кількох тисяч, а процеси потребують чіткої організації. Багато хто може подумати, що в такому бізнесі немає дуже багато відповідальності, але ті, хто так вважає, дуже помиляються. ТОВ «Нова Пошта» є яскравим прикладом підприємства, яке стрімко розвивається і приділяє значну увагу роботі з персоналом. Метою дослідження є практичний аналіз управління персоналом, проведений на прикладі компанії «Нова Пошта». В процесі роботи було вивчено історію розвитку підприємства з моменту його заснування до сьогодення. Ключовими аспектами аналізу стали структура управління кадрами, діюча система мотивації, процеси підбору та навчання персоналу, а також оцінка ефективності вже впроваджених управлінських рішень у сфері людських ресурсів.

Проведений аналіз дав змогу ідентифікувати такі ключові переваги функціонування компанії: ефективно налагоджена система рекрутингу, систематичне навчання персоналу, наявність чітких перспектив кар'єрного зростання та інтеграція сучасних цифрових рішень у операційну діяльність. Водночас, подібно до будь-якої організаційної структури, було виявлено певні проблемні аспекти, що потребують подальшої уваги. Зокрема, спостерігається неоднорідність

рівня мотивації серед працівників, а також відзначається необхідність оптимізації комунікаційних процесів між структурними підрозділами.

З метою удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» пропонуються наступні заходи: розробка та впровадження програм наставництва для новоприйнятих співробітників, регулярне проведення опитувань щодо рівня задоволеності працею, оновлення інструментарію мотивації, з особливим акцентом на працівників операційних посад, а також запровадження практик командоутворення (тімбілдингу) та інших релевантних ініціатив.

Моделювання потенційних наслідків від впровадження зазначених змін демонструє їхню здатність позитивно вплинути на організаційний клімат, знизити рівень плинності кадрів та сприяти зростанню загальної продуктивності праці.

Ефективне управління людськими ресурсами виходить за межі формальних процедур та регламентів, концентруючись на створенні сприятливих умов для професійного розвитку, забезпечення комфортного робочого середовища та стимулювання внутрішньої мотивації співробітників.

Забезпечення можливостей для зростання кваліфікації та підтримка відкритої комунікації в організації є ключовими факторами не лише для утримання цінних кадрів, але й для залучення нових, висококваліфікованих спеціалістів, що в свою чергу позитивно впливає на загальну конкурентоздатність підприємства.

Список використаних джерел

1. Бандур С.І. Управління персоналом. – Львів: Новий світ – 2000, 2020. – 432 с.
2. Завадський І.Й. Менеджмент персоналу. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 388 с.
3. Савченко В. Управління людськими ресурсами: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2019. – 284 с.
4. Стратегія розвитку ТОВ «Нова Пошта» на 2022–2025 роки [Електронний ресурс].
5. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» – https://novaposhta.ua/

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

А.О. Філюшина
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КІЛЬКІСНИХ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Планування – це комплексний процес формування цілей організації, розробки стратегій їх досягнення та ефективного розподілу ресурсів. Воно забезпечує послідовність дій, сприяє підвищенню продуктивності та мінімізує невизначеність, створюючи умови для стабільного розвитку підприємства. Окрім внутрішньої координації, сучасне планування включає аналіз зовнішнього середовища, оцінку ринкових тенденцій і конкурентних факторів, що дозволяє підприємству прогнозувати потенційні загрози й можливості, адаптувати бізнес-модель до змін і розробляти найбільш ефективні стратегії [1].

Прогнозування є ключовим інструментом планування, оскільки воно дає змогу оцінити можливі сценарії розвитку бізнесу, враховуючи поточні тенденції, змінні фактори та ймовірні ризики. Завдяки прогнозуванню компанії можуть коригувати свої стратегії, адаптуючи їх до майбутніх умов, що сприяє більш ефективному досягненню поставлених цілей. Сучасне прогнозування базується на застосуванні ряду методів та інструментів:

- використання алгоритмів машинного навчання дозволяє автоматизувати аналіз великих обсягів даних, виявляти приховані закономірності та прогнозувати тенденції з високою точністю;
- аналіз часових рядів допомагає досліджувати зміни ключових показників (попит, ціни, обсяги продажів та ін.), враховуючи сезонні, циклічні та довгострокові коливання;
- інструменти візуалізації даних, наприклад, інтерактивні дашборди, дають змогу швидко інтерпретувати результати прогнозів, що полегшує ухвалення управлінських рішень.

Додатковим підходом до оптимізації бізнес-процесів у плануванні є використання методів лінійного програмування, які дозволяють знаходити оптимальні рішення у розподілі ресурсів, мінімізації витрат та максимізації прибутку. Лінійне програмування застосовується в управлінні запасами, логістиці, виробничому плануванні та фінансовому аналізі, дозволяючи розраховувати найбільш ефективні стратегії розподілу ресурсів у межах заданих обмежень.

Для практичної реалізації методів планування використовуються мови програмування – Python та R як найбільш популярні, але для початківців R є більш зручним завдяки своїй простоті та численним спеціалізованим бібліотекам, які забезпечують легкість реалізації завдань з прогнозування, аналізу часових рядів та оптимізації. Наприклад, однією з основних бібліотек для аналізу часових рядів у R є «forecast», яка підтримує різні методи прогнозування, зокрема ARIMA, ETS (експоненційне згладжування), а також моделі для сезонних та циклічних рядів. Ці методи дозволяють прогнозувати майбутні значення на основі історичних даних, а для більш глибокого аналізу часових рядів є пакет «tseries», що містить функції для тестування гіпотез, перевірки на стаціонарність та детекції аномалій у даних. Також є бібліотека «prophet» від Facebook, яка дозволяє прогнозувати часові ряди з урахуванням сезонних ефектів, свят і вихідних днів, що робить її зручним інструментом для бізнес-планування [2].

Для автоматизованого аналізу даних і застосування методів машинного навчання в R корисним є пакет «caret», який надає універсальний інтерфейс для роботи з моделями класифікації, регресії та кластеризації, а також дозволяє автоматизувати вибір гіперпараметрів моделей. Крім того, бібліотека «randomForest» дозволяє побудувати моделі випадкових лісів для класифікації та регресії, що є корисним для аналізу складних, багатовимірних даних. Для нейронних мереж є бібліотека «keras», що дозволяє створювати глибокі нейронні мережі для розпізнавання образів та прогнозування.

Щодо математичної оптимізації, то для вирішення задач лінійного програмування в R є пакет «lpSolve», який дозволяє знайти оптимальні рішення для задач з обмеженнями. Для більш складних задач оптимізації можна використовувати «ROI» (R Optimization Infrastructure), який підтримує різні методи оптимізації, включаючи нелінійне програмування, інтегральне програмування та інші [3].

Таким чином, планування діяльності у сучасних умовах стало більш доступним та легким за допомогою мов програмування, які не потребують значних обчислювальних ресурсів, і мова програмування R пропонує широкий спектр інструментів для виконання завдань з прогнозування, оптимізації та аналізу даних.

Список використаних джерел

1. Сударкина, С., Климентова, М., & Аничкина, И. (2019). Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування.

Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (Економічні науки), (24), 13-17.

2. Hyndman, R.J., & Athanasopoulos, G. (2021) Forecasting: principles and practice, 3rd edition, OTexts: Melbourne, Australia. OTexts.com/fpp3

3. Bi W. Research on the application of linear programming to the travelling salesman problem //2nd International Conference on Applied Mathematics, Modelling, and Intelligent Computing (CAMMIC 2022). – SPIE, 2022. – Т. 12259. – С. 1063-1067.

Науковий керівник: З.С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент

С.Д. Цимрюк
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаючи сутність та значення організаційної структури, а також аналізуючи різні її типи, доцільним є розгляд методологічних підходів до оцінки ефективності цих структур. Розглянемо різні методологічні підходи, такі як: системний, функціональний, процесний, компетентнісний, соціально-психологічний.

Системний підхід розглядає організацію як єдину систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Він дозволяє оцінювати ефективність організаційної структури через інтеграцію її складових, аналізуючи зв’язки між підрозділами, потоки інформації та рівень координації. У науковій праці Mintzberg H. [1] розглядав організацію як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, і наголошував на необхідності гармонійного поєднання централізації та децентралізації для ефективного функціонування підприємства. Саме такий підхід дав змогу оцінити взаємозв’язки між підрозділами, потоки інформації та рівень координації.

Функціональний підхід фокусується на розподілі завдань та обов’язків між структурними підрозділами. Оцінка ефективності за цим методом передбачає аналіз функціональних взаємозв’язків, продуктивності окремих відділів і усунення дублювання функцій. Дослідники Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. [2] у науковій праці оцінили відповідність завдань та обов’язків структурним елементам організації, що сприяло підвищенню ефективності функціональних

взаємозв'язків. Запропоновано, що для досягнення високої ефективності необхідно забезпечити відповідність між завданнями та обов'язками структурних підрозділів, враховуючи специфіку їхнього середовища. Основними показниками, за допомогою яких можна визначити ефективність організаційної структури, були ступінь диференціації підрозділів (різниця в їхніх цілях, орієнтаціях та стилях) та рівень інтеграції (координація та співпраця між підрозділами). Було виявлено, що організації, які досягають балансу між цими аспектами, краще адаптуються до змін та досягають вищої ефективності.

Процесний підхід дозволяє розглядати організаційну структуру через призму бізнес-процесів, що забезпечують реалізацію стратегічних завдань підприємства. Використання таких інструментів, як моделювання бізнес-процесів (далі - BPMN) і картування потоку створення цінності (далі - VSM), дозволяє визначати вузькі місця, покращувати ефективність комунікацій та усувати зайві етапи у виконанні завдань. Child, J. [3] у своїй роботі зазначав, що саме бізнес-процеси визначають продуктивність компанії, а оптимізація потоків створення цінності значно підвищує її ефективність. Використання таких інструментів, як BPMN і VSM, дозволяє визначати вузькі місця, покращувати ефективність комунікацій та усувати зайві етапи у виконанні завдань. Наприклад, застосування VSM допоможе ідентифікувати вузькі місця у виробничому процесі, що дозволить скоротити час циклу та зменшить витрати. BPMN, у свою чергу, сприятиме покращенню комунікації між підрозділами, забезпечуючи чітке розуміння послідовності дій та відповідальності, що призведе до підвищення загальної ефективності організації.

Стратегічний підхід спрямований на визначення відповідності організаційної структури стратегічним цілям підприємства, аналіз зовнішнього середовища та визначення можливостей для адаптації організаційної моделі. У дослідженні Chandler, A. D. [4] доведено, що організаційна структура підприємства повинна динамічно адаптуватися до стратегічних викликів, а її негнучкість може обмежувати зростання компанії.

Компетентнісний підхід акцентує увагу на рівні кваліфікації персоналу та відповідності компетенцій працівників структурним та операційним потребам підприємства. Він дозволяє оцінити ефективність кадрової політики, рівень спеціалізації та розподілу навичок у межах компанії. У своїй науковій праці Burns, T., & Stalker, G. M. [5] аналізують вплив рівня компетентності персоналу на ефективність впровадження інновацій та адаптацію підприємства до змінних умов. Зазначається, що організації, які інвестують у розвиток

компетенцій своїх співробітників, демонструють вищу ефективність управління та довгострокову стійкість.

Економічний підхід фокусується на фінансовій ефективності організаційної структури, оцінюючи співвідношення витрат на управлінську діяльність та загальну продуктивність підприємства. У своїй науковій роботі Williamson, O. E. [6] показує, що ефективне управління витратами та оптимізація організаційної структури можуть значно знизити операційні витрати та підвищити конкурентоспроможність компанії. Хоча Williamson, O. E. не фокусується безпосередньо на фінансових індикаторах, таких як ROI або аналіз витрат і вигід, його підхід до трансакційних витрат надає основу для розуміння того, як організаційні рішення можуть впливати на фінансову ефективність компанії. Зменшення трансакційних витрат через оптимізацію організаційної структури може призвести до підвищення конкурентоспроможності та фінансових результатів.

Соціально-психологічний підхід досліджує вплив організаційної структури на рівень мотивації, залученість персоналу та ефективність комунікацій. Дослідження в цій сфері підтверджують, що високий рівень задоволеності працівників сприяє зростанню продуктивності, тоді як бюрократичні перепони та неефективні системи комунікацій можуть негативно впливати на загальну ефективність підприємства. У роботі Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. [7] підкреслюється, що адаптивні структури, які сприяють внутрішній координації та мотивації працівників, є більш ефективними у швидкозмінному середовищі.

Кожен із представлених вище методологічних підходів має свої сильні та слабкі сторони. Наприклад, системний підхід забезпечує цілісне бачення організації, але може бути менш ефективним для деталізованого аналізу конкретних функцій або бізнес-процесів. Функціональний підхід дозволяє детально оцінити роботу окремих підрозділів, але не враховує стратегічного контексту. Процесний аналіз покращує ефективність робочих процесів, проте потребує значних ресурсів для впровадження. Стратегічний підхід добре визначає відповідність структури зовнішнім викликам, але може не враховувати оперативні аспекти управління. Компетентнісний підхід допомагає розвивати кадровий потенціал, але не враховує економічних аспектів ефективності. Економічний підхід забезпечує фінансову прозорість, але ігнорує соціальні та психологічні фактори. Соціально-психологічний підхід, хоча і дозволяє покращити робочий клімат, не дає кількісної оцінки економічної ефективності організаційної структури.

Узагальнюючи вищенаведене, оптимальним варіантом вважаємо інтеграцію кількох підходів для отримання комплексної оцінки ефективності організаційної структурипідприємства.

Список використаних джерел

2. Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979. – С. 153–155, 235–251.

3. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. – Boston: Harvard Business School Press, 1967. – С. 12–30.

4. Child J. Organizational structure, environment, and performance: The role of strategic choice // Sociology. – 1972. – Т. 6, №1. – С. 1–22.

5. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. – Cambridge: MIT Press, 1962. – С. 45–60.

6. Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. – London: Tavistock Publications, 1961. – С. 10–35.

7. Williamson O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach // American Journal of Sociology. – 1981. – Т. 87, №3. – С. 548–577.

8. Tushman M. L., O'Reilly C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change // California Management Review. – 1996. – Т. 38, №4. – С. 8–30.

Науковий керівник: Ж.В. Піскова, кандидат економічних наук, доцент

Д.О. Чередниченко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Для ефективного управління персоналом сьогодні особливу увагу слід приділяти мотивації, адже саме вона є ключем до продуктивної праці та зростання організації. Стимулювання працівників — складний, але надзвичайно важливий процес, який вимагає індивідуального підходу до кожного, враховуючи його особисті потреби, цілі та характер. В українських умовах, як і в багатьох інших країнах, мотивація часто сприймається як спосіб «змусити» працівника працювати, що відображає дещо адміністративно-наказовий підхід.

Натомість у міжнародній практиці акцент робиться більше на натхненні, розвитку, залученні до спільних цінностей компанії, що сприяє не лише ефективності, а й лояльності співробітників.

Питанням, застосування сучасних систем мотивації та стимулювання персоналу приділяється досить значної уваги такими науковцями як Н. Кондратенко, М. Волкова, О. Мантур – Чубата, С. Іваницька та багато інших.

Проте більшість з існуючих моделей, що використовуються для стимулювання та мотивації персоналу залишаються малодослідженими та потребують більшого опрацювання та закріплення. Варто зазначити, що «в нашій країні головним стимулюючим фактором є гарантована заробітна плата. Тому українські управлінці розглядають мотивацію як інструмент, що засновується на індивідуальних виплатах кожному підлеглому» [1, с. 415]. Але, на мою думку така методика мотивації та стимулювання є досить хиткою, адже дослідження які проводились у 1980-х роках AmericanPsychological Association вказують на те що більшість людей хочуть отримувати від роботи більше, ніж гроші. Для них найважливішим мотиваційним аспектом роботибудуть гроші, особистий час і увага керівника, щоє найбільшою винагородою та мотивацією на роботі [2].

На думку Боба Нельсона «більше за все працівники хочуть, щоб їх цінували за добре виконану роботу ті, кого вони високо поважають та ставились до них як до дорослих людей»[2]. Я погоджуюсь з думкою Б. Нельсона, який дуже влучно окреслює глибинну суть мотивації в сучасному робочому середовищі. У світі, де все більше працівників прагнуть не просто «заробляти», а відчувати свою значущість, емоційне визнання та людське ставлення мають вирішальне значення. Високі зарплати чи бонуси можуть надихати на короткий час, але стійке бажання працювати та розвиватися виникає лише тоді, коли людину бачать, чують і цінують. Саме така увага до особистості створює атмосферу довіри, взаємоповаги і партнерства. На мою думку, такі умови формують здорову корпоративну культуру, яка веде до успіху не лише працівника, а й всієї організації.

Цю ідею підтверджує приклад компанії Google, яка виділяє 20% часу на власні проєкти, дбає про здоров'я працівників, визнає їхні досягнення та заохочує експерименти.Такий підхід підвищує продуктивність і натхнення. На мою думку, українські компанії могли б адаптувати ці принципи, щоб мотивувати персонал і сприяти процвітанню організацій.

Таким чином,ефективна система мотивації персоналу є стратегічним чинником підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації. Перехід від традиційного адміністративного підходу до сучасних моделей, орієнтованих на особистісне визнання, розвиток і залучення працівників, забезпечує формування позитивного соціально-психологічного клімату та стійкої корпоративної культури. Врахування міжнародного досвіду, зокрема практик компаній-лідерів, дає змогу адаптувати інноваційні методи мотивації в українському контексті, сприяючи сталому розвитку організацій.

Список використаних джерел

1. Конратенко Н.О. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації / Н. О.Кондратенко, М. В. Волкова, М. А. Магомедова // Бізнес.Інформ - 2019. - № 12. - С. 414-420. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_12_59

2. Susan M. Heathfield. Motivation – What People Want From Work URL: https://www.insightrec.co.uk/uncategorized/motivation-what-people-want-from-work/

3. Two Teachers. Motivation at Google: The Key to Attracting, Retaining, and Empowering Talent.URL: https://www.twoteachers.co.uk/post/motivation-at-google-the-key-to-attracting-retaining-and-empowering-talent

Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічних наук, доцент

Д.Я. Черносенко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах сучасної трансформації економіки, коли бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції та невизначеності, ефективність системи управління підприємством стає вирішальним фактором успіху. Система управління підприємством представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності організації для досягнення встановлених цілей. Ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить

від узгодженості цих елементів та можливості системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Актуальність дослідження систем управління підприємством обумовлена стрімкими змінами зовнішнього середовища, глобалізацією економічних процесів, зростанням конкуренції та необхідністю швидкого реагування на нові виклики ринку. В таких умовах традиційні системи управління, орієнтовані на стабільне середовище, втрачають свою ефективність, що зумовлює потребу у пошуку нових підходів та інструментів управління.

Метою данного дослідження є систематизація теоретичних основ та практичних аспектів формування ефективної системи управління підприємством в сучасних умовах, а також визначення перспективних напрямків її вдосконалення. Досягнення цієї мети передбачає аналіз наукових підходів до управління, дослідження складових системи управління, вивчення методик оцінки її ефективності та розробку рекомендацій щодо вдосконалення.

Теоретичну основу дослідження складають праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблемам управління підприємством. Методологічною базою дослідження є системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення та моделювання.

Сучасні дослідження системи управління підприємством ґрунтуються на декількох ключових підходах: системному, процесному, ситуаційному та інноваційному. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують для досягнення спільної мети [2, с. 43-49]. Відповідно до системного підходу, дослідження системи управління передбачає аналіз як структури системи (елементів та зв'язків між ними), так і процесів, що в ній відбуваються. Дідур К.М. виділяє такі складові системи управління: суб'єкт управління (керуюча підсистема), об'єкт управління (керована підсистема), цілі системи, критерії досягнення цілей, управлінський вплив, організаційна структура управління та зворотний зв'язок [2, с. 45-46].Процесний підхід фокусується на управлінні бізнес-процесами як послідовності дій, що створюють цінність для споживача [4, с. 89-91]. Особливістю цього підходу є трактування діяльності підприємства як сукупності бізнес-процесів, між якими встановлюються та підтримуються стійкі зв'язки "постачальник-клієнт". Тарасюк Г.М. наголошує на важливості оптимізації бізнес-процесів та їх орієнтації на потреби споживачів як ключового фактору підвищення ефективності управління підприємством [4, с. 90].

Ситуаційний підхід передбачає вибір методів управління залежно від конкретних умов діяльності підприємства. Згідно з цим підходом, не існує універсальних методів управління, що були б однаково ефективними в різних ситуаціях. Тому керівники повинні аналізувати конкретні ситуації та обирати методи управління, що найбільше відповідають цим ситуаціям.

Інноваційний підхід спрямований на впровадження нових методів та інструментів управління. В умовах динамічного розвитку економіки та жорсткої конкуренції інноваційність стає важливою конкурентною перевагою підприємства. Як зазначає Федулова Л.І., "інноваційний розвиток підприємства передбачає не тільки впровадження нових технологій та продуктів, але й інновації в управлінні, що забезпечують ефективну адаптацію до змін зовнішнього середовища" [5, с. 125].

Проведений аналіз наукових досліджень показує, що ефективна система управління повинна бути адаптивною до змін у зовнішньому середовищі. Як зазначає Гринько Т.В., "ефективність системи управління визначається здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати внутрішні бізнес-процеси до нових умов" [1, с. 247-250]. На думку автора, адаптивність системи управління забезпечується гнучкістю організаційної структури, децентралізацією прийняття рішень, розвитком горизонтальних зв'язків та формуванням адаптивної організаційної культури.

Важливим аспектом дослідження системи управління підприємством є оцінка її ефективності. В сучасній науковій літературі пропонуються різні методики оцінки, що базуються на кількісних та якісних показниках. Найбільш поширені підходи наведено в таблиці 1. Аналіз цих підходів дозволяє зробити висновок, що оцінка ефективності системи управління повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що враховує як кількісні, так і якісні показники. Зокрема, Ястремська О.М. пропонує використовувати систему збалансованих показників, що включає фінансові показники, показники ефективності бізнес-процесів, показники розвитку персоналу та задоволеності клієнтів [3, с. 42-43].

Одним із ключових викликів для систем управління сучасними підприємствами є цифрова трансформація. Впровадження інформаційних технологій та автоматизованих систем управління дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та оптимізувати бізнес-процеси. За даними досліджень Ястремської О.М., "підприємства, які активно впроваджують цифрові технології в

системи управління, демонструють на 20-30% вищі показники продуктивності порівняно з конкурентами" [3, с. 44-46].

Цифрова трансформація системи управління підприємством передбачає не тільки автоматизацію окремих бізнес-процесів, але й зміну моделі управління, організаційної структури та корпоративної культури. Впровадження цифрових технологій дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання технологій штучного інтелекту, інтернету речей, хмарних обчислень та аналітики великих даних відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління.

Таблиця 1

Підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством

Підхід	Автор дослідження	Основні показники оцінки	Переваги	Недоліки
Цільовий	Тарасюк Г.М.	Ступінь досягнення поставлених цілей	Чіткі критерії оцінки, орієнтація на результат	Складність кількісної оцінки якісних цілей
Ресурсний	Ястремска О.М.	Ефективність використання ресурсів підприємства	Можливість кількісної оцінки, порівнянність показників	Не враховує якісні аспекти управління
Процесний	Федулова Л.І.	Оптимальність бізнес-процесів	Дозволяє виявити проблемні ділянки в управлінні	Складність методики оцінки
Вартісний	Дідур К.М.	Зростання ринкової вартості підприємства	Комплексність оцінки, орієнтація на довгострокову перспективу	Складність розрахунку для непублічних компаній
Зацікавле-них сторін	Гринько Т.В.	Задоволення інтересів стейкхолдерів	Враховує інтереси всіх груп впливу	Різноспрямова ність інтересів стейкхолдерів

Важливим напрямком вдосконалення системи управління підприємством є розвиток організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійне навчання. Швидка зміна зовнішнього середовища вимагає від підприємств розвитку адаптивних здібностей, що можливо

лише за умови формування відповідної корпоративної культури [5, с. 124-128].

У процесі дослідження системи управління підприємством важливо враховувати галузеву специфіку та розмір підприємства. Система управління великого промислового підприємства буде суттєво відрізнятися від системи управління малого сервісного підприємства. Це зумовлено відмінностями в масштабах діяльності, складності бізнес-процесів, кількості рівнів управління та особливостях взаємодії з зовнішнім середовищем.Результати проведеного дослідження дозволяють виділити такі перспективні напрямки вдосконалення системи управління підприємством:

1. Впровадження цифрових технологій та автоматизація бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та оптимізувати діяльність підприємства.
2. Розвиток адаптивних організаційних структур, що здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.
3. Формування інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на постійне навчання та розвиток.
4. Розвиток лідерства та управлінських компетенцій керівників.
5. Впровадження системи управління знаннями, що забезпечує ефективне використання інтелектуального капіталу підприємства.
6. Розвиток механізмів міжфункціональної взаємодії та командної роботи.
7. Впровадження системи управління якістю, що забезпечує постійне вдосконалення бізнес-процесів.

Таким чином, дослідження системи управління підприємством є комплексним завданням, що вимагає врахування багатьох факторів. Сучасні тенденції розвитку систем управління характеризуються переходом від ієрархічних до мережевих структур, орієнтацією на проактивне управління, впровадженням цифрових технологій та розвитком організаційної культури, спрямованої на інновації та адаптивність. Ефективна система управління повинна забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, що досягається шляхом постійного вдосконалення всіх її елементів та адаптації до нових викликів.

Список використаних джерел

1. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес Інформ. 2013. № 10.

С. 247-252. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-247_252.pdf (дата звернення: 02.04.2025).

2. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079 (дата звернення: 02.04.2025).

3. Ястремська О.М., Демченко Г.В. Активність підприємства як категорія та її оцінка. Економіка розвитку. 2018. № 2(86). С. 40-49.

4. Тарасюк Г.М., Протасова Л.В. Методологічні основи формування системи управління вітчизняних підприємств у сучасних умовах. Вісник ЖДТУ. 2016. № 2(76). С. 88-93.

5. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 2. С. 122-135.

Науковий керівник: О.М. Литвиненко, кандидат економічнихнаук, доцент

А.О. Шкурятько
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОСНОВНІ МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ СПІВРОБІТНИКІВ

Система навчання та розвитку персоналу є однією з ключових складових ефективного управління. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидкого розвитку технологій безперервне навчання є не лише перевагою, а й необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності компаній.Різноманітність методів навчання, що використовуються в організаціях, зумовлена як специфікою діяльності компанії, так і рівнем підготовки її співробітників.

Методи навчання систематизують за декількома критеріями, що дозволяє оцінити їх за потребами організації.За формою організації навчання виділяють формальне, неформальне та інформальне навчання.

Формальне навчання – це структурований освітній процес, що передбачає чітку програму, стандартизовані методики викладання та підтвердження результатів (сертифікати, дипломи) [1]. Переваги такого навчання є контролю рівня засвоєння знань, що краще дозволяє оцінити результативність інвестицій у розвиток

персоналу.Неформальне навчання – неструктуроване навчання на основі менторства, коучингу, обміну досвідом та самостійним навчанням [2]. Набуття навичок таким чином підкреслює значущість практичного досвіду.Інформальне навчання – стихійний процес набуття знань через спілкування, участь у професійних спільнотах тощо [3]. Здобуття актуальних знань у швидкозмінному середовищі.

Тепер розглянемо методи передачі знань.Традиційні методи: лекції та семінари (забезпечує теоретичне підґрунтя та створює базу для практики); майстер-класи (акцент на практичному застосуванні навичок під наглядом експерта); самостійне навчання (опрацювання спеціалізованої літератури, статей та інше); кейс-метод (аналіз ситуацій спрямований на розвиток аналітичного мислення та навичок прийняття рішень); бізнес-ігри (симуляційні сценарії, що сприяють розвитку стратегічного мислення); моделювання (створення ситуацій для практики навичок у безпечному форматі).

Електронне навчання: онлайн-курси (використання навчальних платформ); вебінари та відеолекції (інтерактивний формат навчання у дистанційному режимі).

Змішане навчання - поєднує у собі переваги традиційного та цифрового методу, що створює баланс самостійним опрацюванням матеріалу та через викладача. Освітній процес стає більш гнучкий і відповідає індивідуальним потребам кожного працівника.

Ефективність навчання залежить від вибору стратегій, серед основних, що застосовують сучасні організації виділяють компетентнісний, мотиваційний, адаптивний та цифровий підходи.

Компетентнісний підхід фокусується на розвитку ключових навичок, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків. Він дозволяє адаптувати освітні програми під конкретні завдання бізнесу, забезпечуючи їхню довгострокову результативність.

Мотиваційний підхід спрямований на створення умов, що спонукають до безперервного навчання — через кар'єрні перспективи, фінансову винагороду або визнання досягнень.

Адаптивний підхід враховує індивідуальні особливості працівників – їхній досвід, стиль навчання та потреби — що дозволяє формувати персоналізовані й ефективні освітні рішення.

Цифровий підхід базується на використанні новітніх технологій (штучний інтелект, доповнена реальність, мобільних платформ), які роблять навчання гнучким, інтерактивним та точково орієнтованим на користувача.

У сучасному корпоративному середовищі компанії дедалі частіше впроваджують комплексні підходи до навчання персоналу.

Провідні корпорації, як-от Google, Microsoft, McDonald's, створюють власні освітні програми, які включають:безперервне навчання для оновлення знань і адаптації до змін; гейміфікацію, що підвищує мотивацію через ігрові елементи; внутрішні академії та корпоративні університети, адаптовані до потреб бізнесу.

Застосування цих методів дозволяє організаціям створювати ефективну систему розвитку персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності, залученості та професійного зростання співробітників.

Список використаних джерел

1. Noe, R.A. (2020). Employee Training & Development (8th ed.). McGraw-Hill Education. URL:https://learn.mheducation.com/noe_employment_training.html

2. Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (2015). Informal and Incidental Learning in the Workplace. Routledge.URL:https://www.academia.edu/84329181/Informal_and_Incidental_Learning

3. Eraut, M. (2004). Informal Learning in the Workplace. Studies in Continuing Education, 26(2), 247-273. DOI: 1080/158037042000225245

Науковий керівник: О.А. Євтушенко, кандидат економічних наук

В.М. Ярмошенко
Дніпровський транспортно-економічний фаховий коледж, Дніпро, Україна

КОНТЕЙНЕРНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Міжнародні вантажні перевезення є одним з найбільш важливих факторів, що чинять вплив на економіку як країн, що беруть участь у цих перевезеннях, так і світу в цілому. Імпорт вантажів приносить прибуток державі у розвитку сфери послуг, а експортери мають ініціативу та використовують місцеві транспортні засоби. Глобальне переміщення товарів неможливе без розвиненої логістичної системи транспортного сполучення. Вся робота транспортної системи залежить від правильності організації та менеджменту. Вимоги до збереженості вантажів під час транспортування постійно стають більш жорсткими, тому доволі високе значення має тара перевезень. Окрім збереження під час транспортування, вона повинна забезпечувати

зручність у процесах завантаження, перевантаження та відвантаження. Успішним впровадженням виявилися контейнери. Більшість контейнерних перевезень виконується морським транспортом, таким чином задовольняються проблеми масовості вантажів.

Україна з набуття своєї незалежності мала всі умови для широкого впровадження контейнерних перевезень та входження до світової транспортної мережі. Хоча наша країна має вихід лише до внутрішніх морів, вона розташована на кількох трансконтинентальних транзитних маршрутах між країнами Євросоюзу та Азії (Китай, В'єтнам, Індія). Але за економічними причинами до середини 2010-х років більша частка товарообміну припадала на країни СНД, які мають ідентичну ширину колії та використовують універсальні вантажні вагони, аналогічні тим, що експлуатується Укрзалізницею. Тому питання контейнеризації, хоча й було актуальним, але перевізники не мали потреби до заміни більш звичних вантажних вагонів.

Можна відзначити, що після досить різкого зростання на початку 2010х років відбувалося падіння рівня перевезених контейнерів. Ситуація стабілізувалася лише у 2016 році, коли щорічне зростання розміру обсягів сягало 10-11 %. Проте, через повномасштабну війну рівень контейнерних перевезень знову знизився на 46 %. У 2023 році зростання відновилося, обсяги зросли на 34 %, що для країни в стані війни є досить суттєвим показником. Хоча максимальних довоєнних цифр досягнути ще не вдалося, рівень 2023 року перевищує рівень 2018 року[3]. В цілому, загальний показник контейнеризації в Україні залишається на низькому рівні. У 2019 році він складав лише 0,5 %, при 45 % в країнах Євросоюзу. Залізниці перевозили у контейнерах приблизно 15 % вантажів. У 2023 році частка інтермодальних перевезень у загальних обсягах Укрзалізниці становить 3,4 %. При цьому на внутрішнє сполучення припало 43 %, на експорт та імпорт приблизно однаково – відповідно 29 % та 28 %[3].

Пріоритетним напрямком роботи контейнерних операторів на 2024 рік залишається нарощування парку вагонів та розвиток термінальної мережі. Як державні, так і приватні перевізники розуміють, що контролювання якнайбільшої кількості сегментів процесу перевезень значно підвищує конкурентоспроможність компанії. Концесія контейнерного терміналу в порту Чорноморськ також несе значні перспективи для розвитку галузі. Зрозуміло, що до закінчення активних бойових дій його використання буде достатньо проблемним, але вже сьогодні інтерес до терміналу проявляють як великі глобальні портові оператори, так і вітчизняні інвестори.

Міжнародні контейнерні лінії на серйозному рівні розглядають можливості повернення в Україну найближчими роками. Таким чином, можуть істотно змінитися контейнеропотоки через західні кордони. Крім цього, Євросоюз вкладатиме кошти до проекту Транскаспійського коридору, який пов'язує Євросоюз з Китаєм та іншими країнами Азії, а один з варіантів даного коридору проходить через Україну та передбачає використання портів Одеси.

Перезавантаження комерційної та логістичної привабливості має стати одним з основних політичних завдань керівництва країни, тому що це стане першим кроком до повернення статусу України як країни-транзитера. Тому, хоча фактор безпеки буде першочерговим, за умов інвестицій потенціал контейнерних перевезень в Україні розкриватиметься, і динаміка зростання обсягів перевезень зростатиме й надалі.

Список використаних джерел

1. Кузьменко, А., Гулакова, К., & Радченко, Д. (2020). Аналіз стану контейнерних перевезень в Україні та методів їх дослідження. Збірник наукових праць ΛΟΓΟΣ, 17-22. https://doi.org/10.36074/09.10.2020.v2.04

2. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України № 430-р від 30 травня (2018). Вилучено з http://zakon.rada.gov.ua/laws

3. Транспортні технології в сучасних умовах: колективна монографія / заг. ред. Г.О. Примаченко. – Академія технічних наук України. – Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г.М. – 2024. Т1. – 212 с.

Науковий керівник: Т.П. Баюл, викладач вищої категорії, методист, голова ЦК Управління та адміністрування

СЕКЦІЯ 2. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Yeva Maiakova
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

CURRENT ISSUES IN BANKING AND FINANCIAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE GLOBAL ECONOMY

International banking plays a vital role in the global economy and is an important component of processes such as globalization and integration. For example, banks are the main source of external funding for larger corporations and households. They can easily access credit markets (debt markets) where they can raise money by selling bonds. Such activity then leads to the world's economic growth as consumers and enterprises can borrow and spend/invest more. Another example of the effect of banking and financial markets on the global economy is trade. A shift of trade flows and multinational production towards emerging markets can lead to increased participation in these economies' financial sector. The positive effect of financial markets and banking in general was established. However, our world is constantly changing and undergoing significant transformations, including regulatory changes, technological advancements, geopolitical uncertainties, economic crises, etc. Thus, it is important to explore current issues in this field in the context of the global economy [1, p. 1-2].

The first issue is globalization. On one hand, it can facilitate risk diversification by banks but excessive involvement in foreign markets without prior knowledge of local economic conditions can increase the exposure of certain banks. Globalization can also be a challenge for the stability of financial sectors as it is very difficult to set same regulatory framework across different that will work in every country to ensure use of definitions, consistency of calculations and an adequate flow of information [2].

Another issue is associated with growing of innovations and wide use of technologies. Financial technologies, digital banking and blockchain technologies became an integral part of banking and financial management. However, while these advancements offer opportunities, they also introduce cybersecurity threats, risk of market and stability and increase in competition [3, p. 1-2].

Macroeconomic uncertainty and high inflation have significantly affected banking and financial management system. It is mainly associates with such disruptions as COVID-19 or geopolitical conflicts/wars. Banks can experience difficulties in financial risk management because of the rising inflation. It can also lead to higher interest rates which means increased borrowing costs for businesses and individuals, reducing overall demand to invest/borrow and decline in asset valuations. Other issue associated with high inflation is financial instability that makes emerging markets vulnerable and slows down economic growth. [4, 55-65].

In conclusion, banking and financial risk management is very important in context of global economy. It is a crucial driver of economic growth. However, there are some issues exist, due to the globalization and some worldwide changes, including regulatory inconsistencies, technological disruptions, and macroeconomic uncertainties.

References

1. Committee on the Global Financial System. (2010). "Long-term issues in international banking". Bank for International Settlements.
2. J. T. Bali, A. Ubide. (2000). "The New World of Banking". International Monetary Fund.
3. I. Romanova, M. Kudinska. (2016). "Banking and Fintech: A Challenge or Opportunity?". ResearchGate.
4. OCT. (2024). "Global Financial Stability Report". International Monetary Fund.

Scientific advisor: Olena Shestakova, PhD of Economics, Professor

Gurami Uphlisashvili, Doctor of Economics, Associate Professor
Central University of Europe, Kutaisi, Georgia

TAX AMNESTIES IN GEORGIA AND THE RELATED PROBLEMATIC ISSUES

Tax amnesty is one of the mechanisms of tax policy, which usually involves the review of overdue debts – their full or partial cancellation. The objectives of tax amnesty include alleviating the financial burden for economic entities, legalizing shadow capital, supporting economic growth, improving the tax administration system, and so on.

Tax amnesties, particularly measures for the cancellation of tax debts accumulated in previous periods, have become a prominent and characteristic attribute of the major reforms of the Georgian tax system over the past 15-20 years. As a result of these multi-stage measures, the process of writing off overdue tax debts has indeed become wide-scale. In total, from 2015 to 2024, over 4.2 billion GEL of various types of debts – including tax penalties and interest – have been written off. For comparison, the total tax revenues collected in 2015 amounted to approximately 8 billion GEL.

The implementation of these massive tax amnesties was, for some perspective, conditioned by objective circumstances. Over the years, a huge, practically uncollectible tax debt had accumulated. For instance, by the end of 2013, the total amount of accumulated tax debts constituted 77.2% of the revenues mobilized that year. The very high amount of debts and the unfavorable structure of recoverable debts were also noted by our international partners, including the International Monetary Fund (IMF), which was reflected in the recommendations they issued. At certain stages of the tax debts write-off process, the government's motivations were also influenced by various domestic political considerations.

Clearly, it is not correct to give an unequivocally positive evaluation of the tax amnesties carried out in Georgia. While the relief from the burden of overdue and practically uncollectible claims may be justified, in the long term, there are expected to be significant problems, including potential fiscal losses.

Recurrent and continuous tax amnesties represent particularly serious risks. Recurrent tax amnesties create an unhealthy, non-competitive environment. They undermine public tax morale and distort tax culture. Destructive expectations are created, leading to a transformation in the behavior model of taxpayers in the wrong direction. Over time, following each new stage of tax amnesty, with a decrease in taxpayer loyalty, the scale of tax violations subject to forgiveness may increase, and the need for the next stage of amnesty may arise.

The existence of such risks is confirmed in Georgia as well. According to statistical data, despite large-scale amnesties carried out in previous periods, the overall tax debts continue to grow. Despite the reforms implemented over the years, which have resulted in a well-functioning tax system and the corresponding legal framework, reduced taxes, streamlined administration, and simplified and mostly electronic procedures, problems still exist regarding the public tax culture. In such conditions, it is unacceptable to encourage irresponsible taxpayer behavior through continuous programs of writing off tax debts.

Therefore, according to internationally accepted practices, in order for tax amnesty to yield more positive and as few negative results as possible, its planning is done carefully, weighing and aligning the expected outcomes. Tax amnesties should not be conducted regularly. They must be exceptional and applied as a one-time event. It would be better if the tax amnesties were planned as part of a broader reform package, as one of the tools among tax system reform measures.

We also believe that the final result of tax reforms will significantly depend on the ability of the tax administration system to prevent the causes of future tax amnesties. It is necessary to create preventive mechanisms that would largely eliminate the potential recurrence of tax violations and unpaid tax accumulation by those who may potentially break tax discipline.

References

1. Tax Code of Georgia (codified), URL: https://matsne.gov.ge/en/document/view/1043717?publication=227 (available 10.03.2025).

2. Annual reports of the Revenue Service of the Ministry of Finance of Georgia. URL: https://rs.ge/AboutUs-en?cat=5&tab=1(available 10.03.2025).

3. Taxation sistem. https://www.mof.ge/en/4677(available 10.03.2025).

С.М. Ковтун, заступник директора юридичного департаменту ТОВ «РУШ»

ЕКСКЛЮЗИВНІ ДОГОВОРИ ТА НЕГАТИВНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ: ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ У РАЗІ ЗДІЙСНЕННЯ ПРАВОВОЇ ІННОВАЦІЇ

Правова складова (Україна). Поняття «негативне зобов'язання» в національній правовій системі з'явилось у 2017 році шляхом внесення змін в норми Цивільного кодексу України. Так, згідно з ч. 1 ст. 509 Цивільного кодексу України зобов'язанням є правовідношення, в якому одна сторона (боржник) зобов'язана вчинити на користь другої сторони (кредитора) певну дію (передати майно, виконати роботу, надати послугу, сплатити гроші тощо) або утриматися від вчинення певної дії (негативне зобов'язання), а кредитор має право вимагати від боржника виконання його обов'язку. Необхідність доповнення основного поняття «зобов'язання» новим

похідним - «негативне зобов'язання» було обумовлено наступними потребами: узгодженість з міжнародними нормами та практикою правозастосування, актуалізація норм правового регулювання договірних відносин відповідно до сучасних тенденцій та практик господарського обороту, вдосконалення юридичної техніки шляхом унормування єдиного поняття.

Поняття «договірне негативне зобов'язання», зокрема, охоплює наступні зобов'язання:

1. Притаманні українському законодавству та такі, які активно використовуються: зобов'язання із збереження (не розголошення) комерційної таємниці та конфіденційної інформації (non-disclosure agreement або NDA).

2. Не притаманні українському законодавству, але які можуть обмежено і винятково, через недосконалість правового регулювання, використовуватись: зобов'язання, що виникають з т.зв. «ексклюзивних угод» (ексклюзивних договорів і контрактів), які містять умову «ексклюзивності», наприклад, купівлі-продажу продукції (не постачати іншим покупцям, не купувати у інших продавців - Exclusive Dealing Contract або EDC).

3. Не притаманні українському законодавству і які майже не використовуються через недосконалість правового регулювання: з неконкуренції на визначеному ринку, з непереманювання працівників (Non-Compete Agreement або NCA)

Але визначені поняття наведені лише однією нормою цивільного законодавства та не є чіткими, зрозумілими для правозастосування.

Загалом, правовідносини в сфері визначених договірних негативних зобов'язань в цілому достатньо врегульовані як нормами міжнародного права (Принципи міжнародних комерційних договорів УНІДРУА (UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts), так і національним законодавством деяких країн Світу, наприклад - Велика Британія, Франція, Німеччина, Сполучені Штати Америки.

В Україні, попри неналежне чи майже відсутнє правове регулювання, подібні правовідносини фактично існують та, навіть попри їх невизначену правову природу, є достатньо популярним серед учасників господарського обігу та підприємницької спільноти, оскільки відображає реальні, економіко-господарські процес. Але для можливості забезпечення їх реального виконання, у разі порушення умов іншою стороною, учасники, зазвичай, вимушені застосовувати спосіб аналогії права (рідше – аналогії законодавства) або шукати інші

правові конструкції, які в перспективі не завжди підтверджується відповідною судовою практикою.

Слід також зазначити, що новели Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» № 1667-IX від 15.07.2021 у сфері непереманювання фактично відсилають не тільки до суто трудових відносин, а й зачіпають господарські-правові зобов'язання, оскільки, зокрема, можуть існувати між самостійними суб'єктами господарювання. Але вказана норма не надає механізм їх реалізації в сучасному правовому полі, що може стати новелою і господарського права.

Країни ЄС. Регуляторне середовище для ексклюзивних угод в Європейському Союзі регулюється статтею 101 Договору про функціонування Європейського Союзу (далі по тексту - TFEU) та Регламентом про вертикальні обмеження (далі по тексту - VBER) (ЄС) 2022/720, а також супровідними Керівними принципами щодо вертикальних обмежень. Стаття 101(1) загалом забороняє угоди між підприємствами, які обмежують конкуренцію в межах ЄС, тоді як VBER передбачає звільнення для певних категорій вертикальних угод, які відповідають конкретним умовам, визнаючи, що ці угоди часто можуть створювати ефективність. Щоб угода про ексклюзивну дистрибуцію підпадала під дію положень VBER щодо звільнення, необхідно виконати кілька умов:

- частка ринку як постачальника, так і покупця на відповідному ринку не повинна перевищувати 30%.
- угода не повинна містити жодних основних прямих та опосередкованих, прихованих обмежень конкуренції.
- у випадку ексклюзивної дистрибуції постачальник може виділити територію або групу клієнтів виключно максимум п'ятьом покупцям.

У межах системи ексклюзивної дистрибуції, яка відповідає критеріям VBER, зазвичай дозволяються певні обмеження для захисту інвестицій та зусиль ексклюзивного дистриб'ютора:

- право постачальника обмежувати активні продажі інших покупців на ексклюзивній території
- або до ексклюзивної групи клієнтів, виділеної дистриб'ютору (відповідно до умов VBER). За нормами VBER постачальник може обмежувати активні продажі ексклюзивного дистриб'ютора та його прямих клієнтів на території або до групи клієнтів, які постачальник зарезервував для себе або виділив виключно максимум п'ятьом іншим ексклюзивним дистриб'юторам.

Певні типи обмежень вважаються "основною" забороною відповідно до законодавства ЄС про конкуренцію і перешкоджатимуть отриманню угодою про ексклюзивну дистрибуцію звільнення згідно з VBER. До них належать обмеження пасивних продажів ексклюзивним дистриб'ютором (що дозволяє клієнтам з-поза меж ексклюзивної території звертатися та здійснювати покупки), встановлення постачальником цін перепродажу та обмеження, спрямовані на запобігання ефективному використанню інтернету покупцем або його клієнтами для продажу договірних товарів або послуг.

Також існує вимога щодо "паралельного застосування": для того, щоб захист від активних продажів на ексклюзивній території був законним відповідно до VBER, постачальник повинен застосовувати це обмеження однаково до всіх своїх інших дистриб'юторів або покупців і при цьому недостатньо того, щоб інші покупці просто не здійснювали активних продажів; необхідно мати документально підтверджені дані та фактичні докази, що постачальник запропонував їм діяти таким чином і що вони безапеляційно погодилися з таким.

VBER також врегульовує:

- більш нюансований підхід до подвійної дистрибуції (коли постачальник також конкурує зі своїми дистриб'юторами),
- переглянуте ставлення до подвійного ціноутворення (встановлення різних цін для онлайн- та офлайн-продажів),
- роз'яснення щодо обмежень на онлайн-продажі та рекламу.
- передбачає "спільну ексклюзивність", дозволяючи призначати до п'яти ексклюзивних дистриб'юторів на певній території.

Таким чином, законодавство ЄС про конкуренцію надає детальний механізм оцінки законності ексклюзивних правочинів і спрямований на збалансування потенційних позитивних наслідків ексклюзивної дистрибуції для конкуренції, таких як - заохочення інвестицій та запобігання безкоштовному користуванню, з необхідністю підтримання ефективної конкуренції на єдиному ринку, тощо.

Бізнес-проблематика. Наведені вище приклади договірних негативних зобов’язань яскраво відображають і те, що їх загальна правова природа тісно пов’язана саме із суб’єктами господарської діяльності, оскільки прикладне правозастосування відбувається саме в рамках їх підприємницької діяльності. При цьому, норми господарського законодавства сьогодні не містять визначень вказаного поняття, а цивільне законодавство, окрім по суті тільки встановлення

його назви, також не розкриває його змістовність, умови і механізм правозастосування.

Необхідність регулювання визначених зобов'язань, на прикладі ексклюзивних договорів, пов'язана з наступним:

1. Усталеною діловою практикою:

- діловий звичай, особливо, при укладенні зовнішньо-економічних дистрибуторських контрактів, де є умова «ексклюзивності поставки», зміст якої направлений на те, що сторони – в межах дотримання конкурентних норм регулюючого законодавства, прагнуть самостійно встановити певні обопільні обмеження (щодо їх діяльності на ринку) і/або врегулювати обопільні утримання від певних дій (наприклад – щодо можливості укладення аналогічних контрактів з іншими постачальниками або розширення переліку покупців, представленість на ринку, тощо) за умови належного виконання інших зустрічних зобов'язань (наприклад, поширеною практикою є забезпечення товарними залишками в певній кількості, що дає змогу встановити адекватно нижчі ціні у порівнянні, обов'язок представленості асортименту, що дає змогу планувати процес виробництва, здійснювати післяпродажне обслуговування, що надає змогу залучити більше споживачів, та ін.).

2. Визначення «ексклюзивності»:

- у категорично негативному розумінні з точки зору конкурентного законодавства,

- відсутністю механізмів правового захисту – невизначеність поняття «паралельний імпорт», яке доктринально існує, відповідно до законодавства в сфері захисту інтелектуальної власності.

Частково, одним із елементів умови ексклюзивності можуть бути і NCA-угоди (непереманювання кадрів конкурента або можливості погодженого утримання від переходу працівника до іншого роботодавця за певних умов), які також є сучасним викликом та запорукою стабільності роботи суб'єкта господарської діяльності, частиною процесу захисту вкладених інвестицій, зокрема в розвиток та розширення трудового персоналу.

Отже, загалом проблематика полягає у наступному:

1. Недосконалості правового регулювання договірних негативних зобов'язань та відсутність спеціальної норми в системі господарського права.

2. Відсутність комплексних критеріїв допустимості та визначеності правових наслідків застосування договірних негативних зобов'язань та нечіткість делікту.

3. Суперечливість судової практики.

4. Відсутність прямої законодавчої норми.

Наслідок: відсутність розвитку та чіткого регулювання договірних негативних зобов'язань є негативним фактором тому, що сторони, попри незалежність і вільність волевиявлення, належне оформлення наміру, фактично позбавлені можливості застосувати домовленості з огляду на їх правову нестійкість, відсутність делікту, зобов'язальної сили чи недійсність/нікчемність, а їх виникнення/існування є природнім процесом розвитку господарсько-правових відносин та підприємництва в цілому, продиктовано сучасними викликами на міжнародно-правовій арені.

Економічні фактори.Економічні наслідки запровадження інституту «ексклюзивних договорів» наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Економічні наслідки запровадження інституту «ексклюзивних договорів»

Для країни в цілому	
Наслідок	**Пояснення**
Справедливіше правила гри	Знижує ризики зловживання домінуючим становищем.
Покращення інвестиційного клімату	Прозорі правила приваблюють іноземних інвесторів.
Економічна стабільність	Збалансована конкуренція сприяє розвитку галузей.
Розвиток малого та середнього бізнесу	Зменшення бар'єрів до входу стимулює підприємництво.
Зміцнення антимонопольного контролю	Посилення можливостей запобігати антиконкурентним практикам.
Для споживача	
Наслідок	**Пояснення**
Розширення вибору	Зберігається доступ до альтернативних товарів/послуг.
Конкурентні ціни	Більше гравців на ринку означає зниження цін.
Покращення якості	Конкуренція стимулює інновації та сервіс.
Захист прав споживача	Запобіжники від зловживань монополістів.
Для підприємств	
Наслідок	**Пояснення**
Правова визначеність	Менше юридичних ризиків завдяки чітким правилам.
Можливість доступу до ринку	Зменшується кількість закритих ринків.
Чесна конкуренція	Стимул до росту через інновації.
Мотивація до партнерства	Ексклюзивність сприяє стратегічним альянсам.

Висновок:Враховуючи перелічені фактори, запровадження інституту ексклюзивних договорів як частини договірних негативних зобов'язань, може мати наступний потенціал:

1. стати інструментом економічної активності – із забезпечувальною функцією «стабільність комерційних відносин»;

2. підвищити ефективність бізнес-процесів - через призму розвитку довгострокових партнерств;

3. Захистити вкладення та інвестиції підприємств – у розвиток, поширення продукції та сервісів;

4. Стати чинником захисту зовнішніх інвестицій, стимулювати їх розширення, а також сприяти інноваціям і створювати додану вартість як для бізнесу, так і для економіки загалом.

Водночас, використання ексклюзивних договорів несе й низку ризиків: можливість обмеження конкуренції, ускладнення доступу нових гравців до ринку, створення бар'єрів входу, а також потенційного зниження асортименту товарів чи послуг для кінцевих споживачів, змінення вартості.

За відсутності належного правового регулювання такі практики можуть призводити до посилення ринкової концентрації та зловживання домінуючим становищем. Таким чином, ефективність впровадження залежить від здатності законодавця забезпечити належний баланс: між договірною свободою суб'єктів господарювання та необхідністю збереження конкурентного середовища. Тільки за умови правової визначеності та прозорих правил гри, ексклюзивні договори можуть стати конструктивним елементом ринкової економіки.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р.№ 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Про підтвердження курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу та першочергові заходи у цьому напрямі : постанова Верховної Ради України від 13 бер. 2013 р. №874-VII. Відомості Верховної Ради України 18.04.2014 № 16 ст. 584, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/874-18#Text

3. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від

18.03.2004 р. №1629-IV Відомості Верховної Ради України 2004, № 29, ст. 367.

4. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: лист від 23.05.2000 р. №1-222/1331

URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1331563-00#Text

5.The new competition regime for distribution in the EU: Opportunities for the decade ahead, URL:https://www.twobirds.com/en/insights/2022/global/the-new-competition-regime-for-distribution-in-the-eu

6. Competition law and distribution deals: The exclusive distributor must be protected against active sales in its territory by all - CURIA, URL: https://curia.europa.eu/jcms/jcms/p1_4738859

7. Non-Exclusive: Dual Distribution and Exclusivity | Antitrust Law Blog, URL: https://www.antitrustlawblog.com/2023/11/articles/eu-competition-regulator/non-exclusive-dual-distribution-and-exclusivity/

А.М. Леонідіс
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ТОЧНОСТІ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ

Наразі однією з головних проблем у світі фінансів є недостатньо чітка оцінка фінансово-економічного стану підприємства через цифрові технології та інновації. Саме тому потрібно розширювати й покращувати методи оцінки фінансового стану підприємства в сучасних умовах. Фінансові показники є важливою складовою звіту, але в умовах цифровізації та глобалізації необхідно враховувати ширший обсяг даних. Сьогодні ефективним рішенням проблеми є інноваційні методи, такі як аналіз даних із соціальних мереж (Instagram, Facebook і т.д.), IT-інновації (наприклад, чат GPT) і нові коефіцієнти стійкості бізнесу. Також для отримання повної та коректної картини фінансового стану підприємства потрібно брати до уваги не тільки офіційні показники, але й зовнішній контекст, і навіть інтегрувати сучасні методи аналізування.

Одним із головних напрямків вдосконаленої методики оцінки є розширення бази даних та аналізу. Якщо раніше фінансовий аналіз був проаналізований на основі бухгалтерського звіту, то наразі необхідно додатково спиратися на дані із соціальних мереж, відгуків клієнтів, електронних платежів або онлайн транзакцій.

Наприклад, якщо взяти до уваги мережу ресторанів, то за рахунок аналізу відгуків клієнтів у таких соціальних мережах, як Google або Instagram, можна виявити проблеми й покращити їх. Це стане першим кроком, який надасть інформацію про можливі проблеми, що поки що не відображаються у звіті.

Наступним кроком є розвиток використання IT-технологій. Сьогодні штучний інтелект є потужною силою, яка здатна обробляти великий обсяг роботи за досить короткий проміжок часу і з меншою кількістю помилок, ніж людина. Звичайно, це не означає, що людина не повинна перевіряти точність і надійність отриманої інформації після її обробки за допомогою штучного інтелекту.

Але поєднання праці ШІ та людини покращить і ефективність, і час виконання роботи. Наприклад, чим точніше й детальніше людина обробить фінансові показники у звітності, тим якісніше ШІ проаналізує отримані дані й надасть ширший висновок, що підвищить якість прогнозування.

Не менш важливим є враховувати специфіку різних напрямів. Наприклад, для технологічних стартапів, таких як Tesla, важливішими критеріями оцінки є вартість інтелектуальних можливостей, бренду та інноваційних технологій. Tesla тривалий час демонструвала досить низький рівень прибутковості, але завдяки інноваціям і сильному ребрендингу вартість підприємства значно зросла. Оцінка бізнесу лише за традиційною методикою не дозволила б виявити реальну вартість підприємства.

Для підвищення якості оцінки фінансового стану підприємства слід використовувати комплексний підхід, який поєднує різноманітні підходи. Наприклад, поєднання коефіцієнтного аналізу, IT-технологій та ESG-показників водночас надає не лише оцінку стану підприємства, але й можливість зробити прогноз на майбутнє.

Отже, використання інноваційних підходів у фінансовому аналізі надає змогу отримувати точніший результат і детальніший прогноз на майбутнє. У свою чергу це впливає на мінімізацію ризиків та залучення більшої кількості інвесторів і можливих партнерів. Підприємства, які вже цим користуються на постійній основі, отримують конкурентні переваги та забезпечують свій довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Управління фінансовою санацією підприємств. – К.: Ніка-Центр, 2020. – 528 с.

2. Кириленко О. П., Савчук В. П. Фінансовий аналіз. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 472 с.
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».
4. Фінансова звітність ПАТ «Данон Кременчук» за 2021–2023 рр.
5. Мних Є. В., Загородній А. Г. Фінансова діагностика в системі антикризового управління. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 384 с.

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

О.О. Перепьолкіна, кандидат економічних наук, доцент
Н.О. Бук
Львівський торговельно-економічний університет,
Львів, Україна

БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

24 лютого 2022 року усі суб'єкти економіки нашої країни зіштовхнулися з несподіваними викликами, спричиненими повномасштабним вторгненням російських військ до України. У березні 2022 року більшість українських банків були вимушені припинити роботу відділень на територіях, де велися активні бойові дії, значна частина цих територій досі під окупацією. Причинами цих заходів стали велика міграція й зниження ділової активності, що внаслідок призвело до зменшення попиту на банківські послуги в певних регіонах.

Від початку дії воєнного стану на всій території України Національний банк України запровадив тимчасові обмеження, зокрема щодо валютного регулювання, що значно ускладнило діяльність як і українського бізнесу, так і населення.

Банківська система України адаптувалася до складних кризових воєнних умов, про що свідчить відкриття у банках нових відділень на звільнених територіях. Збільшилися притоки коштів клієнтів банків, що вплинуло на підвищення ліквідності банку. У третьому кварталі 2023 року відповідно статистичної банківської звітності почали зростати строкові вклади у гривні й відновилися вклади у валюті. Збережено керованість та постійність платежів,

збільшився потік коштів населення на банківські рахунки, було налагоджено всі операційні процеси та впроваджені заходи для підтримки роботи установ під час блекаутів, що спровоковані воєнними діями. Попри значні резерви, було отримано квартальний прибуток, після збиткового періоду діяльності, чому сприяла операційна ефективність.

Банківський сектор отримав рекордний прибуток за підсумками 2023 р.Платоспроможні банки в 2023 р. отримали 86,5 млрд грн чистого прибутку, що майже вчетверо вище показника 2022 р. та на 12% вище за результати 2021 р. При цьому лише 7 із 63 платоспроможних банків зафіксували збиток на загальну суму 245 млн грн. Крім того, у грудні 2023 р. згідно зі змінами до законодавства банки донарахували річну суму податку на прибуток за результатами 2023 р. в цілому за підвищеною ставкою 50%. Отже, загальна сума податку на прибуток, сплаченого банками, за 2023 р. становила 73,5 млрд. грн [1].

Фінансова допомога від партнерів України, станом на червень 2024 року, залишається значною та відновила ритмічність. Погоджено програму Ukraine Facility, яка передбачає отримання фінансової допомоги від ЄС обсягом 50 млрд євро протягом чотирьох років. Вона також містить план реформ, у тому числі у фінансовій сфері. Після тривалого розгляду Конгрес США погодив пакет допомоги для потреб України обсягом 61 млрд дол. З них близько 8 млрд дол. – фінансова допомога для покриття потреб бюджету у формі кредиту з можливістю списання, 1.6 млрд дол. – економічна допомога. Україна успішно пройшла четвертий перегляд за позикою МВФ – це рекордна кількість успішних переглядів у межах однієї програми за історію незалежності. Таким чином, обсяги фінансової допомоги від партнерів сягнуть запланованих у бюджеті показників. Однак вірогідним є збереження високих безпекових ризиків, що зумовить вищі державні витрати. Тож питання залучення необхідних обсягів міжнародного фінансування у наступні роки залишатиметься ключовим для економічної політики [1].

Міжнародна допомога залишається основним джерелом припливу капіталу в 2024 році. Її обсяги із запасом покривають дефіцит поточного рахунку, що підтримують міжнародні резерви на високому рівні. Надходження капіталу у приватний сектор все ще стримані через високі безпекові ризики. Відпливи капіталу з приватного сектору ще певний час будуть стриманими через збереження низки валютних обмежень для забезпечення зовнішньоекономічної стійкості.

Банківська система України успішно виконала другий етап переходу на нову трирівневу структуру капіталу згідно з вимогами ЄС та станом на 1 січня 2025 року зберігає достатній запас капіталу всіх рівнів. Поточний рівень капіталу загалом забезпечує стійкість сектору до можливих шоків та дає змогу надалі нарощувати кредитний портфель.

Отже, банківська система України в умовах воєнного стану зіштовхнулась з суттєвими викликами, проте підтвердила власну життєздатність та спроможність долати перешкоди. Банківський сектор не лише вистояв, але й напрацював унікальний досвід функціонування в умовах війни, застосувавши практику використання неконвенційних інструментів монетарної політики.

Список використаних джерел

1. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 року. Національний банк України. 2024. С. 7-11. URL:https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf

З.С. Пестовська, кандидат економічних наук, доцент
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

KPI В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ БАНКІВ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

KPI (ключові показники ефективності) — це кількісні індикатори, які демонструють, наскільки співробітник або підрозділ наближається до досягнення поставлених цілей. KPI доречні майже у будь-якій сфері: в торгівлі, у виробництві, освіті, консалтингу, фінансових установах. Головне — адаптувати систему показників під специфіку бізнесу й автоматизувати їх розрахунок [1]. Їх привабливість у тому, що вони дають змогу оцінювати результативність на будь-якому етапі діяльності, допомагають у прогнозуванні й коригуванні планів і стратегій, сприяють виявленню проблем і оперативному реагуванню, забезпечують контроль процесів в умовах масштабування бізнесу. Але, з іншого боку, існують труднощі у впровадження KPI - потрібен час на визначення релевантних показників, інвестиції у програмне забезпечення, подолання спротиву персоналу змінам, навчання і адаптацію. Ще одна проблема - ризик перевантаження працівників, особливо менеджерів середньої ланки. Хоч їх зарплата не завжди напряму залежить від показників, але кар'єрне зростання - так. Це призводить до замкненого кола: досягнуті цілі постійно ускладнюються, і щоб не відстати, люди працюють понаднормово, нехтують відпочинком і здоров'ям [2].

Подібна ситуація стала буденністю у великих американських корпораціях, де 80-годинний робочий тиждень став майже нормою. І лише останнім часом компанії почали звертати увагу на цю проблему. Ще один ризик – надмірна концентрація на виконанні KPI, коли замість досягнення комплексного результату процеси починають підлаштовуватись під окремі показники, що може знизити загальну ефективність [1].

В узагальненому вигляді система KPI дає уявлення про: виконання плану (у відсотках), кількість виконаних задач / проєктів, середній час обробки заявки / звернення, рівень задоволеності клієнтів, динаміку продажів або доходів, ефективність використання ресурсів.

В банківській сфері до цілей системи KPI можна віднести: підвищення ефективності роботи працівників, покращення якості обслуговування клієнтів, досягнення фінансових результатів банку, мотивація персоналу до розвитку та командної роботи.

Загалом банки не дуже відверто розкривають у вільному доступі свої системи контролю, оцінки та мотивації співробітників, але деякі приклади все-таки можна знайти й проаналізувати [3; 4; 5; 6; 7; 8]. Наприклад, багато хто сходиться у визначенні загальних KPI, які застосовують до всіх працівників (табл. 1).

Таблиця 1

Загальні KPI для банківських працівників

KPI	Опис	Методика
Відвідуваність / дисципліна	Дотримання графіка, запізнення	HR-звітність
Професійний розвиток	Участь у навчаннях, підвищення кваліфікації	Сертифікати, тестування
Ініціативність	Кількість запропонованих та впроваджених ідей	Оцінка керівника

Якщо розглядати різні напрямки роботи банку (фронт-офіс, бек-офіс та ін.), можна запропонувати такі ключові показники (табл. 2).

Таблиця 2

Приклади детальних KPI для банківських працівників

Напрямок	KPI	Методика	Орієнтир
KPI для фронт-офісу (менеджери з обслуговування клієнтів, касири, консультанти)			
Продажі (за перевиконання плану – +10-20% премії)	Кількість проданих фінансових продуктів (кредити, страховки, карти)	Кількість договорів / місяць	≥ 5 продуктів (рахунків)
	Кількість відкритих рахунків (депозитних, поточних)	Кількість договорів / місяць	≥ 20 рахунків
Клієнтський	Індекс задоволеності	Результати опитувань	≥ 85%

сервіс	клієнтів		задоволених
Оперативність	Середній час обслуговування клієнта	Час із CRM-системи	≤ 15 хв.
Якість роботи	Кількість помилок в обробці документів	Аналіз звітів та аудитів	≤ 2 помилки / місяць
	Кількість повторних звернень клієнтів по допомогу	Дані з CRM-системи	не більше 5%
Крос-продажі	Частка клієнтів із >1 продуктом	Клієнти з 2+ продуктами / Всього клієнтів * 100%	≥ 60%
KPI для менеджерів із корпоративного обслуговування, кредитних експертів, менеджерів з малого і середнього бізнесу			
Розширення клієнтської бази (за залучення VIP клієнтів – фіксована премія)	Кількість нових бізнес-клієнтів / кредитних заявок	Нові клієнти / квартал	≥ 8
Кредитування	Обсяг виданих кредитів / дохід з них	Сума укладених договорів / квартал	за планом (≥ 10 млн)
Супровід	Відсоток клієнтів, що продовжили обслуговування	(Продовжили / Усього клієнтів) *100%	≥ 80%
	Питома вага успішно закритих угод	Закриті угоди ./ Усього звернень * 100%	≥ 70%
Інкасація коштів	Своєчасність інкасації (100% - Рівень простроченої заборгованості)	% інкасацій у визначені строки	≥ 95%
KPI для керівників відділень, регіональних менеджерів			
План виконання	Досягнення фінансового плану відділення (регіону)	(Факт / План) * 100%	≥ 100%
Управління персоналом	Плинність кадрів	Кількість звільнень / штатна чисельність	≤ 5%
	Командна ефективність	Результати оцінки 360	≥ 85%
Якість роботи	Середній рейтинг відділення	Оцінка клієнтів	≥ 4,5 з 5
Ризики	Кількість інцидентів (фінансових / операційних)	Внутрішні аудити	≤ 1 / квартал
	Зниження рівня операційних втрат / шахрайства	Порівняно з попереднім періодом	мінус 10%
KPI для бек-офісу (ризик-менеджери, аудитори, аналітики)			
Якість аналізу	Частка рішень без доопрацювань	% затверджених з першого разу	≥ 95%

	Кількість оброблених операцій без помилок	Без помилок / Усього операцій * 100%	99%+
Оперативність	Середній час реагування на запит	Години / дні	≤ 2 дні
Дотримання регламентів	Порушення стандартів	Кількість порушень	0
	Автоматизація / оптимізація процесів	Кількість ініціатив	1 ініціатива / квартал
HR та навчання			
Рекрутинг	Час закриття вакансії	Час від виникнення вакансії до працевлаштування кандидата	до 30 днів
Онбординг	Рівень адаптації новачків (успішне проходження випробувального терміну)	Час від прийняття кандидата до можливості його самостійної роботи	90%
Задоволеність персоналу	Індекси залученості / задоволеності персоналу	Опитування	≥ 80%
Навчання і розвиток	Проведення тренінгів / участь у програмах розвитку	Кількість заходів	≥1 / місяць

Отже, впровадження системи KPI може бути непростим, адже вона впливає на всі аспекти управління: формування планів, визначення вимог до роботи та фінансові показники. Для ефективності необхідно одразу продумати мотиваційну систему — без неї працівники можуть не сприймати індикатори серйозно або навіть чинити опір. Якщо ж співробітники побачать зв'язок між KPI та преміюванням, система почне працювати як стимул. Тому важливо провести навчання для керівників, щоб вони могли адаптувати управлінські процеси до нових вимог. Успішне впровадження KPI вимагає поетапного, продуманого підходу.

Список використаних джерел

1. Федоренко О. Приклади KPI: як розрахувати ключові показники ефективності (2020) https://surli.cc/mumtif

2. Стаджі Д. Страшний сон менеджера. Що таке KPI. (2021) https://surli.cc/cbdrox

3. Як впровадити KPI у ваш бізнес? АТ "Ощадбанк" (2019) https://www.oschadbank.ua/blog/yak-vprovadyty-kpi-u-vash-biznes

4. Політика про оцінку діяльності та матеріальне стимулювання працівників АТ «ОТП БАНК» https://surl.li/auqghu

5. Положення про винагороду (систему мотивації та управління ефективністю членів Правління АТ «Мотор-банк» на основі KPI) https://surl.li/nvwrbv

6. Положення про винагороду АТ «Ідея-банк» https://surl.li/xgbxbw
7. Положення про винагороду АТ «Універсал банк» https://surli.cc/izdegx
8. Положення про політику винагороди в банку. ПП НБУ № 153 від 30.11.2020. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0153500-20#Text

К.Л. Радченко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ

У сучасних реаліях, де умови ведення бізнесу постійно змінюються, компанії повинні покращувати свої стратегії, зокрема фінансове планування, щоб залишатися успішними. В умовах високої конкуренції на ринку, коливань в економічному середовищі та постійних технологічних змін підприємства повинні бути гнучкими і швидко адаптуватися до змін, не тільки приймаючи їх, але й використовуючи всі можливості для покращення свого стану. Інноваційний підхід є ключовим етапом, що дозволяє не лише оптимізувати фінансові показники, але й створювати стійкі конкурентні переваги.

Інноваційна діяльність спрямована на розробку нової продукції, технологій або методів управління. Вона посідає одну з головних ланок в адаптації підприємств до змін на ринку. Так, компанія Tesla при створенні електричного автомобіля інтегрувала нові фінансові стратегії, до яких можна віднести інвестиції у виробництво власних акумуляторів. Внаслідок цих дій рівень залежності від постачальників зменшився, а контроль собівартості покращився. Приклад компанії Amazon показав, що завдяки активному використанню технологій Big Data, які допомагають із прогнозуванням попиту та автоматизацією покупок, можна оптимізувати управління фінансами, що позитивно впливає на рентабельність.

Стратегічний інноваційний менеджмент – це процес управління інноваціями з метою підвищення ефективності бізнесу. До нього можна віднести розробку довгострокових стратегій, управління отриманою інформацією та використання системних програм, наприклад, схема: “знання – інновація – виробництво – комерціалізація”. Якщо розглядати це на прикладі Siemens, то можна побачити, що підприємство активно використовує цей метод,

впроваджуючи нові технології від етапу розробки до виробництва. Важливу роль у стратегічному менеджменті відіграє управління змінами, які надають змогу адаптуватися до зовнішнього середовища, а також використання накопиченого потенціалу.

В основі інноваційного підходу має бути управління знаннями та дизайн-мислення – мислення, яке передбачає творчий та емпатичний підхід до вирішення поставлених питань. Наприклад, компанії IDEO та SAP використовують цей метод для розробки клієнтоорієнтованих рішень. Amazon також є гарним прикладом використання цього методу, адже використовує аналітичні дані для формування фінансових стратегій.Але впровадження інновацій не завжди призводить лише до позитивних ефектів, а й може мати негативні наслідки. До негативних наслідків можна віднести брак ресурсів, причому не тільки фінансових, а й людських та часових. Без достатньої кількості підтримки з боку керівництва реалізація інноваційних стратегій може значно сповільнитися, а опір змінам з боку співробітників може значно уповільнити цей процес.Для вирішення цих проблем потрібно розвивати інноваційну культуру як серед співробітників, так і серед керівників. Систематизація процесів інновацій через розробку методології та пошук зовнішніх джерел ідей, наприклад, через співпрацю з університетами чи стартапами, дозволяє зміцнити інноваційний потенціал компанії. Прикладом може бути компанія Microsoft, яка активно взаємодіє з освітніми установами для створення нових рішень. Крім того, ефективне управління ризиками та використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, допомагають мінімізувати можливі перешкоди.

Загалом інноваційний підхід дозволяє стратегічному фінансовому плануванню стати більш гнучким та краще адаптуватися до зовнішніх змін. Він надає змогу підприємствам швидко реагувати на зміни, мінімізувати ризики і залишатися конкурентоспроможними на ринку. Майбутнє всіх підприємств полягає у прогнозуванні та подальшому виявленні можливих проблем, що сприяє розвитку та завчасному прийняттю нових економічних умов.

Список використаних джерел

1. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Харків: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2019. 145 с.

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

К.О. Раєвська
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ

Фінансова стабільність підприємства є основною умовою його ефективного функціонування та довгострокового розвитку. Вона визначає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, підтримувати платоспроможність, забезпечувати прибутковість і формувати резерви для покриття можливих ризиків. Фінансова стабільність свідчить про збалансованість доходів і витрат, наявність достатніх фінансових ресурсів для покриття поточних і майбутніх потреб, а також про стійкість до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

На фінансову стабільність підприємства впливає велика кількість факторів, які можна умовно розділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори залежать від самого підприємства, зокрема від ефективності управління, структури капіталу, рівня рентабельності, платоспроможності, ліквідності, стану основних засобів, організації обліку та аналізу. Наприклад, якщо підприємство має раціональну фінансову політику, яка передбачає оптимальне використання ресурсів, контроль за витратами, стратегічне планування та обґрунтоване залучення кредитів, це сприяє зміцненню його стабільності. Також важливо мати ефективну структуру капіталу, коли власні та позикові кошти збалансовані таким чином, щоб забезпечити як фінансову незалежність, так і можливість залучення додаткових інвестицій у разі потреби. Важливу роль відіграє і компетентність управлінського персоналу, оскільки саме управління впливає на ухвалення рішень, розробку стратегії та адаптацію до змін.

Водночас зовнішні фактори мають не менший вплив і пов'язані з умовами, що не контролюються підприємством безпосередньо. До таких факторів належать економічна ситуація в країні, рівень інфляції, податкова політика, доступ до банківського кредитування, політична стабільність, валютні коливання, воєнні дії та конкуренція на ринку. Наприклад, підвищення податків або зміна правил оподаткування може призвести до зростання фінансового навантаження на підприємство, а інфляція — до знецінення грошових коштів і зменшення купівельної спроможності споживачів. Несприятливе зовнішнє середовище здатне створювати ризики, до

яких підприємство має бути готовим. Тому важливо своєчасно проводити аналіз зовнішніх загроз, мати антикризові стратегії, диверсифікувати джерела доходів і співпрацювати з надійними партнерами.Ще один зовнішній фактор – конкурентне середовище. Постійна боротьба за ринок змушує компанії вдосконалювати продукцію, знижувати витрати, впроваджувати інновації. Ті підприємства, які не встигають адаптуватися до змін, швидко втрачають прибутки та стійкість.

Таким чином, фінансова стабільність підприємства формується під впливом багатьох взаємопов'язаних чинників. Для її забезпечення необхідне не лише грамотне внутрішнє управління ресурсами, а й здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Успішне підприємство — це не тільки те, яке отримує прибуток, але й те, яке здатне зберігати рівновагу у складних економічних умовах, передбачати можливі ризики та ефективно реагувати на виклики. Саме тому дослідження факторів, що впливають на фінансову стабільність, є важливим напрямом в управлінні підприємством і передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент. – К.: Ніка-Центр, 2018. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BA%20%D0%98$

2. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств. – К.: КНЕУ, 2020.

3. Журнал "Фінансовий контроль", №3, 2023.

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України: www.ukrstat.gov.ua

5. Портал ЛІГА:ЗАКОН: www.ligazakon.net

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

СЕКЦІЯ 3. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ, БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ІННОВАЦІЇ

I.A. Abrazhan, postgraduate
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

GIG ECONOMY AND THE LABOR MARKET

The labor market, which has changed under the influence of the COVID-19 pandemic and the war with Russia, has acquired a new characteristic - remote work. An increasing number of people have begun to work in the online sphere, as it is convenient, saves time and has a number of other advantages.

Due to the transformation of the labor market, atypical employment has begun to develop. In other words, forms of work have appeared that do not correspond to the traditional model of permanent full-time employment.

This has come to be called the gig economy. This is a work model in which the employee performs short-term online projects and has complete independence in their choice [1].

The history of the appearance of this name is interesting. The appearance of the term goes back as far as In the 1920s, after a performance, jazz singers received a “gig” - a one-time payment for their work. So, this concept has existed for a century, but in our time, when computer technologies have spread to the spheres of activity, the gig economy has become associated with online work.Other researchers [2] also indicate that the gig economy is “a model of employment relations based on short-term contracts or informal agreements” or the economy of free earnings.

Unlike traditional hiring, the contractor is not part of the organization's staffing schedule and is not bound to it by a long-term employment contract. His task is to complete a specific project within the established deadlines, after which he receives remuneration for his work.

We can distinguish taxi ordering services such as Uber, Uklon or Bolt, apartment rental/lease services such as Airbnb, a service for shared trips BlaBlaCar, online classes with a teacher, various freelance options.

According to a study by the McKinsey Global Institute, which analyzes the growth of the gig economy, its impact on business and the labor market: in 2016, 65 million people were employed in the gig economy in 162 countries around the world, and by 2025 this figure may increase to 430 million people.

The advantages of the gig economy are that the employee chooses a convenient working mode for himself and receives remuneration for the work performed. The disadvantage is the lack of a social package, signed contracts, income instability, possible overload if several orders are taken for execution, the possibility of layoffs, etc.

Gig economy companies pose challenges for product market regulation, competition policy, tax policy, and labor market policy.

In the McKinsey study, independent workers were divided into four segments.

1. Free agents who choose self-employment and receive their main income from it.

2. Temporary workers who use self-employment of their choice as additional income.

3. Unwilling, who mainly earn their living through self-employment, but would prefer traditional work.

4. With limited financial resources, who perform additional independent work as needed.

According to a report by the Organization for Economic Cooperation and Development, earning additional income and work flexibility are the most common motives for working on gig economy platforms.Most gig workers are satisfied with their work, and working on gig economy platforms reflects a largely voluntary choice. However, a significant minority of platform workers (around 20%) use it because they cannot find work as dependent workers.The use of digital platforms to connect gig economy workers with clients to provide short-term services or share assets allows this form of employment to flourish [3].

The gig economy is thus a growing segment that brings economic benefits through increased productivity and employment.

References

1. Shcho take hih-ekonomika ta yak vona zminiuie rynok onlain-roboty [What is the gig economy and how is it changing the online work market?].Available at: https://pidrobitok.in.ua/article/shcho-take-gig-ekonomika-ta-yak-vona-zminyu%D1%94-rinok-onlayn-roboti-2(accessed March 21, 2025).

2. Prystai D. Shcho take gig-ekonomika ta yak vykorystaty yii perevahy z korystiu dlia hamantsia [What is the gig economy and how to use its benefits to your advantage]. Available at: https://suspilne.media/68401-doziti-do-pensii-so-take-gig-ekonomika-ta-ak-vikoristati-ii-perevagi-z-koristu-dla-gamanca/ (accessed March 21, 2025).

3. Shcho take hih-ekonomika? [What is the gig economy?]. Available at: https://www.anthillspace.com.ua/shho-take-gig-ekonomika/ (accessed March 21, 2025).

K.V. Avramenko
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

DEVELOPMENT OF E-COMMERCE START-UPS

E-commerce is an economic sector that has been rapidly gaining momentum in recent years. Thanks to digital technologies and widespread internet access, businesses have gained unique opportunities for scaling, automation, and customer communication. Research on startups in the e-commerce sector is very important and interesting, as it allows us to identify the main factors of success, the difficulties entrepreneurs face, and effective strategies for developing modern business models in this field.

In general, e-commerce is the process of buying and selling goods or services that takes place online and using digital technologies. The sector includes online stores, marketplaces, mobile commerce, social commerce, as well as internet banking and electronic wallets. The main models of e-commerce include B2B (Business-to-Business) – a company sells goods or services to another company, B2C (Business-to-Consumer) – a company sells goods or services to end consumers, C2C (Consumer-to-Consumer) – the sales process occurs between consumers, D2C (Direct-to-Consumer) – manufacturers sell goods directly to customers without intermediaries. [1] The dynamics of e-commerce development in Ukraine show a steady increase in online sales volumes. In particular, in 2023, Ukrainians spent 182 billion UAH on online purchases, which is 21% more than in the previous year. In 2024, this amount increased to 239 billion UAH, representing 10% of the total retail trade in the country. The number of online shoppers has also increased: in 2023, there were about 10 million of them, of which 1.5 million made their first online purchase that year. Despite the challenges, the share of e-commerce in the total retail trade in Ukraine during the war increased from 9% to 11–12%. These data indicate growing consumer confidence in online shopping and highlight the potential for further development of e-commerce and startups in this field in Ukraine [2].

Currently, e-commerce is gaining particular popularity among startup enterprises. This is due to the opportunity to enter global markets, which significantly expands business prospects. Digital technologies allow entrepreneurs to scale their operations without significant initial

investments, as there is no need for physical presence in different countries. By working with logistics companies, businesses can reach a global audience. This is the principle behind the largest e-commerce platforms, such as AliExpress, Alibaba, eBay, Amazon and iTunes. Also, unlike traditional retail, online business does not require significant investments, such as renting premises. This can significantly reduce operating costs and increase competitiveness. This is especially true for start-ups, which usually have limited financial resources at the initial stage. Another significant advantage is the lower cost of goods in online stores compared to traditional retail. This is due to the reduction of the chain of intermediaries between the manufacturer and the end consumer, as well as lower business maintenance costs. Given the dynamic development of the market and changing consumer needs, more and more entrepreneurs are choosing e-commerce as the basis for their projects, adapting business models to current trends [3].

E-commerce provides start-ups with a variety of business models that allow them to adapt to market conditions, minimise costs and scale their business in a short time. Some of the most popular e-commerce models are dropshipping, marketplaces, and subscription commerce. Dropshipping is a business model that allows sellers to sell goods without the need to store them in their own warehouses. Marketplaces are another popular model that allows entrepreneurs to sell goods through large online platforms such as Amazon, eBay, Rozetka, or Etsy. For startups, this is an opportunity to gain access to a large audience without the need for significant investments in marketing and infrastructure development. Subscription Commerce involves the regular delivery of goods or services to customers on a subscription basis. This model provides a stable revenue stream and a high level of customer retention, as customers automatically renew their service or receive goods on a monthly basis [4].

It is also important to note that in today's world, technology is central to the development of e-commerce, especially for start-ups seeking rapid growth. With the introduction of AI, automation, and Big Data, businesses can use these technologies to develop and improve efficiency in all areas of their operations. AI systems analyse consumer data to generate personalised recommendations. Offering discounts that match individual customer preferences. Big Data analytics technologies allow startups to collect and analyse large amounts of information about the actions of customers making purchases online. This opens up new opportunities for a more detailed study of consumer needs. Modern social media platforms and messengers have also become an important development. By integrating with platforms such as Instagram, Facebook, or WhatsApp, startups can easily interact with potential customers and sell their products, reducing the

cost of traditional sales methods. And of course, we should also mention blockchain technologies, which offer reliable mechanisms for storing transactions, ensuring transparency and security of payment transactions. Thanks to these technologies, startups have the opportunity to significantly improve their efficiency, increase the level of customer service and reduce operating costs [5].

Thus, e-commerce startups play a key role in the development of modern entrepreneurship. Thanks to global access to markets, process automation, and a personalised approach to customers, e-commerce startups have significant potential for scaling. Choosing an efficient business model that is focused on current trends, combined with the active use of Big Data, artificial intelligence and automation, will definitely contribute to the successful development of e-commerce startups.

References

1. What is e-commerce? URL: https://interkassa.com/blog/shho-take-elektronna-komerciya-e-commerce-dlya-pochatkivciv

2. Ukrainians spent UAH 182 billion on online purchases in 2023 - study URL: https://speka.media/ukrayinci-vitratili-na-onlain-pokupki-182-mlrd-grn-u-2023-roci-doslidzennya-pl4nj7?utm_source=chatgpt.com

3. E-commerce as an important component of startup entrepreneurship URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/51_2024ua/18.pdf

4. 8 e-commerce business models URL: https://xn6kcbb4cegbzednvr1ak3exe8ipar.in.ua/blogs/online-store-success-business/business-models-for-e-commerce-with-examples.

5. Artificial intelligence and automation in e-commerce URL:https://www.ecommercebridge.co.ua/ai-automation/

Scientific supervision by: V.M. Orlova, PhD in Engineering, Associate Professor
Language supervision by: K.V. Ostrovska, Lecturer

R.Y. Chuvurin
Simon Kuznets Kharkov National University of Economics, Ukraine

ADAPTATION OF ENTERPRISES TO CHANGES IN GLOBAL TRADE POLICY IN THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT

Global trade policy is constantly evolving due to geopolitical changes, technological advances, and shifting consumer preferences. These transformations significantly affect how enterprises operate, requiring them

to adopt flexible, innovative strategies to remain competitive in the global marketplace.

Trade policy fluctuations alter market access, cost structures, and regulatory conditions, posing both risks and opportunities for businesses. Failure to anticipate or respond to these changes may result in reduced competitiveness or market exclusion [1]. Companies increasingly rely on diversified supply chains, entry into emerging markets, and proactive scenario planning to manage uncertainty.

Technology plays a crucial role in adaptation. Tools such as data analytics, artificial intelligence, and blockchain improve decision-making, enhance transparency, and reduce operational costs. Digital transformation has become a key driver of resilience and agility [1].

Case studies reveal that enterprises that prioritize innovation and flexible business models often succeed in adapting to shifting trade environments. For instance, automotive firms have geographically diversified their production to offset tariff risks. Collaborations with governments and trade associations help businesses anticipate and shape policy changes [2]. Partnerships enable shared expertise and risk mitigation, especially in regulatory adaptation.

Looking ahead, businesses must maintain long-term strategies that prioritize sustainability, digital integration, and supply chain resilience. Trade wars, regional instability, and economic uncertainty will continue to reshape the global trade landscape. Agility, foresight, and continuous learning will define success [3].

Table 1

Enterprise Adaptation to Global Trade Policy Shifts

Aspect	Impact of Global Trade Changes	Enterprise Adaptation Strategies
Geopolitical Factors	Trade wars, sanctions, shifts in international alliances	Market diversification, regulatory adaptation
Technological Advancements	Automation, digital transformation, blockchain	Integration of technologies for process optimization
Tariff and Non-Tariff Barriers	Customs duties, quotas, technical standards	Finding new suppliers, localization of production
Consumer Behavior	Demand shifts, rise of sustainability awareness	Development of sustainable business models, eco-friendly initiatives
Role of Partnerships	Need for cooperation with governments and trade organizations	Establishing strategic alliances, participation in trade associations
Global Economic Uncertainty	Financial crises, inflation, market instability	Flexible business models, scenario planning

Source: compiled by the author

References

1. Baldwin R. The Great Convergence. Harvard University Press, 2016. 330 p.
2. Gereffi G. Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism. Cambridge University Press, 2018.
3. Hokmabadi H. Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities–A Systematic Review.

Scientific advisor: Olena Shestakova, PhD in Economics, Associate Professor

A.P. Koval
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

ECONOMIC CRISIS AS AN OPPORTUNITY FOR ENTERPRISE ADAPTATION

The economic crisis in the modern world is one of the main factors that has a major impact on the business environment. This phenomenon arises from an imbalance between supply and demand, so at this stage there is a decrease in demand for goods, which results in an oversupply of them [1]. First of all, the economic crisis is a major challenge for any business, independently of size or industry. It needs to adapt quickly and effectively not only to survive, but also to find new opportunities for business prosperity. Small businesses often face greater difficulties due to limited resources and less flexibility to compete in the market, while large businesses may be more resilient but also face the risk of bureaucratic delays in decision-making. Adaptation strategies vary, ranging from cutting costs and optimizing production to exploring new markets, attracting investors, and innovating. Businesses should not only react to the current situation but also plan long-term development strategies. Government support, such as tax breaks, loans and small business assistant programs, can play a crucial role in overcoming the crisis. The social impact of the crisis is also an important aspect to consider.

Since the outbreak of the full-scale Russian-Ukrainian war on February 24, 2022, a large number of businesses have faced significant economic challenges. The impact of threats such as war is complex and widespread. Military action is a direct threat to life that is unpredictable and can damage production facilities, housing and infrastructure. It negatively

affect the purchasing power of citizens, leads to the loss of skilled workers who usually go abroad for employment and personal safety, the destruction of logistics and the reduction of production and jobs. In other words, compared to other crises and threats, war has social, economic and environmental consequences that significantly reduce the likelihood of business adaptation [2]. Such actions have a major negative impact on the labor market, that is, the employment rate drops significantly, creating new challenges for businesses. Rising unemployment, falling incomes and general uncertainty about the future leads to a decline in consumer demand, which directly affects the financial stability of the business. In addition, disrupted logistics and interruptions in the production chain complicate the process of supplying raw materials and components, forcing companies to look for alternative sources and channels of supply. In this case, flexibility and speed of decision-making are of particular importance. Companies that can quickly change their business models, enter new markets, adjust production to meet current needs, or introduce technological innovations are not only more likely to survive, but also to find new opportunities for development. For example, during the war, some companies adjusted their production facilities to manufacture products needed for military or humanitarian purposes, allowing them to continue operations even in the face of the crisis.

Despite all the negative factors of the economic crisis during the war, companies are actively adapting to the new labor market conditions and the competitiveness of their products. Looking at the number of registered companies since the of beginning the second year of the full-scale war, there was a rapid increase in registered companies and sole proprietorships, which far exceeds the number of companies opened, which may indicate active growth in employment and small businesses. The number of registrations gradually increased during the analyzed period, with a clear peak in the summer and fall months, namely June, September, and October in 2023. This is due to the seasonality of business activity, improved business conditions, or increased support from national and international organizations. First of all, in late autumn and early winter, registrationи slightly decreased,indicating a more challenging adaptive environment and the conclusion of some support programs (flig.1) [3].

So, the economic crisis, especially during wartime, poses a significant challenge for businesses, but it also creates new opportunities for adaptation and development.

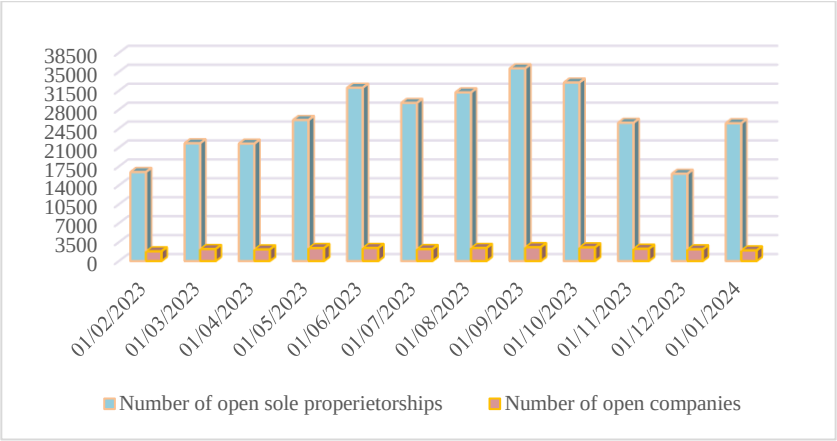


Fig. 1. Number of registered companies and individual entrepreneurs in the second year of the full-scale war
*Compiled by the author according to[3]

Companies that can respond quickly to challenges, adjust their business strategies, and implement innovations are more likely to succeed. Despite difficulties, small businesses and self-employment continue to develop actively, demonstrating the adaptability of entrepreneurs. Flexibility, timely decision-making and support from national and international organizations play a key role in stabilizing the business environment.

References

1. Economic crisis URL: https://studies.in.ua/bzakon/51-85-ekonomchna-kriza.html (accessed 22.03.25).

2. A. Datsyuk, K. Protsak, T. Gorodnya Business adaptation in war conditions. Economy and Society, (67) 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4679(accessed 23.03.25).

3. In the second year of the great war, Ukrainians opened a record number of private entrepreneurs URL: https://epravda.com.ua/news/2024/02/21/710205/ (accessed 23.03.25).

Scientific supervision by: V.M. Orlova, PhD in Engineering, Associate Professor
Language supervision by: K.V. Ostrovska, Lecturer

D.M. Kovalov
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

FINANCIAL TECHNOLOGIES (FINTECH) AS A DRIVER OF CHANGE IN THE BANKING SECTOR

The development of digital technologies in the 21st century is radically transforming the financial market. The impact of financial technologies (FinTech) on the banking sector is especially significant. These innovations not only improve the quality of financial services but also create new models of interaction between banks and clients, requiring a transformation of traditional approaches to banking services.

The relevance of the topic is due to the fact that FinTech is increasingly replacing traditional banking services, offering faster, more convenient, and more client-oriented solutions. Banks are forced to adapt by actively using the latest technologies – from mobile banking to blockchain platforms – to maintain competitive positions [1].

FinTech (Financial Technology) is a general term encompassing innovative financial technologies designed to automate, simplify, and reduce the cost of financial services [2, p. 31]. FinTech solutions include mobile wallets, digital money transfer platforms, online lending, payment services, cryptocurrencies, and AI-based solutions.

Key areas of FinTech application in the banking sector [3, p. 112]:

- Mobile banking
- Online lending
- Digital payment systems
- Artificial intelligence and chatbots
- Blockchain and cryptocurrencies

FinTech is transforming the banking system in several key areas. First, the service model is changing: traditional bank branches are gradually losing relevance in favor of digital channels. Second, customer service costs are reduced – automated services lower costs and increase profitability. Third, customer expectations are evolving: there is a growing demand for speed, personalization, and 24/7 access to services [4, p. 89].

At the international level, there is a trend of mergers between traditional banks and FinTech companies or the formation of strategic partnerships. This allows traditional banks to adapt to new realities by adopting technologies and business approaches from startups. In turn, FinTech startups gain access to banking infrastructure, client bases, and financial stability, which facilitates their scaling.

Table 1

FinTech Solutions in Classical Ukrainian Banks

FinTech Area	Implementation	Example Banks
Mobile banking	Full-functionality apps	monobank, PrivatBank
Online lending	Lending via apps	A-Bank, Sportbank
Payment instruments	Apple/Google Pay, QR payments	Oschadbank, PUMB
Chatbots and AI	Consulting and support	UkrSibbank, Idea Bank
Blockchain solutions	Digital currency testing	NBU (e-hryvnia pilot)

Among innovative FinTech solutions, the development of peer-to-peer (P2P) payment systems is particularly noteworthy. These systems allow users to transfer funds directly to each other without intermediaries. Services such as PayPal, Venmo, Zelle, or Ukrainian equivalents based on banking apps simplify financial interactions and significantly speed up money transfers.

Another important advantage of financial technologies is the creation of new businesses models. For example, neobanks have emerged — banks that operate exclusively in the digital environment without any physical branches. Institutions like Revolut, N26, or the Ukrainian Monobank demonstrate that the future of banking lies in digital platforms that offer a high level of service at minimal cost.Furthermore, FinTech significantly contributes to financial inclusion, i.e., integrating populations previously excluded from the financial system. Thanks to mobile banking, even residents of remote villages can open accounts, make payments, and receive loans without visiting physical bank branches. This is particularly relevant for developing countries, where FinTech serves as a tool for combating poverty and social inequality.

The prospects for FinTech development in Ukraine are positive: the Ukrainian market is open to innovation, and the banking system is quite flexible for digital adaptation. Mobile services, partnerships between banks and startups, and the launch of central bank digital currencies (CBDCs) hold particular promise. It is expected that by 2030, most banking services in Ukraine will be provided exclusively in digital format [5].Thus, financial technologies are significantly transforming the traditional banking sector, increasing the efficiency, accessibility, and security of services. FinTech is not just a modern trend but a strategic direction for the development of the financial market, shaping a new digital financial ecosystem.

References

1. National Bank of Ukraine. FinTech Development Strategy in Ukraine until 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025

2. Melnychuk I. I. The Impact of Financial Technologies on the Transformation of the Banking System. Economy and State. 2022. №11. P. 30–34.

3. Andrushkiv B. I., Shyyan A. Modern Financial Technologies in the Banking Sector. Finance of Ukraine. 2021. №5. P. 110–117.

4. Yaroschuk O. New Technologies in Banking: Challenges and Opportunities. Economic Bulletin. 2023. №4. P. 85–90.

5. National Bank of Ukraine. Overview of Ukraine's FinTech Sector – 2023. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/suptech-regtech

Scientific supervision by H.A. Ryzhkova, PhD in Economics, Associate Professor
Language supervision by K.V. Ostrovska, Lecturer

M.F. Kytai
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

CRYPTOCURRENCIES AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF THE GLOBAL FINANCIAL SYSTEM

In the 21st century, the global financial system is undergoing a period of radical change under the influence of digital technologies. One of the key factors driving this transformation is the emergence of cryptocurrencies – decentralized digital assets that operate based on blockchain technology. Cryptocurrencies are creating a new paradigm in the sphere of money circulation, reducing dependence on traditional financial institutions and altering the way value is stored, transferred, and used [1].

The relevance of this topic stems from the rapid spread of cryptocurrencies, which affects not only individual users but also macroeconomic processes. Governments, central banks, and international financial organizations are actively analyzing the potential and risks of digital assets, as they create competition for traditional currencies and undermine state monopolies on money issuance [2].

A cryptocurrency is a digital asset with no physical form that functions within a decentralized network, usually using blockchain technology. The most well-known examples are Bitcoin, Ethereum, Ripple, and Litecoin. Their main features include limited issuance, transaction transparency, decentralization, and a high level of cryptographic security [3].

Table 1

Comparison of Traditional Financial Systems and Cryptocurrencies

Criterion	Traditional Financial System	Cryptocurrencies
Centralization	Centralized (via banks)	Decentralized (peer-to-peer)
Issuance	State-controlled	Algorithmically limited
Transaction speed	From 1 day to several hours	From a few seconds to minutes
Transfer fees	Often high	Minimal or none
Accessibility	Bank account required	Smartphone or internet access sufficient
Level of regulation	High	Varies by country, often absent
Transparency	Partial	Full (blockchain-based)

Global trends indicate active integration of cryptocurrencies into global economic processes. In countries such as Switzerland, Singapore, and Japan, cryptocurrencies are legalized and integrated into financial systems. Meanwhile, the U.S., EU, and China are still developing legal frameworks to regulate this market. In Ukraine, the law "On Virtual Assets" has been adopted, providing a legal basis for the legalization of the crypto industry [4].

One of the key directions of development is the creation of central bank digital currencies (CBDCs), aimed at preserving state control over money circulation in the digital age. Pilot projects have been launched in China (digital yuan), the European Union (digital euro), and Ukraine is currently testing the e-hryvnia [5].Cryptocurrencies have already become an important tool in financial evolution. They are shaping a new ecosystem that requires adaptation from governments, businesses, and users to the new realities of the digital financial world.

Thus, cryptocurrencies are already a powerful factor in transforming the global financial system. They affect the principles of money circulation, present challenges for regulators, influence investor behavior, and expand access to financial services. In the future, we can expect not only the further integration of cryptocurrencies into the financial ecosystem but also a deep structural transformation of global finance under the influence of blockchain technologies, DeFi (decentralized finance), and central bank digital currencies. The success of this transformation will depend on the ability of governments, businesses, and society to find a balance between innovation, security, stability, and transparency in financial processes in this new digital era.

References

1. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. 2008. URL: https://bitcoin.org/bitcoin.pdf

2. National Bank of Ukraine. On Virtual Assets. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/virtual-assets

3. Melnyk I. Cryptocurrencies in the Context of Global Financial Trends. Economy and State. 2022. №6. P. 110–114.

4. Polyakov P. Legal Aspects of Cryptocurrency Regulation in Ukraine. Legal Bulletin. 2023. №2. P. 85–90.

5. National Bank of Ukraine. E-hryvnia – Digital Currency Concept. 2023. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/prezentovano-kontseptsiyu-tsifrovoyi-grivni

Scientific supervision by: H.A. Ryzhkova, PhD in Economics, Associate Professor
Language supervision by: K. Ostrovska, Lecturer

I.A. Makogon
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP AND TRADE IN MODERN CONDITIONS

The modern business landscape of entrepreneurship, trade and communications is an arena of constant change, where traditional models are challenged by globalisation, technological revolutions and changing consumer demands. In this dynamic environment, survival and success depend on the ability to adapt quickly, think innovatively and strategically use technological advances. While globalisation has opened up unlimited markets, it has also increased the demands on businesses to be not only efficient but also culturally sensitive. Technological advances, especially artificial intelligence, blockchain and the Internet of Things, create new opportunities for optimising business processes, but also pose threats of technological backwardness[1]. Global crises and political instability have exacerbated economic volatility and require the development of sustainable risk management strategies. However, amidst these challenges are unprecedented opportunities. Digitalisation and e-commerce are breaking down geographical barriers, allowing companies to reach a global audience. Innovations driven by technological advances are creating new products and services to meet changing consumer needs. While the global market is challenging, it also offers significant potential for growth. Traditionally seen as a tool for investors, the stock market is evolving into a dynamic platform for raising capital and managing risk. Modern exchanges equipped with advanced technologies provide investors and businesses with a wide

range of tools that contribute to economic growth and development. The key to success in this complex environment is innovation.

Artificial intelligence and machine learning allow us to analyse large amounts of data, predict market trends and automate business processes. Blockchain ensures transparency and security of transactions, opening up opportunities for new business models. The Internet of Things optimises logistics and supply chains and increases efficiency. Companies that want to thrive in this dynamic environment must embrace a culture of innovation, invest in technology, and develop agile strategies to adapt quickly to change. They must build partnerships, leverage global platforms and adopt sustainable practices to meet the demands of today's market. In summary, entrepreneurship, trading and exchange activities are at a tipping point where challenges and opportunities intersect.

References

1. Shaker A Zahra, Satish Nambisan.Entrepreneurship in global innovation ecosystems.Academy of Marketing Science Review. 2011. №1(1). PP. 4-17. URL: https://www.researchgate.net/publication/225721059_Entrepreneurship_in_global_innovation_ecosystems

Scientific supervision by: O.R.Sergeeva, PhD in public administration, Associate Professor
Language supervision by K.V. Ostrovska, Lecturer

A. Malasai
Universität Wien, Österreich

UKRAINE'S ECONOMY DURING THE WAR AND DEVELOPMENT PROSPECTS FOR 2025

The armed conflict that began in 2022 has drastically changed Ukraine's economic situation. The country has faced a decline in GDP, destruction of infrastructure, loss of labor resources, and a significant increase in military expenditures. However, despite these challenges, the Ukrainian economy demonstrates resilience by adapting to new realities.

One of the key factors ensuring economic survival has been external financing. International partners, including the EU, the US, and the IMF, provide Ukraine with substantial financial resources. These funds help stabilize the macroeconomic situation, finance budgetary expenditures, and restore critically important infrastructure. However, dependence on external

aid remains a serious issue, as long-term sustainability requires internal economic reforms and investment attraction [1].

Agriculture and the IT sector remain crucial pillars of Ukraine's economy. Despite challenges, Ukraine maintains its status as one of the largest exporters of agricultural products, adjusting logistics to new conditions. The IT industry, in turn, demonstrates flexibility and continues to generate foreign currency revenue thanks to remote work and international contracts.

The industrial sector has suffered significant losses due to the destruction of enterprises, but there are ongoing efforts to restore it, including the relocation of industries to the western regions of the country. The development of the military-industrial complex is also becoming an important economic priority, as Ukraine seeks to expand its domestic arms production.

Ukraine's development prospects in 2025 largely depend on the duration of the war and the opportunities for post-war recovery. The key factors influencing the country's future include [2]:

1. Attracting investment and rebuilding infrastructure – Ukraine will require substantial financial inflows to modernize its war-torn economy. European integration and reforms could help create a favorable investment climate.

2. Economic decentralization and business support – developing small and medium-sized enterprises, fostering innovation, and supporting exports will be crucial steps.

3. Energy independence and development of alternative energy sources – the war has highlighted the importance of diversifying energy supplies and utilizing renewable sources.

4. Growth of the military-industrial complex – the production of weapons and dual-use technologies could become a key driver of economic growth.

5. Reforms in education and the labor market – a significant portion of the population has been forced to leave the country, making it essential to create conditions for specialists to return and to adapt the labor market to new realities.

Thus, Ukraine's economy is experiencing one of the most difficult periods in its history. Despite major challenges, the country has the potential for recovery and growth if it can effectively utilize international aid, implement necessary reforms, and develop key industries.

References

1. IMF Executive Board Completes the Seventh Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility for Ukraine. URL:

https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/03/28/pr25081-ukraine-imf-completes-the-7th-rev-of-the-extended-arrangement-under-the-eff

2. Ukrainian economy in 2025: non-government macroeconomic forecast. URL: https://rrr4u.org/en/analytics/ukrainian-economy-in-2025-non-government-macroeconomic-forecast/

Scientific advisor: O.R. Sergeeva, PhD in public administration, Associate Professor

M.L. Pavlyshyn,
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
A.A. Hredil
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

PESTEL ANALYSIS OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The PESTEL analysis method (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) helps domestic enterprises examine the macro-environment of the food industry and external factors influencing business operations. In times of uncertainty (such as war, global economic crises, and upheavals), this analysis is also necessary for risk forecasting and the development of adaptive strategies [1].

The stages of PESTEL analysis for the food industry are as follows:

1. *Political*: Identifying the influence of state policy, the military-political situation, international sanctions, and relations with other countries. The analysis should focus on state regulation of the food industry (subsidies, taxes, government procurement); political stability, corruption risks, and military actions (disruption of logistics routes, employee mobilization); imposed sanctions and trade restrictions on raw material export/import; interaction with international partners and investors. *Example*: Martial law limits product exports and complicates raw material imports (e.g., fertilizers for the agricultural sector).

2. *Economic*: Identifying the impact of financial and economic conditions on consumers' purchasing power and enterprise costs. The analysis should focus on inflation and currency fluctuations; the cost of loans and access to financing; the energy crisis and resource prices (gas, electricity); declining household incomes and changes in consumer habits; raw material costs and availability. *Example*: Wheat prices are rising due to the war, forcing bakeries to raise prices or seek cheaper alternatives (other types of flour, recipe changes).

3. *Social*: Changes in consumer behavior, demographic trends, and social attitudes. The analysis should focus on population migration (loss of workforce, changes in sales markets); the growing popularity of healthy eating and eco-friendly products; unemployment rates and changes in purchasing power; safety and quality demands for food products; consumption culture in different regions. *Example*: The migration of millions of Ukrainians abroad has changed consumption habits—ready-to-eat meals, semi-finished products, and dry rations have become more popular.

4. *Technological:* Development of new technologies, automation, and innovation. The analysis should focus on sustainable development policies: automation and digitalization of production; energy-efficient technologies and alternative energy (solar, wind); innovations in food storage and packaging; advancements in online trade and delivery [2]. *Example*: Implementing a CRM system can help analyze demand, and cloud technologies are useful for optimizing production.

5. *Environmental*: Compliance with environmental standards, use of natural resources, and climate change. The analysis should focus on environmental production regulations, eco-certification; waste management and disposal; efficient use of water and energy resources; the impact of climate change on agricultural raw materials; bans on single-use plastic. *Example*: CO_2 emissions reduction commitments encourage food enterprises to invest in new purification technologies and production line modernization.

6. *Legal:* Legislative and regulatory acts affecting enterprise operations. The analysis should focus on tariff regulation and tax changes (rates, benefits); non-tariff barriers (safety standards, certification); sanitary regulations; labor legislation (remote work, mobilization); intellectual property rights (patents, trademarks). *Example*: The introduction of new food safety requirements necessitates updating technological processes.

Thus, PESTEL analysis for food industry enterprises under uncertainty helps identify risks and develop adaptation strategies. Today, it is crucial to consider military risks, energy crises, changes in consumer behavior, and technological opportunities to minimize losses and ensure effective development. These results are useful for forecasting risks, helping businesses adapt and develop strategies under unstable conditions (creating several potential development scenarios); optimizing costs (seeking savings); and adjusting marketing strategies (modifying the product portfolio according to consumer changes).

References

1. Dyachenko, Yu.V. Analysis of the impact of macro-environmental factors on the activities of meat processing enterprises in Ukraine. *Economy of the Food Industry*, Vol. 11, Issue 3/2019, pp. 33–39. DOI: 10.15673/fie.v11i3.1459.

2. Pavlyshyn, M.L. Research on achieving the Sustainable Development Goals by agro-industrial enterprises of Ukraine operating under uncertainty. *Theoretical and Applied Aspects of Sustainable Development of the Regions of Ukraine: Collective Monograph*. Riga: Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2025. URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/category/mono

M.M. Serhieieva
Individual entrepreneur

STRESS MANAGEMENT METHODS IN TRADE ENTERPRISES IN UKRAINE DURING WARTIME

During the ongoing war in Ukraine, trade enterprises face significant challenges related not only to economic difficulties but also to high levels of stress among employees. Constant air raid alerts, supply chain disruptions, declining consumer purchasing power, and personal losses among workers contribute to increased psychological tension. Managing stress has become a crucial task, directly affecting employee efficiency, motivation levels, and overall business resilience. The purpose of this study is to analyze stress management methods in trade enterprises in Ukraine during the war and propose practical recommendations for their implementation [1].

Trade enterprises during wartime experience several stress-inducing factors, including:

– Physical danger (risks of missile strikes, infrastructure destruction).

– Economic instability (declining revenues, rising prices, supply chain disruptions).

– Psychological and emotional strain (worries about loved ones, loss of colleagues, forced displacement).

– Increased workload (staff shortages, the need to operate under crisis conditions).

These factors lead to emotional burnout, decreased productivity, and higher employee turnover rates.

To enhance employee resilience during wartime, businesses implement various stress management strategies.

1. Psychological Support for Employees

– Introducing corporate psychological support programs (consultations with psychologists, online therapy sessions, support groups).

– Organizing training sessions on stress resilience and emotional self-regulation.

– Establishing a corporate culture of trust, where employees can openly discuss their emotional state.

2. Optimizing Working Conditions

– Flexible work schedules to allow employees to adapt to changing circumstances.

– Creating safe working environments (shelters, evacuation plans, regular safety training).

– Reducing bureaucratic workload and automating routine tasks to minimize stress.

3. Financial and Material Support

– Providing additional bonuses or hardship allowances for working under extreme conditions.

– Offering free meals, transportation, or temporary housing for employees affected by the war.

– Supporting life and health insurance programs.

4. Fostering Corporate Solidarity

– Encouraging employee participation in volunteer initiatives, which enhances motivation and team cohesion.

– Organizing team-building activities and corporate events adapted to wartime conditions.

– Providing open communication from leadership, discussing company strategies and future plans.

5. Technological Solutions for Stress Reduction

– Implementing digital platforms for quick and efficient communication among employees.

– Automating accounting and logistics processes to reduce workload and operational stress.

– Introducing remote work tools for employees who face difficulties commuting to their workplaces.

Many Ukrainian companies have already adopted stress management strategies. For example, major retail chains such as Silpo and ATB have launched psychological support programs for employees, introduced flexible work schedules, and developed volunteer projects. IT companies, in collaboration with retail networks, have implemented automated logistics solutions, reducing the stress associated with managing supply chains.

Stress management in trade enterprises during wartime is not only a matter of employee well-being but also a key factor in business resilience. Companies that implement psychological support programs, optimize working conditions, and foster corporate solidarity demonstrate a higher level of adaptability to crisis situations. In the long term, such approaches can serve as a foundation for developing sustainable human resource management strategies in times of uncertainty. The integration of technology, a greater focus on employee psychological well-being, and flexibility in operational management enable trade enterprises in Ukraine not only to maintain stability but also to continue growing despite the difficult circumstances.

References

1. Klymenko O. (2024). Social Factors of Stress among Employees of Private Enterprises in Ukraine during Wartime. Sociological Studios. №2(25). URL: https://www.sociostudios.vnu.edu.ua/index.php/socio/article/view/402

Karyna Shcherbets
Poznan University of Technology, Poland

CYBER SECURITY AS A KEY CHALLENGE FOR BANKINGINSTITUTIONS IN THE GLOBAL ECONOMY

Securing banking institutions and online payments from cyber threats is one of the key challenges for the banking sector today. The popularity of mobile banking applications, digital payments, and other financial operations online has a growing character. Threats in the form of hacking attacks, attempts to extort users' data and ransomware are also a growing risk.

In the era of a globalized economy, banking institutions of different countries are interconnected: they are intermediaries during monetary transactions. SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) is an international platform for exchanging financial information. Hacking attacks on such institutions pose a threat to the global economy. The consequences of an attack on banking institutions can be: damage to the organization's economy, loss of reputation, loss of IP, loss of confidential information about companies or users, a decreased level of trust from users, disruption of business operations, lost sales, loss of technical equipment, loss of share value. With the current development of artificial intelligence and high competition, loss of trust in the system, loss of users' trust in the bank, and loss of data is one of the biggest risks for banking institutions. Also, there is a risk of financial loss through cyber-attacks.

According to McAfee and the Center for Strategic and International Studies, cybercrime is responsible for the loss of about one percent of global GDP each year, and the cost of cybercrime might be as high as $600 billion in the United States [1].

For bank clients and mobile app users, there are risks associated with the theft of personal information and the loss of money during fraud when making online payments. Most people who make online payments regularly consider transaction security and the use of trusted payment platforms a priority [2]. It follows that a bank's approach to cyber security is increasingly important to the clients with the growing popularity of making digital payments. However, the level of consumer education on e-banking security standards needs to be increased, as not all users can name some standards.

Cyber threats are a constant risk for the banking sector because, with the digitization of banking and the optimization of anti-virus software, criminals are adapting their technology to the new optimized systems and looking for ways to attack them. Ransomware attacks that damage financial infrastructure, and create data breaches that lead to loss of consumer information and fraudulent transactions through compromised credentials are worthy of attention. Optimizing databases and e-banking management systems is key to bank operations, as outdated software systems and poor authentication procedures can lead to monetary losses due to cyberattacks [3].

Existing cyber security regulations are possible solutions to this challenge. The KNF's CSIRT (Computer Security Incident Response Team of the Polish Financial Supervision Authority) is a response team to cyber incidents, including hacking attacks. Its mission is to protect the Polish financial sector from cybercrimes. In 2023, the KNF's CSIRT team identified and reported 30140 fake domains for blocking. The KNF also has the authority to manage banks' ICT following the provisions of the Banking Law of August 29, 1997 (the Law, 1997). The Law stipulates that banks providing services using electronic access channels are required to have solutions that guarantee the security of customer data [2].

In a globalized economy, institutions exist for sharing information about cyber threats. International platforms, such as the Financial Services Information Sharing and Analysis Center (FS-ISAC), facilitate the exchange of information on cyber threats, enabling banks to proactively defend themselves against emerging threats. Cyber risks in the context of the global economy have one difference from other risks to the globalized economy: they do not depend on geographic location. All countries rely solely on their software [4]. Cyber challenges in banking highlight the

interconnected nature of cyber security challenges and the need for a united front against evolving threats.

The risk of cyber threats to the United States as a global financial hub is higher than in some other countries. Appropriate measures are being taken to eliminate the risk, such as proactive cyber-security measures, continuous employee training, and the adoption of technological innovation (investing in advanced technologies such as artificial intelligence and machine learning) [4]. Some proactive cyber-security measures, such as employee training programs and a multi-component authentication system, are in place at many financial institutions in the global economy.

Cyber security is a key factor in the success of an electronic banking system and is increasingly a priority for banks. This is an international trend, as cyber threats vary not by country, but by financial infrastructure. Hacking attacks can lead to reputational damage, financial losses, and loss of customers' data. In the era of digitization and the popularization of online payments, customer trust in the system is one of the key challenges for banks. That's why education on e-banking security standards is important: the digitization of banking will increase in the next few years. To optimize anti-virus software, there are cases of implementing artificial intelligence and machine learning. Therefore, focusing on the cyber-security aspect of financial institutions is important for banking operations. Continuous updating of ICT management solutions and systems software is occurring as one of the main challenges of banking institutions in a globalized economy.

References

1. Kala E.S.M., Critical role of cyber security in global economy [in:] Open Journal of Safety Science and Technology, 2023, 13, pp. 231-248.

2. Lotko M., Bezpieczeństwo płatności w erze cyfrowej [in:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2024, 105(2), pp. 11-27.

3. Meduri K., Cybersecurity threats in banking: Unsupervised fraud detection analysis [in:] International Journal of Science and Research Archive, 2024, 11(02), pp. 915-925.

4. Ullah M,W., Alam M.T., Sultana T., Rahman M.M., Faraji M.R., Ahmed M.F., A systematic review on information security policies in the USA banking system and global banking: Risks, rewards, and future trends [in:] Edelweiss Applied Science and Technology, 2024, 8(6), pp. 8437-8453.

Scientific supervisor: Irena Pawłyszyn, Ph.D. Eng.

I.V. Siemiekhin
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

THE ROLE OF BRANDING IN INCREASING SALES IN GROCERY SUPERMARKETS AND HYPERMARKETS

Retail food trade in Ukraine is undergoing significant transformations due to increased competition, changing consumer preferences, and the growing importance of online commerce. Under these conditions, branding becomes a key tool for differentiating supermarkets and hypermarkets, enhancing their competitiveness, fostering customer loyalty, and, consequently, increasing sales. Both global and Ukrainian experiences demonstrate that an effectively built brand can transform an regular supermarket into a space that holds emotional significance for consumers.

Today, supermarket branding includes not only visual elements (logo, corporate identity, store design) but also an emotional engagement through service quality, loyalty programs, and social initiatives. Branding theory highlights the importance of characteristics such as brand recognition, association, differentiation, and reputation.

To understand the importance and motivation behind developing branding to increase sales, we can examine successful examples of brand building in major supermarket and hypermarket chains: Silpo (Fozzy Group): This brand successfully implements the concept of an "experience-driven store," designing each supermarket with a unique theme (e.g., pirate ship, library, film studio), fostering emotional engagement among shoppers. In 2024, Fozzy Group's revenue increased by 12.8%, increased by 12.8% to 139.6 billion UAH. Silpo-Food LLC moved from a loss of 1.8 billion UAH to a profit of 205.8 million UAH [1]. ATB-Market: This chain focuses on a low-cost strategy and the development of private labels such as De Luxe and Svoya Liniya, which account up to 40% of the assortment, ensuring a price advantage. In 2024, ATB revenue grew by 15.3%, reaching 208.9 billion UAH, recovered from a 450.3 million UAH loss to a 3 billion UAH profit[2]. Novus: The branding of this chain is built on positioning itself as a premium service provider with high-quality products, offering a competitive edge over other supermarket chains. The effectiveness of branding efforts demonstrates how important it is to maintain a strong image and the tangible results it brings. In 2024, Novus revenue increased by 23% to 29 billion UAH, with the company recovering from a loss of 310.6 million UAH to a profit of 561.1 million UAH [3]. Metro Cash & Carry: In Ukraine, the Metro chain focuses on collaborating with the HoReCa

segment (restaurants, hotels), reinforcing its B2B brand. Metro's private labels – ARO, Fine Life, and Rioba – offer competitive pricing, boosting sales growth among both business clients and retail shoppers [4].

Based on successful brand development cases in supermarket and hypermarket chains, we can highlight several key strategies for effective branding:

Omnichannel strategies: The integration of offline stores and mobile apps enhances customer loyalty. For example, the Silpo and Novus apps offer personalized discounts and cashback, encouraging repeat purchases.

Eco-friendly initiatives: Silpo launched the Green Store project, offering discounts to customers who use reusable shopping bags.

Thus, branding in Ukrainian grocery supermarkets and hypermarkets is a powerful tool for increasing sales and ensuring consumer loyalty. The examples of major companies demonstrate that innovative branding strategies help create unique competitive advantages and adapt to a rapidly changing market.

References

1. Official website of Silpo. URL: https://silpo.ua/?srsltid=AfmBOooYvFu436JtGlMHzcq5GCypU7zVpUlpFfm1VOWG3mnmhTvVveKX

2. Official website of ATB. URL: https://www.atbmarket.com/?srsltid=AfmBOoqvRjBMjho2qMciwKOnn5SGS8LtI_oq29knRTNm-gTQrlvotcn1

3. Official website of Novus. URL: https://novus.ua/

4. Official website of METRO. URL: https://www.metro.ua/

Scientific supervision by: V.M. Orlova, PhD in Engineering, Associate Professor
Language supervision by: K.V. Ostrovska, Lecturer

Kurt Stender
Brandenburg University of Applied Sciences, Germany

INTERNET AS A TECHNOLOGICAL BASIS FOR BUSINESS

The disruptive technologies of the Fourth Industrial Revolution are profoundly transforming business activities. Unlike other technologies, digital and cognitive technologies demonstrate the ability to penetrate all economic processes without exception and cause corresponding changes.

Digitalization is becoming an important technological platform for integrating all market participants into a single economic mechanism and combining different technologies into hybrid technological processes.

Digital technologies have the greatest impact on society and economic relations, and therefore active structural shifts are taking place in the modern economy. The Internet is the technological basis for business and allows us to take customer service to a new level.

The dynamic growth of e-commerce and the emergence of innovative e-commerce technologies determine the prospects for the functioning of virtual markets. The implementation of these tasks requires appropriate business planning tools that will allow achieving the necessary commercial results in creating online stores for e-commerce, which determines the relevance of the material presented.

It is worth noting that modern online commerce has already developed a fairly well-developed toolkit that allows us to assess the effectiveness of market players' actions. However, these tools are general in nature and do not always take into account the specifics of various product categories, from shoes to cars. In addition, the current European realities require an in-depth theoretical and applied justification for the development and implementation of a modern online store that will have a unique concept and organize online commerce, taking into account specific behavioral factors typical of online shoppers.

This set of justifications includes the following components: study of the peculiarities of the e-commerce market functioning; reflection of the real situation of consumer behavior on the Internet; improvement of the accuracy of forecasts of sales in e-commerce; creation of an effective plan of organizational measures which should be based on the influence of specific environmental factors. This leads to the need to pay more attention to scientific research on business planning for e-commerce.

Therefore, global and European methodological approaches to the construction and functioning of virtual markets are the key to obtaining the most objective methodology for planning business processes on the Internet.

References

1. Advances H. AI revolutionizing industries worldwide: A comprehensive overview of its diverse applications/ URL:https://doi.org/10.1016/j.hybadv.2024.100277

Scientific supervisor: Martha Zemler, Ph.D.

A.S. Tsiplakov, postgraduate
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

RISKS OF MINING AND METALLURGICAL ENTERPRISES:TOP-10

It is known that a risk is a situation associated with the likelihood of losses during the sale of products, as well as in the process of interacting with partners and contractors to organize sales.

As official information shows [1], in 2024, the volume of production indicators in the metallurgical sector of Ukraine increased significantly compared to 2023. In particular, smelting increased by 21.6%, and the production of general rolled products increased by 15.8%.

But along with this, other problems appear during the period of martial law – global demand is decreasing. This also negatively affects Ukrainian production. Ukraine. Until 2022, Ukraine exported 80% of its production, currently 45-50% of steel products are exported, while production volumes are decreasing [2].According to research [3], the Top 10 business risks and opportunities for mining and metallurgical enterprises in 2024 were identified. Among them:

1. Environment, Social Development and Corporate Governance (ESG).
2. Capital.
3. Mining Licenses (LTO).
4. Climate Change.
5. Digital Technologies and Innovation.
6. Costs and Productivity.
7. Geopolitics.
8. Cybersecurity.
9. New Business Models.
10. Labor Resources

All of these risks are relevant for Ukraine.

Wartime adaptation processes, such as supporting personnel, ensuring asset sustainability, and reliable energy supply, are of paramount importance for the mining and metallurgical industry.

The ability to successfully attract capital will be one of the key factors in post-war reconstruction. In addition to the obvious risks facing the country now and in the early stages of post-war recovery, there are also additional factors that may affect the cost of financing a business or the very possibility of attracting it.

The main problem that hinders the entry of new participants into the industry is the difficulty of initiating direct development of deposits. A

potential investor risks encountering limited access/obsoleteness/incomplete information about the resource base of the area to which he claims, the lack of land reservation for development, resistance from local communities, etc.

Supporting global decarbonization processes for Ukrainian business can be considered both from the point of view of creating additional risks and in the context of the opportunities that energy transition scenarios open up for industry players.Executives expect an increase in investment in data and technology, driven by demand for digital solutions to reduce costs and improve productivity, security and ESG performance.

Companies in the industry are dealing with a large amount of data, but many of them struggle to manage this information. Many respondents are looking for closer collaboration and partnerships to accelerate transformation and drive innovation in the sector. Global inflation is slowing, but cost levels remain high, especially for energy and labor. The global competition for minerals and metals, which are essential for the energy transition, has led to the emergence of a number of new government incentives and restrictions.

The increasing interaction of information and operational technologies, digital transformation and remote work, as well as the war in Ukraine, have led to a rapid increase in the number of cyber incidents.

Mining companies are increasingly forced not only to invest in their business models, but also to maintain their mining structure and profitability.

Thus, the key risks are the loss of mining sites and the provision of coking coal. Enterprises that remain in Ukrainian-controlled territory produce 60-65% of the pre-war level. The structure of raw material supplies may also be changed with an emphasis on imports, the volumes of which do not meet needs. All this will lead to an increase in cost prices, as well as a decrease in exports.

References

1. Kolisnichenko V. Ukrainska metalurhiia dosiahla piku u 2024 rotsi: shcho dali? [Ukrainian metallurgy reached its peak in 2024: what next?]. Available at: https://gmk.center/ua/infographic/ukrainska-metalurgiya-dosyagla-pika-u-2024-roci-shho-dali/

2. Shcho, okrim viiny, zahrozhuie ukrainskii metalurhii? [What, besides war, threatens Ukrainian metallurgy?]. Available at: https://ces.org.ua/threats_to_ukrainian_metallurgy/

3. Prykhodko M., Taranets K., Hryshchenko Ye. Desiat biznes-ryzykiv ta mozhlyvostei dlia hirnycho-metalurhiinoho sektoru [Ten business risks and opportunities for the mining and metals sector]. Available at: https://epravda.com.ua/columns/2024/01/31/709328/

М.Д. Абрамов, докторант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

РИНОК ПРАЦІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

Трудові ресурси для економічного розвитку суб'єктів господарювання виконують роль потенціалу здійснення ними функцій відповідно до виду економічної діяльності. Не зважаючи на впровадження автоматизації й цифровізації бізнес-процесів, людський капітал є одним з основних факторів економічного успіху підприємства.

У 2018 р. був розроблений індекс людського капіталу (ІЛК), який вимірює майбутній обсяг людського ресурсу (тобто навички, знання, здоров'я, які має кожен працівник). Як повідомляє [1], станом на березень 2024 р. ІЛР України становить 0,734**,** що за міжнародними оцінками є досить високим рівнем людського розвитку в країні. Це дозволяє зайняти Україні 100 місце серед 193 країн і територій.

Отже, можемо стверджувати, що кадровий персонал для господарюючого суб'єкта є сталим виробничим ресурсом, а отримання фінансових результатів напряму залежить від кількості й кваліфікації працівників. Рівень розвитку трудового потенціалу підтверджують офіційні дані з різних джерел. Так, за інформацією [2], динаміка кількості зайнятих працівників в народному господарстві у 2014-2023 рр. показує її нерівномірність (рис. 1).

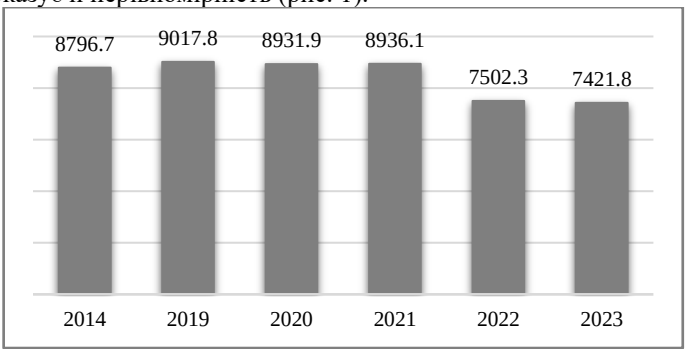


Рис. 1. Кількість зайнятих працівників у 2014-2023 рр., тис. осіб

Зокрема, у 2019 р. кількість працівників зросла на 102,5% порівняно з 2014 р. У 2020 р. спостерігалося зниження кількості порівняно з 2019 р. (темп росту – 98,9%), що пояснюється коливанням ринку праці під впливом пандемії Covid-19. Становлення ринку у 2021 р. сприяло поновленню зайнятих до 100%. Однак війна з росією у

2022 р. призвела до різкого зменшення зайнятих працівників до 84,0% порівняно з 2021 р., а у 2023 р. темп зміни становив 98,9% до 2022 р.

Наведене вище показує, що економіка відчуває потребу у кадрах для забезпечення нормального функціонування. За дослідженнями [3] станом на лютий 2025 р. ринок праці в Україні відновився на 93%. після початку повномасштабного вторгнення. На дату дослідження кількість шукачів роботи досягла найвищого показника кадрового дефіциту. За даними Української рали торгових центрів, найбільш конкурентними професіями є IT, верстальники, Front-end розробники, вебдизайнери. Далі йдуть копірайтери, відеомонтажери, перекладачі англійської, графічні дизайнери, ретушери, кіносценаристи, літературні редактори, адміністратори салону краси й інтернет-магазину. А ось серед тих, хто бажав влаштуватися на роботу слід виділити такі професії: продавець-консультант; адміністратор; менеджер з продажу; водій; бухгалтер; офіс-менеджер; менеджер із роботи з клієнтами; бармен; SMM-спеціаліст; менеджер з персоналу.За іншими дослідженнями [4], пропозицій для працевлаштування доволі багато. Зокрема, до ТОП-5 роботодавців за кількість розміщених вакансій увійшли: «Фора» (понад 3,96 тис. пропозицій роботи за 2024 р.); «Аврора (3,5 тис.); «АТБ» (майже 3,49 тис.); «Сільпо» (3,2 тис.); «Нова пошта» (3,15 тис.).

Тож, можемо дійти висновку, що ринок праці за воєнного часу характеризується з одного боку дефіцитом працівників за окремими спеціальностями, а, з іншого – суттєвою пропозицією, яка не співпадає з бажаннями пошукачів роботи.

Список використаних джерел

1. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку – звіт UNDP. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp

2. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

3. Як змінився ринок праці в Україні за три роки війни. URL: https://www.ucsc.org.ua/yak-zminyvsya-rynok-praczi-v-ukrayini-za-try-roky-vijny-doslidzhennya/

4. Ритейл лідирує: які українські компанії відкрили найбільше вакансій у 2024 році. URL: https://www.ucsc.org.ua/rytejl-lidyruye-yaki-ukrayinski-kompaniyi-vidkryly-najbilshe-vakansij-u-2024-roczi/

Науковий керівник: В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор

М.С. Бабенко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ ЩОДО ТОВАРІВ ВЛАСНОЇ МАРКИ: ТРЕНДИ ТА ДИНАМІКА

У сучасних умовах функціонування ринку роздрібної торгівлі в Україні фіксується стійка тенденція до зростання інтересу споживачів до товарів, представлених під власними торговими марками (ВТМ), які створюються та просуваються самими торговельними мережами. Ці продукти дедалі частіше розглядаються не лише як альтернатива дорогим брендовим аналогам, але й як повноцінний компонент споживчого кошика завдяки поєднанню прийнятної якості та конкурентоспроможної ціни.

Останні дослідження демонструють суттєву динаміку в зростанні частки ВТМ у структурі роздрібних продажів. Так, у 2023 році цей показник сягнув 36%, що перевищує довоєнний рівень 2021 року, який становив 33%. Зазначена тенденція свідчить про зростаючий рівень довіри споживачів до ВТМ, а також про зміну їхньої поведінки на користь продукції, що пропонується за нижчими цінами, але зі збереженням базових показників якості [1].

Факторами, що сприяють активному переходу споживачів на товари під ВТМ, є, передусім, погіршення макроекономічної ситуації, підвищення інфляційного тиску, а також зниження купівельної спроможності населення. Згідно з результатами маркетингових досліджень, у період повномасштабної війни в Україні 90% споживачів зазначили про суттєве зростання цін на повсякденні товари, і така ж частка респондентів почала свідомо зменшувати обсяг щоденних витрат. На цьому тлі ВТМ стали зручним інструментом економії, пропонуючи прийнятну якість за нижчою ціною.

Структурний аналіз окремих товарних груп засвідчує високий рівень проникнення ВТМ у певні категорії. Наприклад, частка продажів під ВТМ у сегменті твердого сиру досягла 63%, у категорії замороженої риби та морепродуктів – 59%, риби та морепродуктів, готових до споживання – 58%, морозива – 53%, харчової олії – 51%. Ці цифри вказують на те, що споживачі готові обирати ВТМ не лише в базових категоріях, а й у більш складних сегментах, де питання якості та довіри до бренду традиційно мали високу вагу [1].

Варто також зазначити трансформацію сприйняття якості товарів під ВТМ серед українських споживачів. Якщо раніше така продукція асоціювалася переважно з нижчим рівнем якості, то нині відбувається поступова переоцінка. Згідно з даними дослідження,

відсоток споживачів, які вважали ВТМ оптимальним поєднанням ціни та якості, знизився з 36% до 24%. Це може свідчити про диверсифікацію ВТМ за ціновими категоріями: ритейлери починають активно просувати продукцію середнього та навіть преміального рівня під власними брендами, що розширює аудиторію споживачів і водночас змінює уявлення про ВТМ як виключно бюджетні альтернативи [1].

Щодо прогнозів, то можна стверджувати про подальше посилення позицій ВТМ у структурі роздрібної торгівлі. За окремими оцінками, до 2026 року частка продажів товарів під ВТМ зросте до 40%, що означає подальше зміцнення цього формату як важливого елемента ринкової стратегії торговельних мереж. Враховуючи такі прогнози, можна припустити, що розвиток ВТМ стане пріоритетним напрямом для операторів ринку, оскільки дозволяє формувати лояльність споживачів, знижувати залежність від зовнішніх постачальників та оптимізувати витрати [2].

Поведінка споживачів щодо продукції під ВТМ, зумовлена як макроекономічними, так і соціальними факторами, демонструє чітко виражену тенденцію до раціоналізації споживання. Вибір на користь власних марок дедалі частіше стає не вимушеним, а свідомим, що свідчить про підвищення споживчої культури та обізнаності. За таких умов ВТМ стають не лише способом заощадження, але й важливим інструментом позиціонування роздрібних мереж, що змагаються не лише за ціну, але й за якість та інноваційність власної продукції.

Таким чином, можна стверджувати, що товари під власними торговими марками перетворюються на невід'ємну складову ринку споживчих товарів в Україні. Зростаючий інтерес до ВТМ, підтверджений емпіричними та статистичними даними, зумовлений поєднанням доступності, адаптивності до ринкових змін та високого рівня прийняття з боку кінцевого споживача. Ця тенденція, ймовірно, не лише збережеться, але й буде посилюватися, формуючи нову парадигму розвитку роздрібної торгівлі в умовах посткризової економіки.

Список використаних джерел

1. Kyivstar Business Hub. "Дослідження українського ринку FMCG". URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga

2. PrivateLabel-2023: Нові вектори в розвитку ВТМ. URL: https://trademaster.ua/marketing_i_prodazhi/313705

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

О.В. Баранов, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

МАШИНОБУДУВАННЯ І РИНОК ПРАЦІ

Машинобудування – сукупність видів економічної діяльності секції С Переробна промисловість, підприємства якого здійснюють проєктування, виробництво й експлуатацію машин та інструментів. За воєнного стану в Україні машинобудування також обслуговує потреби оборони за рахунок розроблення та виробництво інноваційних зразків воєнної техніки [1].

В результаті впливу повномасштабного вторгнення росії в Україну загострилися економічна й міграційна ситуації, що безперечно погіршило характеристики ринку праці [2]. Вже сьогодні вітчизняні виробники повідомляють про дефіцит кадрів. Як стверджується у дослідженнях кадрового порталу GRC.ua «Барометр ринку праці 2024. Прогнози на 2025 рік» [2], така проблема стає основною на ринку праці, при чому весь час зростає. Зокрема, якщо раніше недоставало фахівців окремих робітничих професій, то поточний період характеризується дефіцитом кадрів усіх категорій працівників.

В повоєнний період, коли актуальним постане розвиток транспортного, аграрного, енергетичного машинобудування для відновлення української економіки, виникнуть проблеми з фахівцями, які повинні будуть реалізовувати відповідні проєкти.

Офіційна статистика [3] показує зміни у кількості суб'єктів господарювання у машинобудуванні (рис. 1).

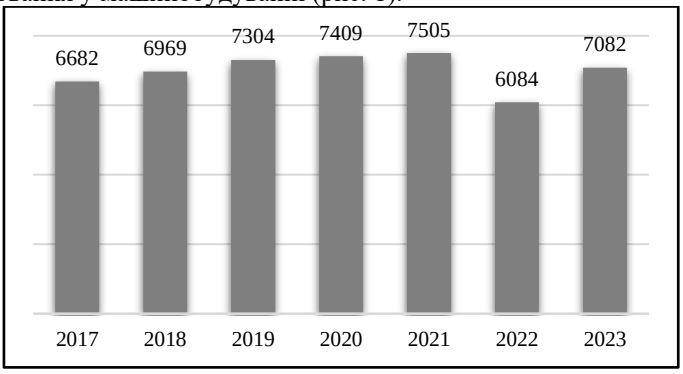


Рис. 1. Динаміка кількості суб'єктів господарювання машинобудування у 2017-2023 рр., одиниць

Як видно з рис. 1, до 2021 р. у машинобудуванні кількість суб'єктів господарювання хоч і незначними темпами, але зростала. У 2022 р. в

результаті воєнних дій і втрати майна кількість суб'єктів зменшилася на 19% порівняно з 2021 р. У 2023 р. їх кількість почала зростати.

Відповідно до наведеної вище тенденції змінювалася кількість зайнятих працівників у сфері машинобудування (рис. 2).

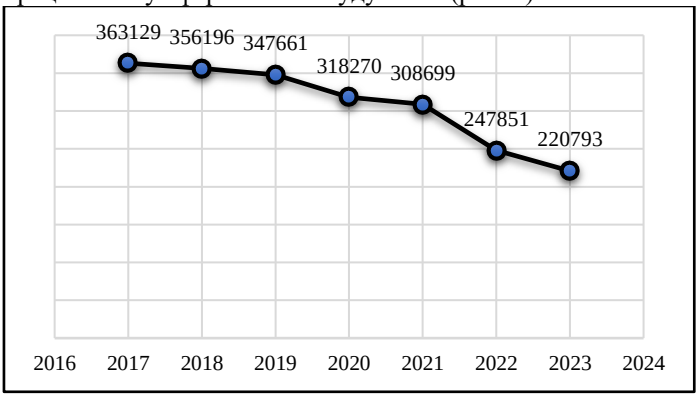


Рис. 2. Кількість зайнятих працівників у сфері машинобудування у 2017-2023 рр., осіб

Зокрема, вже у з 2018 р. їх кількість почала зменшуватися через різні причини, в основному, у зв'язку зі зниженням обсягів виробництва. У 2022 р. темп зниження був найбільшим: 20% порівняно з попереднім роком.

Тож, з одного боку, це підтверджує залежність основних економічних і трудових показників, а, з іншого – підкреслює кризу ринку праці.

Список використаних джерел

1. Напрями розбудови машинобудування в Україні як драйвера економічного розвитку під час війни та у повоєнний період. URL:https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/napryamy-rozbudovy-mashynobuduvannya-v-ukrayini-yak-drayvera-ekonomichnoho

2. Жирій К. Дефіцит кадрів відчувається у всіх сферах: що відбувається на ринку праці України.URL:https://www.unian.ua/economics/other/shcho-z-rinkom-praci-v-ukrajini-yak-viyna-vplinula-na-rinok-praci-12899355.html

3. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL:https://www.ukrstat.gov.ua/

О.О. Баранчук
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ ДЛЯ ДОГЛЯДУ ЗА АВТОМОБІЛЕМ РІЗНИХ ВИРОБНИКІВ

Правильне формування асортименту товарів є важливим для будь-якого бізнесу, оскільки він безпосередньо впливає на задоволення потреб клієнтів. Широкий і різноманітний асортимент дозволяє покупцям знайти саме те, що їм потрібно, що в свою чергу допомагає залучити нових і утримати постійних клієнтів.

Master Care Shop – це інтернет-магазин, який спеціалізується на продажу автохімії, автокосметики та аксесуарів для догляду за автомобілями. У їхньому асортименті є різноманітні засоби для миття, полірування, захисту кузова, а також для догляду за інтер'єром і екстер'єром автомобіля та ін. Одним з популярних товарів, які користуються попитом, є поліролі для кузова, оскільки вони ефективно відновлюють лакофарбове покриття, надають блиск та захист автомобілю [1]. Магазин «Master Care Shop» в своєму асортименті пропонує поліролі таких брендів: ТМ «Soft 99»; ТМ «Turtle Wax»; ТМ «Sonax»; ТМ «3M»; ТМ «Cartec Refinish»; ТМ «K2»; ТМ «MOTIP»; ТМ «MOTUL»; ТМ «LIQUI MOLY»; ТМ «CARSO»; ТМ «DoneDeal»; ТМ «DoctorWax» та інші.

Аналіз асортименту товарів для догляду за автомобілем різних виробників був здійснений за допомогою розрахунку коефіцієнту широти, коефіцієнту повноти та коефіцієнту стійкості.

Коефіцієнт широти поліролі для кузова визначається за формулою [2]:

$$К_{ш} = \frac{Ш_{д}}{Ш_{б}} \qquad (1)$$

де: $Ш_{д}$– дійсна широта; $Ш_{б}$– базова широта (по стандарту, прейскуранту, каталогу).

Коефіцієнт широти асортименту поліролі в магазині «Master Care Shop»:

$$К_{ш} = \frac{23}{29} = 0{,}79\%$$

Коефіцієнт широти асортименту поліролі в магазині «Master Care Shop» становить 0,79, що вказує на те, що магазин пропонує широкий вибір поліролей у межах загального асортименту товарів.

Коефіцієнт повноти асортименту поліролі визначається за формулою [2]:

$$K_n = \frac{N_ф}{N_а} \qquad (2)$$

де $N_ф$ – фактична кількість різновидів товарів; $N_а$ – кількість різновидів товарів, передбачена обов'язковим асортиментним переліком.

Коефіцієнт повноти асортименту поліролі для кузова:

$$K_n = \frac{23}{29} = 0{,}79$$

За результатами обчислення, коефіцієнт повноти асортименту поліролі для кузова в магазині «Master Care Shop» становить 0,79 що свідчить про широкий вибір продукції в цій категорії.

Коефіцієнт стійкості асортименту поліролі визначається за формулою [2]:

$$K_c = 1 - \frac{N_в}{N_a \cdot n} \qquad (3)$$

де $N_в$ – кількість різновидів товарів, що були відсутні у магазині під час перевірки; N_a – кількість різновидів товарів, передбачених обов'язковим асортиментним переліком; n – кількість перевірок.

Коефіцієнт стійкості асортименту поліролі для кузова:

$$K_c = 1 - \frac{6}{29 \cdot 3} = 0{,}93$$

Коефіцієнт стійкості асортименту поліролі для кузова складає 0,94, що вказує на високу стабільність і збалансованість асортименту цього товару в інтернет-магазині «Master Care Shop».

Таким чином, аналіз асортименту товарів для догляду за автомобілем у магазині «Master Care Shop» показав, що він пропонує широкий вибір поліролей від різних виробників, що підтверджується коефіцієнтами широти (0,79) та повноти (0,79). Високий коефіцієнт стійкості (0,94) свідчить про стабільність та збалансованість асортименту, що забезпечує задоволення потреб споживачів і підвищує конкурентоспроможність магазину.

Список використаних джерел

1. Master Care Shop. Автохімія та автокосметика. URL: https://mastercareshop.com/ (дата звернення: 27.03.2025).

2. Мельник Т. Товарознавство: підручник (для студентів економічних спеціальностей). Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2020. 364 с.

Науковий керівник: В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент

В.Б. Білецький
Київський національний університет
будівництва і архітектури, Київ, Україна

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Етика в бізнесі — це система моральних принципів і норм поведінки, яка визначає взаємини підприємства з клієнтами, партнерами, працівниками, суспільством і державою. У сучасному світі етичність підприємництва стала не просто вимогою суспільства, а й ключовим фактором довготривалого успіху компанії. [1, с. 34]

Бізнес-етика включає низку важливих складових, які формують моральний фундамент підприємницької діяльності. Однією з ключових категорій є соціальна відповідальність, що проявляється у прагненні компаній діяти не лише заради прибутку, а й з урахуванням інтересів суспільства. Це може включати благодійність, підтримку соціальних ініціатив, інвестування у розвиток громад, де функціонує бізнес.

Іншою важливою категорією є прозорість, яка передбачає відкритість і чесність компанії у фінансових звітах, прийнятті рішень та веденні операційної діяльності. Прозорість сприяє формуванню довіри з боку клієнтів, інвесторів та державних структур, а також зменшує ризики корупції та зловживань.

Не менш значущою є справедливість — принцип рівного ставлення до всіх учасників бізнес-процесів. Це означає недискримінаційне ставлення до працівників, чесну конкуренцію на ринку, а також дотримання етичних норм у взаємодії з партнерами та споживачами.

Останнім часом все більшої актуальності набуває екологічна свідомість, як ще одна складова етики бізнесу. Підприємства зобов'язані відповідально ставитися до природних ресурсів, мінімізувати шкідливий вплив на довкілля, впроваджувати екологічні технології та заохочувати до цього споживачів і співробітників.

Роль лідерства у формуванні етичної культури не можна недооцінювати. Саме керівники задають тон етичної поведінки у компанії, демонструючи приклад доброчесності у щоденній діяльності. Проведення тренінгів, семінарів з етики, внутрішніх політик допомагає інтегрувати ці норми у свідомість кожного працівника, а згодом поширити у спільноти. [2, с. 87]

У табл. 1 подано стислий огляд ключових напрямів бізнес-етики, які впроваджуються вітчизняними підприємствами, з акцентом

на конкретні практики, що демонструють їхнє ставлення до соціальної відповідальності, прозорості, справедливості та екологічної свідомості.

Таблиця 1

Приклади етичних практик українських компаній [3]

Компанія	Етична ініціатива	Вплив
Нова пошта	Інклюзивність, благодійність	Позитивний імідж, довіра
Сільпо	Екологічні пакети, локальні продукти	Лояльність клієнтів
Укрпошта	Прозора тарифна політика	Зменшення скарг і конфліктів
Ковальська	Безпечні умови праці на будівництві	Зниження травматизму, мотивація персоналу

Аналізуючи представлену таблицю, можна зробити висновок, що етичні принципи не лише формують моральне обличчя бізнесу, а й мають безпосередній вплив на його успішність.

Компанії, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, прозорості, справедливості та екологічної свідомості, користуються більшою довірою споживачів, легше залучають інвесторів і партнерів, мають лояльніший персонал. Етика стає ключовим фактором конкурентоспроможності, а її ігнорування – джерелом ризиків та конфліктів. Тому формування етичної культури в бізнесі – це стратегічний крок, що забезпечує стабільний розвиток, зміцнення репутації та довготривалий успіх компанії.

Отже, важливість етики в бізнесі полягає в тому, що вона сприяє розвитку довіри. Коли компанія дотримується етичних стандартів, клієнти та партнери відчувають себе більш впевнено, співпрацюючи з нею. Це веде до лояльності і стабільного зростання бізнесу.

Список використаних джерел

1. Етика бізнесу: навчальний посібник. – К. : ФОП Гуляєва В.М., 2021. – 332с.

2. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

3.Каталог компаній України. URL: https://catalog.youcontrol.market/

Науковий керівник: І.Є. Максютенко, кандидат економічних наук, доцент

Є.М. Болякова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Як відомо, якість обслуговування розрізняють у широкому та вузькому значення. У широкому значенні – це якість послуг, які надають суб'єкти господарювання. У вузькому сенсі якість обслуговування означає сукупність методів для управління ресурсами.

Якість же обслуговування покупців у процесі організації продажів дуже важлива, вона безпосередньо впливає на лояльність покупців, їх задоволеність і готовність повертатися до магазину або компанії для подальших покупок. Успішна організація продажів без високоякісного обслуговування неможлива [1].

Сьогодні покупці все частіше мають високі вимоги до якості обслуговування. Це включає швидкість, зручність, ввічливість, а також персоналізацію обслуговування. У умовах жорсткої конкуренції на ринку кожен бізнес прагне залучити і утримати покупців, тому питання якості обслуговування стає ключовим фактором, який відрізняє компанію від конкурентів.

Якість обслуговування покупців є результатом комплексного впливу різних факторів. Одним із найважливіших є кваліфікація персоналу. Навчений, досвідчений і мотивований персонал здатен забезпечити високий рівень обслуговування. Вони повинні бути добре обізнані про товар, вміти правильно консультувати клієнтів і вирішувати можливі проблеми.

Також важливим є фактор швидкості обслуговування. Один із головних факторів задоволення покупців – це швидкість виконання операцій, особливо в роздрібній торгівлі. Час очікування покупця повинен бути мінімальним. Доступність та зручність обслуговування також мають велике значення. Усі послуги повинні бути доступні і зручні для клієнтів, включаючи розташування магазинів, доступність онлайн-платформ для покупок, простоту навігації та інтерфейсу. Використання сучасних технологій, таких як онлайн-чат, автоматизовані системи замовлень і безконтактні платежі, значно покращує рівень обслуговування і зменшує час обробки запитів.

Індивідуальний підхід до клієнтів також є важливим чинником. Персоналізоване обслуговування дозволяє створити позитивний досвід для кожного клієнта, включаючи рекомендації на основі історії покупок, акції та бонуси для постійних клієнтів.

Важливими складовими є також відповідальність та гнучкість у роботі з клієнтами, здатність швидко реагувати на запити та проблеми покупців, забезпечення повернення товарів і вирішення питань про якість продукції [2, 3].

Якість обслуговування безпосередньо впливає на результати продажів. Хороше обслуговування приваблює нових покупців, оскільки позитивний досвід може сприяти рекомендаціям серед друзів і знайомих, що веде до збільшення продажів. Постійні клієнти, які отримують відмінне обслуговування, частіше повертаються для нових покупок і більш схильні до участі в програмах лояльності, що забезпечує сталий потік доходів для бізнесу. Також при якісному обслуговуванні покупці частіше додають до своїх покупок додаткові товари або обирають дорогі варіанти, що сприяє збільшенню середнього чеку. Хоча забезпечення високого рівня обслуговування може вимагати певних витрат на навчання персоналу та технології, це дозволяє знизити витрати на вирішення конфліктних ситуацій, повернення товарів і негативні відгуки.

Отже, якість обслуговування покупців є однією з основних складових ефективного процесу організації продажів. Вона безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії, лояльність клієнтів та загальний рівень доходів.

Для досягнення високої якості обслуговування важливо враховувати такі фактори, як кваліфікація персоналу, використання новітніх технологій, доступність та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Підвищення рівня обслуговування може привести до збільшення продажів, зростання лояльності клієнтів і загального розвитку бізнесу.

Список використаних джерел

1Якість обслуговування – половина успіху у продажу. URL: https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/yakist-obslugovuvannya-polovina-uspihu-u-prodazhu/

2. Андріїшина О.О., Шаповал В.А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV20222_092-103.pdf

3. Найбільш вірогідні тенденції в обслуговуванні клієнтів у 2023 році. URL: https://ua.jooble.org/blog/najbilsh-virogidni-tendencziyi-v-obslugovuvanni-kliyentiv-u-2023-roczi/

Науковий керівник: В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент

С.В. Будило, аспірант
А.В. Кулік, кандидат економічних наук, доцент
Київський університет ринкових відносин, Київ, Україна

ТРЕНДИ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Український малий бізнес демонструє значну адаптивність та стійкість, пристосовуючись до змін у глобальній економіці та споживчих звичках. З наближенням 2025 року важливо розглянути ключові тенденції, які впливатимуть на сектор малого підприємництва в Україні. Ці тенденції охоплюють цифровізацію, гібридні моделі роботи, екологічність, персоналізацію послуг, розвиток електронної комерції, кібербезпеку, використання штучного інтелекту, піклування про добробут співробітників, підтримку місцевих виробників та впровадження підписних моделей бізнесу.

Цифрові технології стають все більш важливими для малого бізнесу в Україні. Впровадження CRM-систем, автоматизованих облікових програм та онлайн-банкінгу дозволяє підвищити ефективність обслуговування клієнтів і знизити витрати. Проте, за даними OECD, лише близько 30% малих підприємств в Україні мають власний вебсайт, що свідчить про необхідність подальшої цифровізації [1].

Пандемія COVID-19 прискорила перехід до віддаленої та гібридної роботи [2]. У 2025 році багато малих підприємств в Україні продовжуватимуть використовувати гнучкі робочі графіки, що дозволяє зменшити витрати на офісні приміщення та підвищити задоволеність працівників. Оренда коворкінгів стає популярним рішенням для підприємців, які прагнуть мати робоче місце без значних витрат.

Світова тенденція до екологічності впливає і на український бізнес. Споживачі все більше звертають увагу на екологічність продукції та етичність виробництва. Підприємці інвестують у сталі виробничі практики та екологічну упаковку, що сприяє зміцненню лояльності клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності.

Клієнти очікують індивідуального підходу, і малий бізнес в Україні має можливість використовувати це як перевагу. Персоналізація через індивідуальні рекомендації, програми лояльності та кастомізацію продукції підвищує привабливість пропозицій. Використання CRM-систем та соціальних мереж допомагає краще розуміти потреби клієнтів.

Зростання онлайн-покупок стимулює малі підприємства до інтеграції в електронну комерцію [3]. Наявність вебсайту, активність у соціальних мережах та можливість купівлі в один клік робить бізнес ближчим до споживача. Підприємці також використовують нові формати взаємодії, такі як продажі через TikTok або Instagram, та інтеграцію з платформами доставки.

Збільшення використання цифрових технологій підвищує ризики кіберзагроз. Малий бізнес в Україні впроваджує заходи для захисту даних, такі як багатофакторна аутентифікація та шифрування, а також навчає персонал основам кібергігієни.

Штучний інтелект та аналітичні інструменти допомагають малим підприємствам розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати попит та оптимізувати логістику. Чат-боти та віртуальні помічники сприяють автоматизації обслуговування клієнтів.

Догляд за працівниками стає важливим фактором для утримання талановитих кадрів. Малі підприємства запроваджують гнучкі графіки, програми підтримки ментального здоров'я та оплачувані відпустки для відновлення.

Українські споживачі все більше цінують локальні продукти. Малий бізнес, що зосереджується на місцевому виробництві та локальних ініціативах, має перевагу. Тренд на крафтові вироби та органічні продукти продовжує набирати популярності.

Підписні моделі для продуктів і послуг, таких як косметика чи продукти харчування, набувають популярності, забезпечуючи стабільний потік доходів. Оренда речей замість їх купівлі стає привабливою для економних споживачів.

Малий бізнес в Україні у 2025 році стикається з новими можливостями та викликами. Тенденції до цифровізації, екологічності, персоналізації та інших аспектів відкривають шляхи для розвитку, дозволяючи підприємцям оптимізувати витрати, покращити якість послуг та відповідати сучасним потребам споживачів.

Список використаних джерел

1. OECDRegulatoryPolicyOutlook 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/enhancing-resilience-by - boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html?utm_source

2. П'ять трендів гібридної роботи, на які варто звернути увагу у 2025 році. URL: https://www.management.com.ua/tend/tend1464.html

3. Популярність покупок через Інтернет: Тренди статистика та переваги онлайн-шопінгу. URL: https://yomo.in.ua/shoping/populyarnist-pokupok-cherez-internet-trendy-statystyka-ta-perevagy-onlajn-shopingu/

Д.Ю. Бурдельна
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

БІРЖОВА ТОРГІВЛЯ ДЕРЕВИНОЮ: НОВІ ПРАВИЛА – НОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасній ринковій економіці товарні біржі відіграють важливу роль як платформи для організованої торгівлі сировиною, аграрною продукцією, енергоресурсами, металами та іншою стандартизованою продукцією. Вони забезпечують ефективний механізм ціноутворення, прозорість укладення угод та захист інтересів учасників ринку.

З липня 2021 року закон України «Про товарні біржі» (в редакції Закону №738-IX від 19.06.2020) встановив нові правила та вимоги щодо діяльності товарних бірж. Так, біржова діяльність стала ліцензованою, а регулятором її було назначено Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), яка затверджує вимоги до функціонування бірж та проводить їх перевірку. Це дало можливість навести лад у цій сфері, адже до цього біржі не мали чітких умов функціонування [2]. Також, після ухвалення змін до законодавства необроблена деревина та пиломатеріали були віднесені до стандартизованих товарів, продаж яких має відбуватися на біржах, які пройшли процедуру ліцензування.

Наразі лише чотири товарні біржі пройшли акредитацію та отримали ліцензії: Українська енергетична біржа, Українська універсальна біржа, Українська торгова платформа та Українська ресурсна біржа. Кожна з цих бірж спеціалізується на певних групах товарів, таких як енергоресурси, аграрна продукція та, зокрема, необроблена деревина і пиломатеріали. Це дозволяє забезпечити конкурентний та прозорий процес торгів, що сприяє підвищенню ліквідності ринку і забезпеченню справедливого ціноутворення.

Завдяки ухваленню змін до законодавства ринок деревини значно стабілізувався. Раніше біржова торгівля необробленою деревиною та пиломатеріалами характеризувалася рядом недоліків: недостатнє регулювання правил продажу деревини; можливість реалізації деревини через прямі договори; відсутність відкритих даних та статистики про продаж деревини; здійснення державними лісовими

господарствами функції переробки обмежувало доступ приватного бізнесу до ресурсу; відсутність контролю за виконанням торгів; сірий ринок деревини; низька ліквідність та непрогнозованість біржових торгів [1].

Проаналізувавши торгівлю необробленою деревиною на ліцензованих біржах за 2022-2024 роки, встановлено зростання обсягів проданої деревини та збільшення кількості торгів (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяг, загальна вартість необробленої деревини, кількість торгів

		Обсяг проданого, тис. куб. м	Загальна вартість проданого, тис. грн.	Кількість торгів
Українська універсальна біржа	2022	2 481,84	6 612 152,79	1 979
	2023	6 709,99	15 991 239,45	4 445
	2024	7 085,9	17 977 591,78	7 050
Українська енергетична біржа	2022	2 977 669	8 444 623 000	1800
	2023	3 463 181	8 662 834 453	2416
	2024	4 681 557	11 375 392 207	5 400
Українська торгова платформа	2023	6 295,810	8 456 933,34	49
	2024	437 293,551	950 056 119,33	4907
Українська ресурсна біржа	2024	219 372,465	498 483 291,97	561

Цьому сприяла діяльність бірж щодо контролю за виконанням зобов'язань учасників торгів; моніторинг порушень біржового договору учасниками торгів; процес проходження акредитації учасниками торгів; торги в електронній системі; доступність інформації щодо цін тощо. Відтак, підприємства галузі можуть реалізувати чи придбати необхідну сировину на відкритих, прозорих конкурентних аукціонах, продовжити свою виробничу діяльність, сплатити податки у бюджет, що дозволяє підтримувати економіку.

У майбутньому важливо продовжити вдосконалення біржової діяльності, підтримувати розвиток електронних платформ і забезпечувати доступність та прозорість даних для всіх учасників ринку. Такі кроки сприятимуть подальшому зміцненню економічної стабільності та конкурентоспроможності товарного ринку України на світовій арені.

Список використаних джерел

1. Мартишев П. Богонос М. Вплив біржової торгівлі на розвиток ринку деревини в Україні Центр досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки. 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/05/Zvit_torgivlya-derevinoyu.pdf (дата звернення 05.04.2025).

2. Падалка О. Перший рік ліцензованої біржової торгівлі. Сайт Європейської правди. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/29/689803/ (дата звернення 05.04.2025).

Науковий керівник: М.П. Жалдак, доктор філософії, доцент

А.О. Величко, аспірант
Університет іменні Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЛОГІСТИЧНІ СТРАТЕГІЇ В ТОРГІВЛІ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації логістика відіграє ключову роль у підвищенні ефективності торговельної діяльності. Поряд з цим важливим стає розробка відповідної стратегії, як сукупності дій щодо забезпечення доставляння товарів до ритейлу, як базису діяльності їх господарюючих суб'єктів [1]. Логістичні стратегії визначають спосіб організації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків з метою досягнення конкурентних переваг. Торгівля, як динамічна сфера економіки, потребує гнучких і адаптивних логістичних рішень, здатних забезпечити швидке реагування на зміни попиту, оптимізацію витрат та підвищення рівня обслуговування споживачів.

Логістична стратегія – це довгострокова концепція управління ланцюгом постачання, що узгоджена з загальною стратегією підприємства і орієнтована на ефективне функціонування логістичних процесів. Основними типами стратегій у торгівлі є [2]: push-стратегія (стратегія просування): ґрунтується на прогнозуванні попиту та заздалегідь сформованих запасах. Вона забезпечує наявність товару в точках продажу, проте супроводжується ризиком надлишкових залишків; pull-стратегія (стратегія витягування): орієнтується на реальний попит, дозволяє зменшити складські витрати, але вимагає високої швидкості постачання; lean-логістика: передбачає мінімізацію втрат у всіх процесах постачання, акцент на ефективність і стабільність; agile-логістика: забезпечує адаптацію до непередбачуваних змін середовища, гнучкість і швидкість прийняття рішень; гібридна стратегія (Lean+Agile): поєднує стабільність базових операцій із гнучкістю реагування на зміну попиту.

Вибір стратегії залежить від товарної специфіки, структури споживачів, ринкових ризиків і рівня цифрової інтеграції в логістиці.

Так, компанія «АТБ-Маркет», одна з провідних торговельних мереж України, реалізує інтегровану логістичну стратегію, поєднуючи елементи lean- та pull-підходів. Основні аспекти реалізації:

Централізація складських потужностей: компанія володіє кількома логістичними центрами, які охоплюють всі регіони присутності. Це дозволяє контролювати запаси і оптимізувати маршрути доставки.

Власний автопарк і система диспетчеризації забезпечують точне планування постачання й гнучке реагування на зміни.

Автоматизація та IT-рішення: використання ERP-систем, штучного інтелекту для прогнозування попиту, аналітики товарних залишків. Інтеграція з постачальниками: тісна співпраця на основі EDI (електронного обміну даними) дозволяє синхронізувати графіки постачання й уникати розривів у ланцюгу.

Реалізація логістичної стратегії «АТБ-Маркет» забезпечила кілька ключових результатів: зниження логістичних витрат за рахунок оптимізації маршрутів і централізації складських операцій; підвищення швидкості обслуговування магазинів – регулярне оновлення товарного асортименту; скорочення рівня втрат і прострочених залишків завдяки точнішому прогнозуванню попиту; гнучкість у кризових умовах, зокрема в період повномасштабного вторгнення РФ в Україну, коли ланцюги постачання потребували оперативної перебудови.

Стратегія показала свою життєздатність у ситуаціях невизначеності, дозволивши забезпечити присутність компанії навіть у прифронтових регіонах [3].

Логістичні стратегії відіграють фундаментальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності торговельних підприємств. Ефективне логістичне планування дозволяє не лише мінімізувати витрати, а й забезпечити стійкість бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища. Так, «АТБ-Маркет» демонструє, як інтегровані логістичні підходи забезпечують гнучкість, масштабованість і стабільність роботи компанії навіть в умовах воєнного стану. Надалі ключовими напрямами розвитку логістичних стратегій будуть цифровізація, стійке постачання (sustainable supply chains) та адаптивне управління ризиками.

Список використаних джерел

1. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі: монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с.

2. П’ятницька Г., Шевчун М. Логістичні стратегії в торгівлі: різновиди, методи вибору, інноваційні зміни за умов сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2023. №50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2411/2331

3. Логістика в Україні (новини зі світу логістики та управління ланцюгами). URL: https://logistics-ukraine.com/

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

К.Ю. Голенко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОРГАНОЛЕПТИЧНА ОЦІНКА ТОВАРІВ – ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ

Органолептична оцінка якості товарів є одним із найпоширеніших методів контролю, що базується на аналізі властивостей продукції за допомогою органів чуття людини – зору, нюху, дотику, смаку та слуху. Вона дозволяє швидко та без використання спеціального обладнання визначити відповідність товару встановленим стандартам, виявити можливі дефекти та оцінити загальні споживчі характеристики. Основними показниками, які аналізуються під час органолептичної оцінки, є колір, форма, розмір, консистенція, текстура, запах, смак та загальний зовнішній вигляд продукції. Метод широко застосовується у харчовій промисловості, виноробстві, парфумерії, косметології, фармацевтиці та інших галузях, де важливими є сенсорні властивості товару [1].

Процес проведення органолептичної оцінки має певну методологію. Спочатку визначаються основні критерії оцінки відповідно до нормативних документів, таких як ДСТУ чи технічні умови виробника. Далі відбирають зразки, що мають відповідати певним вимогам щодо кількості та способу підготовки. Оцінювання здійснюється експертами або групою дегустаторів, які проводять аналіз у відповідних умовах, що виключають вплив сторонніх факторів, здатних спотворити результати. Результати оцінювання фіксуються та порівнюються зі встановленими стандартами якості, що дає змогу зробити висновки про відповідність або невідповідність продукції встановленим нормам.

Хоча органолептичний метод є простим та швидким, він має певні недоліки. Головним із них є суб’єктивність, оскільки результати

можуть залежати від фізіологічного стану експертів, їхнього досвіду, рівня сенсорної чутливості та інших індивідуальних чинників. Крім того, за допомогою цього методу неможливо оцінити приховані дефекти товару або точні хімічні та фізичні показники, що може вимагати додаткового лабораторного аналізу. Саме тому органолептична оцінка часто доповнюється інструментальними методами, які дозволяють отримати більш точні дані про склад та якість продукції.

Попри певні обмеження, органолептична оцінка залишається незамінним етапом контролю якості багатьох товарів, оскільки вона дає можливість швидко визначити відповідність продукції вимогам та споживчим очікуванням. Важливим аспектом є дотримання правил проведення такої оцінки, стандартизація методів та підготовка експертів, що дозволяє підвищити об'єктивність і достовірність результатів [2].

Отже, органолептична оцінка якості товарів є важливим і широко застосовуваним методом аналізу, що дозволяє швидко та без спеціального обладнання визначити відповідність продукції встановленим вимогам. Вона відіграє ключову роль у харчовій промисловості, косметології, парфумерії, фармацевтиці та багатьох інших сферах, де сенсорні характеристики мають велике значення для споживачів. Попри простоту та оперативність, цей метод має певні обмеження, зокрема суб'єктивність та неможливість оцінки прихованих дефектів, що потребує його поєднання з інструментальними методами аналізу. Для забезпечення точності та об'єктивності органолептичної оцінки необхідно дотримуватися чітких стандартів, регламентованих нормативними документами, а також залучати кваліфікованих експертів. У сучасних умовах цей метод залишається важливим інструментом контролю якості, що допомагає не лише виробникам гарантувати належний рівень продукції, а й споживачам робити усвідомлений вибір.

Список використаних джерел

1. Номенклатура та асортимент товарів. URL: https://moodle.znu.edu.ua/mod/page/view.php?id=64536

2. Асортимент товарів. Показники асортименту. URL: https://mk.nmu.org.ua/ua/source/Tovarpolpz2.pdf

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

В.Б. Гринів, аспірант
Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна

РОЛЬ ОЦІНКИ РИЗИКІВ У ПРОЄКТУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Адекватна відповідь на зростання невизначеності полягає у створенні сприятливих, передбачуваних правових і регуляторних режимів зниження ризиків інвестування. Однак їх формування має ґрунтуватись на зрозумілому і прозорому вимірювання ризиків для покращення уявлення інвесторів про всі аспекти невизначеності, що сприятиме посилення їх довіри. Проте міжнародні рейтинги ризику (політичного ризику ICRG, правової та регуляторної політики EIU, класифікація ризиків країни OECD) зосереджені здебільшого на кількісних макроекономічних показниках або якісному експертному сприйнятті політичних та інвестиційних ризиків, які перебувають поза впливом інституційного регулювання економічних процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості міжнародного рейтингування інвестиційних ризиків

Характеристика	Рейтинг політичного ризику	Рейтинг регуляторної політики	Класифікація ризиків
Мета	Оцінити політичну стабільність країни-реципієнта інвестицій	Оцінити ризики щодо захисту інвестицій	Ризики та випадки форс-мажорних обставин (війна, громадянські заворушення, стихійні лиха)
Тип аналізу	Лише суб'єктивний (на основі сприйняття)		Об'єктивні дані та суб'єктивний аналіз
Основні дані	12 складників, у т.ч. стабільність уряду, інвестиційні проєкти, корупція, зовнішні та внутрішні конфлікти	10 складників, у т.ч. щодо судової влади та достовірності фінансової звітності підприємств	Об'єктивні дані: макроекономічні показники фінансово-економічної ситуації в країні. Суб'єктивний аналіз: якісна оцінка для інтеграції не повністю врахованої інформації
Методологія агрегування	Просте середнє значення окремих компонентів		Двоетапна процедура, включаючи кількісну модель з можливими коригуваннями за допомогою якісної оцінки

Джерело: сформовано автором за матеріалами [4]

Рейтинги ризику зазвичай включають кількісні макроекономічні показники, показники ділового середовища та якісну експертну оцінку на основі політичних подій, однак не співвідносять рівні ризику з конкретними діями уряду, покладаючись на суб'єктивні дані на основі сприйняття. Натомість регуляторні ризики найчастіше виникають через розбіжність у юридичному змісті і практичних процесах реалізації нормативних актів, які стосуються інвесторів, їх правового захисту інвесторів або доступності механізмів страхового відшкодування [1]. Тому показники ризику можна розглядати як інструмент визначення сфер для поліпшення регуляторного впливу на інноваційно-інвестиційний розвиток економічних процесів.

Розглядаючи економічне середовище України як найважливіший фактор прийняття рішення зовнішніми інвесторами щодо фінансування інноваційних проєктів відновлення економіки, зауважимо, що тривала війна посилює ризики та сповільнює зростання економіки.

Запорукою збереження фінансової стабільності в країні є надходження міжнародної допомоги, однак основним рушієм відновлення залишається внутрішній попит. Інфляція у 2023 р. становила близько 5%, а у 2024 р. пришвидшилася до 10,7% [3], очікування щодо її подальшого зростання можна вважати негативним чинником вибору для потенційних інвесторів. Позитивним є поступова адаптація бізнесу і населення до умов війни, передусім за рахунок пожвавлення приватного споживання.

Індекс ділових очікувань підприємств у січні 2023 р. становив 37,5%, у січні 2024 р. – 43,7%, на початок 2025 р. – 41,0% [2], тобто частка песимістично налаштованих підприємств стабільно перевищує частку оптимістично налаштованих. Пожвавленню споживчої активності сприяє роздрібне кредитування, а активізація розвитку підприємств забезпечує відновлення попиту на кредити для підтримки, як мінімум, оборотного капіталу.

Однак залишаються високими безпекові ризики, що сповільнює приватні інвестиції та гальмує процеси повернення вимушених мігрантів, зумовлюючи дефіцит працівників і низькі темпи відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Горват Т. Ю., Балабан Ю. О., Пайда О. М. Державне регулювання залучення інвестицій у повоєнну відбудову України. 2024. Вип. 4 (53). С. 27-33. DOI: 10.32782/2519-884X-2024-53-3

2. Звіт про фінансову стабільність / НБУ, грудень 2024. URL:

https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku

3. Індекс інфляції в Україні / Міністерство фінансів України, 2025. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/

4. World bank. Business Ready (B-READY)-2024. URL: https://www.worldbank.org/en/businessready

Науковий керівник: І.І. Свидрук, доктор економічних наук, професор

О.Є. Гринь
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується нестабільністю, високим рівнем невизначеності та впливом глобальних кризових явищ. У таких умовах мале підприємництво відіграє надзвичайно важливу роль як рушійна сила економічного зростання, створення нових робочих місць і впровадження інновацій. Одночасно, саме малі підприємства найчастіше страждають від економічних потрясінь, адже мають обмежені ресурси для адаптації до змін ринку [1].

За статистичною інформацією щодо кількості підприємств й кількості зайнятих на них працівників у 2013-2023 рр. можна дійти висновку, що у 2022 р. в результаті війни з росією зменшення кількість малих підприємств на третину. Кількість малих підприємств скоротилася до 4% у 2020 р. та до 33% у 2022 р. У 2023 р. відзначається зростання кількості малих підприємств. в роздрібній торгівлі в різні досліджувані періоди малі підприємства займали 95,3% в 2013 р. та 93,4% у 2023 р., де працювало 22,7% та 11,7%, відповідно.

Інноваційні підходи стають необхідною умовою збереження конкурентоспроможності малого бізнесу. До таких підходів відносять цифровізацію бізнес-процесів, використання сучасних інформаційних систем (CRM, ERP, хмарні сервіси), розвиток електронної комерції, автоматизацію операцій, а також активне впровадження нових моделей взаємодії з клієнтами, таких як омніканальний маркетинг та індивідуалізовані пропозиції.

Досвід розвинених країн показує, що цифрові інструменти дозволяють малим підприємствам не лише оптимізувати витрати, а й розширити ринки збуту, вийти на міжнародний рівень і формувати нові канали комунікації з клієнтами. Наприклад, онлайн-торгівля через платформи Etsy, Amazon, Prom.ua дала можливість тисячам українських підприємців продовжити діяльність навіть під час військового стану [2].

Однією з ключових інноваційних стратегій є застосування бізнес-моделі sharing economy – спільного використання ресурсів. Вона дозволяє зменшити витрати на старт бізнесу, орендуючи необхідні ресурси замість їх придбання. Також перспективними є моделі краудфандингу і peer-to-peer кредитування, які відкривають нові можливості для фінансування стартапів [3].

Проте широке впровадження інновацій у сфері малого бізнесу в Україні стримується рядом бар'єрів. Серед основних — низький рівень цифрової грамотності підприємців, недостатнє інвестування в інноваційні проєкти, відсутність доступу до сучасної інфраструктури підтримки бізнесу, обмеженість фінансових ресурсів, складна регуляторна система. Особливо відчутним є брак фахових кадрів, здатних впроваджувати інновації у виробництво, логістику та маркетинг.

Вирішення зазначених проблем можливе за умов ефективної державної підтримки малого бізнесу, зокрема розвитку бізнес-інкубаторів та акселераторів, створення сприятливого середовища для інвестування в інновації, а також реалізації освітніх програм з підвищення цифрових навичок підприємців. Додатковим стимулом може стати розширення державних програм пільгового кредитування, грантів та ваучерів на цифрову трансформацію [4].

Успішні приклади українських малих підприємств, що змогли адаптуватися до нових умов, демонструють, що навіть в умовах нестабільності можливо забезпечити сталий розвиток бізнесу. Наприклад, підприємства, які своєчасно перенесли діяльність в онлайн, диверсифікували логістику або адаптували продукцію до нових запитів ринку, не лише зберегли позиції, а й покращили фінансові показники.

Таким чином, інноваційні підходи є ключовим інструментом подолання викликів, що постають перед малим бізнесом в Україні. Їх ефективне впровадження дозволить створити гнучке, адаптивне та конкурентоспроможне підприємницьке середовище, здатне реагувати на зміни зовнішнього середовища та сприяти загальному економічному зростанню країни.

Список використаних джерел
1. Дахно І.І. Основи підприємництва: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 355 с.
2. Марченко В.М., Харитоненко Д.В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. С. 82-88.
3. OECD. Small Business Innovation: Trends and Outlook. 2023.
4. Звіт МЕРТ України щодо підтримки МСП у 2023 році. URL: https://www.me.gov.ua

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

І.Р. Громовой
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОДАЖІВ СПОРТИВНОГО ВЗУТТЯ

Відомо, що спортивне взуття – це взуття, яке призначене для тренувань, фізичних активностей. А тому його дизайн, конструкція розроблені таким чином, щоб підтримувати рух, захищати ноги та надавати почуття комфорту. Спортивні моделі залежать від конкретного виду спорту, потреб, рухів, що виконуються під час тренувань, змагань [1].

Продажі спортивного взуття мають низку особливостей, які відрізняють його від інших категорій товарів. Перш за все, ринок цього взуття поділяється на кілька сегментів: професійне спортивне взуття, створене для спортсменів, і аматорське, яке використовується для тренувань, активного способу життя або навіть як частина повсякденного гардеробу [2]. Важливо враховувати, що різні види спорту потребують спеціалізованого взуття з унікальними характеристиками. Наприклад, бігові кросівки мають амортизуючі вставки, а баскетбольне взуття – підвищену підтримку гомілковостопного суглоба.

Одним із ключових факторів успішних продажів є довіра до бренду. Відомі марки, такі як Nike, Adidas, Puma, New Balance та інші, мають сильний вплив на рішення покупців. Колаборації з популярними спортсменами, зірками шоу-бізнесу та інфлюенсерами сприяють популяризації окремих моделей. Крім того, споживачі орієнтуються не лише на бренд, а й на використані технології. Інноваційні матеріали, спеціальні підошви, системи вентиляції та інші

особливості значно впливають на комфорт і довговічність взуття, що стає визначальним фактором при покупці [3].

Цінова політика також відіграє важливу роль. Спортивне взуття представлено в різних цінових категоріях – від бюджетних варіантів до преміальних моделей, розроблених з урахуванням останніх технологій. Щоб стимулювати продажі, магазини часто використовують знижки, акційні пропозиції, програми лояльності, що дає змогу залучити ширшу аудиторію.

Продажі здійснюються через різні канали, і останніми роками спостерігається значне зростання онлайн-торгівлі. Інтернет-магазини пропонують зручний вибір, докладний опис характеристик та відгуки, що допомагає покупцям прийняти рішення. Проте багато споживачів усе ще надають перевагу офлайн-покупкам, оскільки важливо приміряти взуття та оцінити його зручність перед придбанням.

Важливим чинником є сезонність та модні тренди. Попит на певні моделі змінюється залежно від пори року – влітку популярні легкі кросівки для бігу та активного відпочинку, взимку – утеплені варіанти з водонепроникними матеріалами. Також вплив моди є суттєвим: деякі бренди випускають ретро-моделі або взуття з екологічних матеріалів, що відповідає сучасним тенденціям.

Маркетингові стратегії відіграють ключову роль у просуванні спортивного взуття. Використання соціальних мереж, залучення блогерів, реклама в інтернеті та на телебаченні, а також участь у спортивних заходах сприяють підвищенню впізнаваності бренду. Покупці хочуть розуміти переваги конкретної моделі, тому виробники активно використовують історії про унікальні технології та характеристики свого взуття.

Останнім часом зростає попит на екологічно відповідальне виробництво. Все більше компаній випускають взуття з перероблених матеріалів, мінімізують шкідливі викиди під час виробництва та впроваджують принципи сталого розвитку. Це не лише відповідає глобальним тенденціям, а й приваблює споживачів, які піклуються про довкілля.

Таким чином, успішний продаж спортивного взуття базується на розумінні цільової аудиторії, ефективній маркетинговій стратегії, правильному позиціонуванні бренду та використанні сучасних технологій.

Список використаних джерел

1. Що вважається спортивним взуттям. URL: https://marathon.ua/uk/chto-schitaetsya-sportivnoj-

obuvyu.html?srsltid=AfmBOopq_6JlZDUnTvKNqsBbvrttFe4KnsOYiGsBWZRXTgFHhaqXLpDL

2. Беднарчук М., Семак Б. Проблеми формування асортименту спортивного одягу та взуття. URL: file:///C:/Users/HP/Downloads/PDF%20(1).pdf

3. 5 порад щодо вибору спортивного взуття. URL:https://gymbeam.ua/blog/uk/5-porad-schodo-vyboru-sportyvnoho-vzuttya/?srsltid=afmboorz-wvivo7v2_j7aqt--tlv-wpyqvmca01hjngkjlpqdqazndmz

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

Ю.В. Гусаков
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, Україна

ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ ВІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗОН ТА ЗОН СПЕЦІАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ

Протягом історії незалежної України підхід до розвитку вільних економічних зон змінювався, охоплюючи три основні етапи: період спеціальних економічних зон (СЕЗ), період територій пріоритетного розвитку (ТПР) та сучасний етап індустріальних парків.

Період спеціальних економічних зон (1992–2022) Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон», ухвалений 9 липня 1992 року, регламентував порядок утворення, діяльності та ліквідації таких зон. Він створював умови для залучення інвестицій і розвитку бізнесу через пільгові режими оподаткування і митні стимули. Спеціальні економічні зони передбачали створення індивідуального пільгового режиму для кожної території, однак відсутність обмежень щодо їхньої площі могла спричинити дисбаланс. У 2022 році дія закону була припинена в зв'язку з прийняттям нового законодавства — Закону України «Про засади державної регіональної політики».

Період територій пріоритетного розвитку (2000–2022) Території пріоритетного розвитку були спрямовані на подолання соціально-економічної кризи в депресивних регіонах. Відповідно до законів, ухвалених для кожної ТПР окремо, на таких територіях вводили спеціальний режим інвестиційної діяльності, метою якого було створення робочих місць і стимулювання економічного

зростання. Відсутність єдиного законодавчого регулювання дозволила гнучко адаптувати умови під потреби кожного регіону. Однак після 2015 року діяльність ТПР фактично припинилась через скасування державної підтримки й гарантій для інвесторів, що було передбачено Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет на 2005 рік»».

Період індустріальних парків (з 2013 року) Сучасний етап розпочався з прийняття Закону України «Про індустріальні парки» у 2013 році, який визначив індустріальні парки як зони для стимулювання промислового розвитку. Відповідно до закону, території індустріальних парків мають чіткі межі (від 15 до 700 гектарів) та централізовану інфраструктуру. Парки поділяються на типи Greenfield (створюються на незайманій землі, що потребує значних інвестицій) та Brownfield (модернізація існуючих промислових зон). Закон передбачає загальнодержавні пільги для резидентів, а також можливість додаткових пільг на місцевому рівні.

Висновок Еволюція цих трьох типів зон показує, як адаптація інструментів стимулювання розвитку допомагає вирішувати економічні виклики. Індустріальні парки сьогодні є перспективним механізмом залучення інвестицій, створення робочих місць та регіонального розвитку України. Подальший успіх залежить від впровадження комплексних реформ і підтримки інвесторів.

Список використаних джерел

1. Falcke C.O. Industrial Parks. Principles and Practice / Caj O. Falcke // Journal of Economic Cooperation among Islamic Countries. 1999. №1. URL: http://www.sesrtcic.org/ jecd/jecd_articles/ ART98100101-2.pdf

2.Про схвалення Концепції створення індустріальних (промислових) парків в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2006р. № 447. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/ show/447-2006-%D1%80

3.Закон України «Про індустріальні парки». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text

4.Закон України від 21.06.2022 № 2330-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text

Науковий керівник: Л.А. Євчук, доктор економічних наук, професор

А.К. Данильчук
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Електронна комерція (ЕК) стала ключовим чинником трансформації роздрібної торгівлі у XXI столітті. Її стрімкий розвиток спричинений глибокими зрушеннями в інформаційно-комунікаційних технологіях, зміненою поведінкою споживачів і зростаючими очікуваннями до швидкості, персоналізації та доступності обслуговування. У відповідь на ці виклики бізнес змушений інтегрувати інноваційні рішення, що підтримуються інструментами ЕК. Одним з головних драйверів інновацій є цифровізація бізнес-процесів. Вона включає використання штучного інтелекту (ШІ), аналізу великих даних (Big Data), автоматизації логістики, а також нових моделей взаємодії зі споживачами. Компанії, що активно впроваджують ці рішення, демонструють вищу конкурентоспроможність, гнучкість і здатність адаптуватися до турбулентного ринку. ЕК сприяє розвитку персоналізованого маркетингу через глибокий аналіз поведінки користувачів у режимі реального часу.

ШІ дозволяє адаптувати пропозиції під конкретного клієнта, що значно підвищує ймовірність здійснення покупки. Застосування чат-ботів, автоматизованих платформ підтримки, а також інтеграція з CRM-системами сприяє ефективнішому обслуговуванню клієнтів і підвищенню рівня задоволеності. Зміна моделі споживання — ще один важливий аспект впливу ЕК на інноваційність у ритейлі. Зростаюча популярність мобільних пристроїв та мобільних додатків (m-commerce), розвиток соціальної комерції (social commerce), а також використання стрімінгових платформ для просування товарів трансформують канали продажів та маркетингові стратегії. Сучасний споживач очікує на швидкий, зручний і безперебійний процес купівлі, що вимагає від компаній переосмислення підходів до клієнтського досвіду.

Однією з ключових переваг ЕК є можливість швидкої адаптації до нових тенденцій. Наприклад, пандемія COVID-19 показала, наскільки важливо мати гнучку онлайн-інфраструктуру. Бізнеси, які мали ефективні e-commerce рішення, зуміли зберегти прибутковість навіть у періоди обмежень та карантинів. Це підтвердило, що цифрові канали є не лише доповненням, а іноді й єдиним способом виживання у кризових умовах. Інноваційні бізнес-

моделі, такі як direct-to-consumer (D2C), передбачають прямий продаж товарів виробником кінцевому споживачу, оминаючи посередників. Це дозволяє контролювати весь ланцюг поставок, оперативно реагувати на зміни попиту та пропонувати унікальні продукти, адаптовані під конкретну аудиторію.

Також спостерігається активне впровадження subscription-моделей (підписок), які формують стабільний попит і створюють лояльну клієнтську базу. ЕК також впливає на інновації в логістиці. Нові технології відстеження, як-от IoT-сенсори, дозволяють моніторити весь маршрут товару від складу до покупця в реальному часі. Питання безпеки також стимулює інновації. Захист персональних даних, шифрування платежів, впровадження блокчейну у транзакції – все це стає необхідним елементом довіри до платформи. Кібербезпека вже не є опцією, а обов'язковою умовою функціонування ЕК. ЕК значно сприяє сталому розвитку. Віртуальні вітрини зменшують потребу у фізичних торгових площах, знижують викиди CO_2, пов'язані з транспортом, та сприяють розвитку циркулярної економіки (наприклад, resale-платформи). Це додає цінності брендам, які позиціонуються як екологічно відповідальні.

Таблиця 1

Приклади інноваційних рішень у сфері електронної комерції та їх вплив на роздрібну торгівлю

Інновація	Опис	Вплив на роздрібну торгівлю
Штучний інтелект (AI)	Застосування алгоритмів машинного навчання для персоналізації контенту, автоматизації обслуговування клієнтів	Підвищення конверсії, зменшення навантаження на персонал
Big Data	Аналіз великих масивів даних про споживацьку поведінку	Оптимізація асортименту, покращення маркетингових стратегій
Чат-боти	Автоматизовані консультації у режимі 24/7	Підвищення якості клієнтського сервісу
Мобільна комерція (m-commerce)	Продажі через мобільні додатки та адаптовані сайти	Зростання охоплення мобільної аудиторії
Blockchain	Безпечні транзакції, прозорість логістики	Зміцнення довіри споживачів
Автоматизована логістика	Роботи, дрони, автономні транспортні засоби	Зменшення витрат, прискорення доставки

Отже, електронна комерція виступає не лише як технологічний інструмент, а як платформа для інноваційного прориву в роздрібній торгівлі. Вона змінює правила гри, створюючи нові

бізнес-моделі, нові способи комунікації та нові стандарти клієнтського сервісу. У цьому контексті інновації більше не є перевагою – вони стають необхідністю для виживання.

Список використаних джерел

1. Chaffey, D. (2022). Digital Business and E-Commerce Management. Pearson Education.
2. Laudon, K.C., & Traver, C.G. (2021). E-commerce 2021: business, technology and society. Pearson.
3. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley.
4. Статистичний звіт E-commerce Europe 2023. Доступно: https://ecommerce-europe.eu
5. McKinsey & Company. (2023). The future of retail: How digital is reshaping the industry.

О.А. Душенко
В.І. Куцик, кандидат економічних наук, професор
Львівський торговельно-економічний університет,
Львів, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства торгівлі стикаються з необхідністю постійного пошуку нових підходів до підвищення своєї конкурентоспроможності. Трансформація споживчих переваг, диджиталізація економіки, глобалізація ринків та посилення конкуренції вимагають від торговельних підприємств впровадження інноваційних управлінських інструментів та переосмислення традиційних бізнес-моделей.

Теоретичні та методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як М. Портер, А. Мазаракі, Л. Лігоненко, Н. Краснокутська, І. Должанський, Т. Загорна, С. Клименко та інші. Водночас питання розробки та впровадження сучасних інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю саме у сфері торгівлі потребують подальшого дослідження з урахуванням галузевої специфіки.

Метою дослідження є аналіз сучасних інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі та визначення перспективних напрямів їх розвитку в контексті сучасних викликів ринкового середовища.

На основі аналізу наукової літератури та практичного досвіду успішних торговельних компаній можна виділити основні інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі, які представлені на рис. 1. Розглянемо детальніше сутність та особливості реалізації кожного з цих підходів. Адаптивна організаційна структура – передбачає формування гнучких організаційних структур, які здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Сучасні торговельні підприємства активно впроваджують матричні, проєктні та мережеві організаційні структури, що дозволяє їм ефективніше використовувати наявні ресурси. Диверсифікація каналів збуту – реалізується через інтеграцію офлайн та онлайн форматів торгівлі, розвиток омніканальності.

Рис. 1. Структура організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі

Досвід показує, що підприємства, які активно розвивають різноманітні канали взаємодії зі споживачами, демонструють вищу стійкість бізнес-моделі. Диджиталізація бізнес-процесів – впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства торгівлі: від закупівель та логістики до маркетингу та післяпродажного обслуговування. Це дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності та якість прийняття управлінських рішень. Клієнтоцентричність та персоналізація – фокусування на індивідуальних потребах споживачів, використання технологій аналітики даних для формування персоналізованих пропозицій. У сучасних умовах це стає ключовим фактором формування стійких конкурентних переваг.У табл. 1 представлено

порівняльну характеристику традиційних та інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі

Критерій	Традиційні підходи	Інноваційні підходи
Організаційна структура	Жорстка ієрархічна структура	Гнучкі адаптивні структури
Канали збуту	Переважно моноканальність	Омніканальність та інтеграція
Управління бізнес-процесами	Переважно ручне управління	Автоматизація та діджиталізація
Підхід до клієнтів	Масовий маркетинг	Персоналізація та таргетинг
Джерела конкурентних переваг	Ціна та асортимент	Досвід клієнта та інновації
Швидкість прийняття рішень	Повільна, централізована	Швидка, розподілена
Інноваційна діяльність	Епізодична	Системна, безперервна

Дослідження практики впровадження інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю на підприємствах торгівлі дозволило виявити ключові тенденції, що формуються в даній сфері:

1. Інтеграція онлайн та офлайн торгівлі. Більшість успішних торговельних підприємств розвивають омніканальні моделі, забезпечуючи безперервний клієнтський досвід у різних каналах взаємодії.

2. Персоналізація клієнтського досвіду.

Активне використання технологій аналітики даних дозволяє формувати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта, підвищуючи рівень лояльності.

3. Автоматизація рутинних операцій. Впровадження технологій роботизації та штучного інтелекту для автоматизації стандартних бізнес-процесів дозволяє підвищити операційну ефективність.

4. Розвиток систем швидкої доставки. Логістика стає ключовим фактором конкурентоспроможності, особливо у сфері електронної комерції.

5. Впровадження концепції сталого розвитку. Екологічність, соціальна відповідальність та етичні практики ведення бізнесу стають важливими конкурентними перевагами.

Перспективними напрямами розвитку інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі у найближчому майбутньому можна вважати: впровадження технологій розширеної та віртуальної реальності для створення нового формату торговельного досвіду; розвиток моделей підписки та рекурентних

платежів; використання технології блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання; впровадження штучного інтелекту в системи управління взаємовідносинами з клієнтами.Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі в сучасних умовах потребує комплексного впровадження інноваційних підходів, що інтегрують адаптивні організаційні структури, диджиталізацію бізнес-процесів, диверсифікацію каналів збуту та клієнтоцентричність. Саме ці елементи формують основу для створення стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел

1. Кравцова Т., Лащенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. Аспекти публічного управління. 2021. Том 9. № 3. С. 64–72.

2. Ніколаєв І. В., Коваль Л. А., Василенко Д. В. Контролінг у системі управління підприємствами АПК. Ефективна економіка. 2021. № 1.

3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

4. Федулова Л. І. Технологічна політика: глобальний контекст та українська практика. К. :К НТЕУ, 2015. 844 с.

5. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Harvard Business Review Press. 384 p.

6. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. London: Palgrave Macmillan, 2007. 590 p.

7. Radjou N., Prabhu J. Frugal Innovation: How to do Better with Less. London: Profile Books, 2014. 272 p.

О.І. Ємець, кандидат економічних наук, доцент
Р.Р. Ковальчук
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника, Івано-Франківськ, Україна

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ІНТЕРНЕТ-ПОСЛУГ

Ринок інтернет-послуг характеризується динамічним розвитком, а попит зростає через цифровізацію освіти та дистанційну роботу. Провайдери конкурують, пропонуючи різні тарифи, широкий спектр послуг та високий рівень обслуговування.

На регіональному ринку інтернет-послуг діють такі основні гравці, що характеризуються наступними конкурентними перевагами:

UTeam – комплексні оптоволоконні рішення, IPTV, IP-телефонія;

Datagroup – орієнтація на бізнес, стабільний зв'язок;

Укртелеком – національне покриття, вища вартість послуг;

Фрінет – гнучкі тарифи, швидке обслуговування;

Ланет – індивідуальний підхід до клієнтів.

У зв'язку з посилення конкуренції на ринку Інтернет-послуг [1] нами проведено SWOT-аналіз ринку інтернет-послуг в Івано-Франківську та області. і виявлено сильні та слабкі сторони.

Сильні сторони:

використання сучасних технологій (оптоволокно, GPON);

гнучка тарифікація;

комплексність послуг (інтернет, IPTV, IP-телефонія);

позитивна репутація та лояльність клієнтів.

Слабкі сторони:

обмежене покриття в сільській місцевості;

недостатньо ефективні маркетингові стратегії;

високі операційні витрати.

Також нам вдалося виявити можливості та загрози регіонального ринку інтернет-послуг.

Можливості:

розширення спектру послуг (5G, IoT, хмарні сервіси);

інвестиції в модернізацію мереж;

державна підтримка цифрової економіки.

Загрози:

конкуренція з національними операторами;

економічна нестабільність;

ризики кібератак та технічних збоїв.

Нами узагальнено порівняльні характеристики провайдерів міста Івано-Франківськ і представлено у табл. 1.

Проведено порівняння основних провайдерів, їхньої тарифної політики та спектру послуг, а також виконано PEST-аналіз. Політичні фактори: підтримка державних програм цифровізації, регуляторні зміни. Економічні фактори: рівень доходів населення, економічні коливання. Соціальні фактори: дистанційна робота, онлайн-освіта, зростання популярності інтернет-розваг. Технологічні фактори: розвиток 5G, IoT, інноваційні мережеві рішення.

Таблиця 1

Конкурентного середовища інтернет-провайдерів м. Івано-Франківськ

Провайдер	Тарифікація (грн/міс)	Види послуг	Швидкість (Мбіт/с)	Основні переваги
UTeam	150 – 600	Інтернет, IPTV, IP-телефонія	До 1000	Оптоволоконні мережі, комплексний сервіс
Datagroup	200 – 700	Інтернет, IPTV, VoIP	До 500	Стабільність, корпоративні рішення
Укртелеком	180 – 650	Інтернет, цифрове телебачення	До 300	Широке покриття, національний бренд
Фрінет	170 – 600	Інтернет, IPTV	До 500	Гнучкі тарифи, швидке обслуговування
Ланет	160 – 620	Інтернет, IP-телефонія	До 400	Індивідуальний підхід, підтримка клієнтів

Конкуренція на ринку інтернет-послуг Івано-Франківська та області залишається високою. Провайдери мають можливості для розвитку за рахунок модернізації мереж, розширення послуг з позиції багатокритеріального підходу [2]. Основні виклики – економічні ризики та регуляторні зміни. Запропоновані заходи допоможуть підвищити конкурентоспроможність компаній на регіональному ринку.

Список використаних джерел

1. Буга, Н. Ю., Янчук, Т. В. Дослідження ринку Інтернет-послуг Вінницького регіону. Економічний простір, 2021, 169, С.47-51. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-8

2. Мельнікова Л. І., Лінник О. В., Пастушенко І. Ю. Оцінка Інтернет-провайдерів України: модель багатокритеріального прийняття рішень. Інформаційно-комунікаційні технології та кібербезпека, 2024. С. 111-114. URL: https://ice.nure.ua/wp-content/uploads/2024/12/22_Melnikova-L.I.-Linnyk-O.V.-Pastushenko-I.Iu._Str.111-114.pdf

О.В. Жеребко

Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СТУДЕНТСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Студентське підприємництво – важливий чинник розвитку економіки та самореалізації молоді. Університети в усьому світі виступають осередками інновацій, де народжуються нові бізнес-ідеї. В

Україні ж, попри потенціал, молоді підприємці стикаються з низкою бар'єрів. Підприємництво для молоді може бути як привабливою перспективою, так і джерелом страхів. В Україні воно лише набирає обертів, але зустрічає опір з боку системи освіти, суспільної культури та економічних реалій. Молодим людям бракує не лише знань, а й віри в себе, підтримки середовища та прикладів для наслідування.

Важливу роль відіграє підприємницька культура – вона починається з дитинства. Якщо ініціатива не заохочується, а помилки – караються, молодь у дорослому житті боїться ризикувати. Довгий час в Україні бізнес сприймали як щось тіньове або небезпечне. Також бракує прикладів успішних студентських проектів, через що молоді важко повірити у власні сили. Освіта поки не встигає за реаліями. Навіть коли підприємництво є в навчальних програмах, воно часто зводиться до теорії. Студенти не мають змоги працювати з реальними кейсами, проходити стажування, отримувати менторську підтримку. Без практики й живого контакту з бізнесом знання залишаються абстрактними. Бракує і викладачів із підприємницьким досвідом, які могли б передати реальні навички.

Ще один бар'єр – відсутність фінансування. Молоді часто не вистачає навіть мінімальних коштів на старт. Банки не дають кредити без застави чи офіційного доходу, а державні програми підтримки – складні, малодоступні або погано відомі. Механізми як-от гранти, конкурси чи краудфандинг є, але недостатньо розвинені, а підтримка з боку університетів чи менторів – мінімальна. Не менш важливим є страх помилки. В Україні поразки досі сприймаються як провал, а не як частина шляху до успіху. Молодь боїться розчарувати родину, зіштовхнутись із критикою чи втратити ресурси. У медіа часто показують лише глянцеві історії, без реального бекграунду з помилками, пробами і перезапусками.

Усі ці бар'єри формують складну систему, яка стримує ініціативу. Але кожну з них можна подолати. Потрібно реформувати освіту, зробити підприємництво практичною складовою навчання, розвивати менторство, забезпечити доступ до ресурсів та змінити суспільне ставлення. Культура підприємництва – це не лише про бізнес, а й про свободу діяти, право на помилку і віру в себе. І щоб ця культура з'явилася – потрібно зробити перший крок.

Список використаних джерел

1. Бєлявцева О.А., Дяченко Л.М. Розвиток студентського підприємництва як чинник інноваційного зростання економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 40. С. 124–129.

2. Микитюк С.В. Підприємницька освіта в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Молодий вчений. 2021. № 11(99). С. 297–301.
3. Гуменюк І.В. Психологічні бар'єри підприємницької активності молоді. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. 2020. № 2 (13). С. 57–60.
4. Український інститут майбутнього. Молодь України 2023: цінності, установки, бачення майбутнього. URL:https://uifuture.org
5. Міністерство освіти і науки України. Підприємницька освіта: виклики та шляхи розвитку. Аналітична записка. 2022. URL: https://mon.gov.ua

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

С.В. Жиляков, аспірант
Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ БІРЖОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В СИСТЕМУ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах високої волатильності ринкового середовища [1, с. 320], спричиненої глобальними кризами, геополітичними конфліктами, інфляційними чинниками та нестабільністю валютного курсу, перед підприємствами постає необхідність впровадження інструментів, які дозволяють не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й формувати стабільне та прогнозоване фінансове середовище. Одним із таких інструментів є використання біржових механізмів у системі фінансового управління торгівельними підприємствами експортоорієнтованої промисловості та переробної галузі.

Інтеграція таких фінансових інструментів як ф'ючерси, опціони, форвардні контракти та валютні свопи [2] дозволяє підприємствам формувати прогнозовані грошові потоки, знижувати вплив цінових ризиків, оптимізувати витрати. Це створює умови для хеджування ризиків, пов'язаних із коливанням цін на сировину, енергоносії, валюти, а також відсоткові ставки, що в підсумку може підвищити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Хеджування – це механізм, що забезпечує захист від несприятливих змін ринкових цін. Наприклад, підприємства агропромислового комплексу можуть використовувати біржові ф'ючерсні контракти на зерно чи олію для фіксації цін на майбутній урожай, тим самим знижуючи ризики, пов'язані з ціновою волатильністю на світових ринках , що дозволяє їм планувати фінансові потоки та інвестиції з більшою точністю [3, с. 164, 290].

Валютні опціони забезпечують гнучкість фінансового планування, дозволяючи підприємствам зафіксувати сприятливий курс та застрахуватись від девальвації національної валюти або, навпаки, від її зміцнення, що особливо актуально для українських експортерів в умовах війни та плаваючого валютного курсу.

За допомогою процентних свопів підприємства, які мають значний обсяг боргових зобов'язань можуть змінювати структуру своїх відсоткових платежів, переходячи, наприклад, від змінної ставки до фіксованої, що дає змогу контролювати витрати на обслуговування боргу у середньостроковій перспективі.

Отже, застосування біржових інструментів передбачає інтеграцію таких процесів у систему стратегічного та оперативного фінансового управління підприємства. Це вимагає створення внутрішнього підрозділу з управління ризиками та підготовку фінансових аналітиків, які володіють відповідними знаннями. Наявність компетенцій у сфері фінансових інструментів кореспондує із стабільним становищем компанії та її здатністю знижувати вплив негативних ринкових чинників.

Таким чином, інтеграція біржових інструментів у фінансове управління підприємства створює системний ефект. Фіксація цін на ресурси дозволяє зменшити витрати підприємства, знизити потребу в додаткових резервах, оптимізувати структуру балансу та збільшити інвестиційну привабливість компанії. Зміцнення фінансової політики, підвищення її прозорості та скорочення ризиків в умовах економічної нестабільності зберігає та підсилює конкурентоспроможні позиції підприємства.

В Україні, попри зростання макроекономічної невизначеності, інструменти біржового хеджування набувають особливої актуальності. Проблема вітчизняної інфраструктури фінансових ринків може бути предметом майбутніх наукових дискусій.

Список використаних джерел

1. Буртняк І.В., Судук Н.В. Модель визначення волатильності фондового ринку. *Вісник Хмельницького національного університету.*

Економічні науки. 2022. № 1. С. 316–320. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-53

2. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23 лютого 2006 р. № 3480-IV / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text (дата звернення 02.04.2025)/

3. Солодкий М.О., Яворська В.О., Рубан Ю.В. Сільськогосподарське хеджування: навч. посіб. Київ : ЦП Компринт. 2021. 575с.

Науковий керівник: Т.А. Костишина, доктор економічних наук, професор

І.О. Земляной
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ: БЕЗПЕКА, ПРОЗОРІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Розвиток цифрових технологій спричинив кардинальні зміни у фінансовому секторі, серед яких особливе місце посідають блокчейн-рішення. Блокчейн (blockchain) — це розподілений реєстр, що забезпечує децентралізовану, незмінну і прозору фіксацію фінансових транзакцій. Його впровадження у фінансовій сфері забезпечує підвищення безпеки, мінімізацію шахрайства, зниження витрат і покращення довіри між сторонами [1].

Актуальність теми полягає в тому, що блокчейн перестає бути виключно основою криптовалют, трансформуючись у самостійний інструмент для фінансових установ, урядів та міжнародних організацій. Його потенціал особливо актуальний у контексті цифровізації банківських процесів, фінансової інклюзії та появи нових форм цифрових активів, таких як CBDC (цифрова валюта центрального банку) [2, с. 26].

Основні переваги блокчейн-технологій у фінансовій сфері:

– Безпека: Криптографічні механізми унеможливлюють підробку або зміну записів.

– Прозорість: Усі учасники мають доступ до єдиної, оновлюваної в режимі реального часу бази даних.

– Ефективність: Автоматизація через смарт-контракти знижує витрати та пришвидшує виконання транзакцій.

– Відсутність посередників: Можливість прямої взаємодії між сторонами без банків або фінансових брокерів (табл. 1).

У 2023 році Національний банк України оголосив про запуск пілотного проєкту з тестування е-гривні на базі блокчейну.

Таблиця 1

Напрями застосування блокчейну у фінансовій сфері

Напрямок	Реалізація	Приклади
Платіжні системи	Прямі транзакції без посередників	Ripple, Stellar
Кліринг і розрахунки	Прискорення міжбанківських операцій	SWIFT GPI, JPM Coin
Кредитування	Децентралізовані платформи P2P-кредитування	Aave, Compound
Ідентифікація клієнтів	Захищена верифікація через блокчейн	uPort, Sovrin
Стейблкоїни	Цифрові активи з фіксованою вартістю	USDC, Tether, е-гривня (пілот НБУ)

Ця ініціатива підтверджує, що Україна активно інтегрується у глобальні цифрові фінансові тренди [3]. Світові фінансові корпорації також демонструють високий інтерес до цієї технології. Так, JPMorgan розробив власний токен JPM Coin для внутрішніх розрахунків, а Deutsche Bank вивчає можливості зберігання та обміну цифрових активів на блокчейн-платформах [4, с. 48].

Проблеми та виклики. Попри переваги, широке впровадження блокчейн-технологій стримується через відсутність єдиної регуляторної бази, складність масштабування мереж, а також низьку фінансову грамотність користувачів у деяких країнах. Однак ці труднощі поступово долаються через розвиток інфраструктури, освіти та державну підтримку інновацій [5].

Отже, блокчейн є стратегічною інновацією для фінансової сфери, що забезпечує новий рівень довіри, ефективності та відкритості у фінансових операціях. Надалі очікується зростання кількості фінансових сервісів, побудованих на блокчейн-технологіях, а також формування нових підходів до регулювання цифрових активів.

Список використаних джерел

1. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. URL: https://bitcoin.org/bitcoin.pdf

2. Савченко О. Можливості використання блокчейн-технологій у фінансовому секторі. Економіка і суспільство. 2023. №48. С. 25–30.

3. Національний банк України. Проєкт е-гривні. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-testuye-e-grivnyu
4. Blockchain in Financial Services 2024. Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com
5. World Economic Forum. The Future of Financial Infrastructure. 2023. URL: https://www.weforum.org/reports

Науковий керівник: Г.А. Рижкова, кандидат економічних наук, доцент

М.С. Зеро
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ АВТОТОВАРІВ

Ринок автотоварів в Україні є одним з найважливіших сегментів споживчого сектору, що охоплює широкий спектр товарів і послуг, пов'язаних з автомобільною індустрією. Зважаючи на розвиток автомобільної інфраструктури та зростання попиту на транспортні засоби, ринок автотоварів активно розвивається, залучаючи як вітчизняних, так і міжнародних виробників (рис. 1).

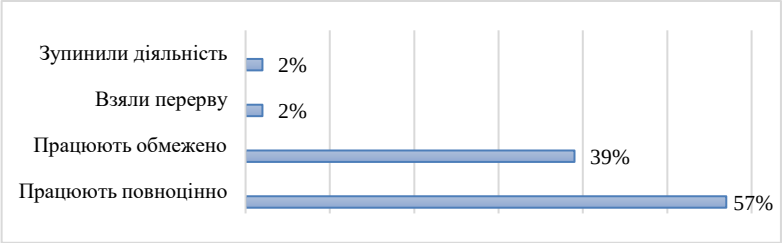


Рис. 1. Стан підприємств, що здійснюють реалізацію автотоварів [1]

Більшість підприємств у секторі продажу автотоварів в Україні функціонують у звичному режимі, що складає 57% від загальної кількості. Водночас 39% підприємств зіштовхнулися з певними обмеженнями в роботі. Деякі підприємства тимчасово призупинили свою діяльність (2%), а ще 2% були змушені повністю припинити бізнес.

Ринок автотоварів в Україні відзначається збільшенням попиту, що обумовлено розвитком електронної комерції. Споживачі все частіше обирають онлайн-платформи для придбання автотоварів,

що забезпечує зручність і доступність процесу покупок, а також ширший вибір продукції (рис. 2).

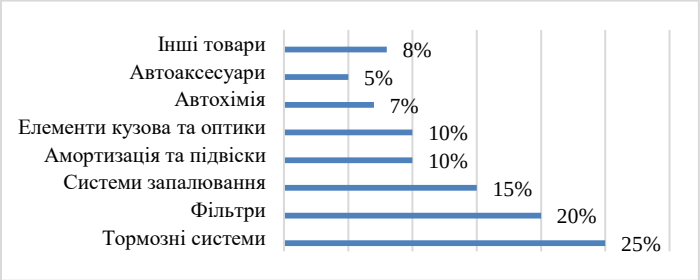


Рис. 2. Розподіл попиту на автотовари в серед покупців [2]

У 2024 році найбільшим попитом серед автотоварів користувалися тормозні системи (25%), фільтри (20%), системи запалювання (15%), амортизація та підвіски (10%), елементи кузова та оптики (10%), автохімія (7%), автоаксесуари (5%) та інші товари (8%).

Багато підприємств, що займаються реалізацією автотоварів, постачають продукцію для автодетейлінгу відомих світових брендів, оскільки такі товари відповідають міжнародним стандартам та користуються більшим попитом серед покупців (рис. 3).

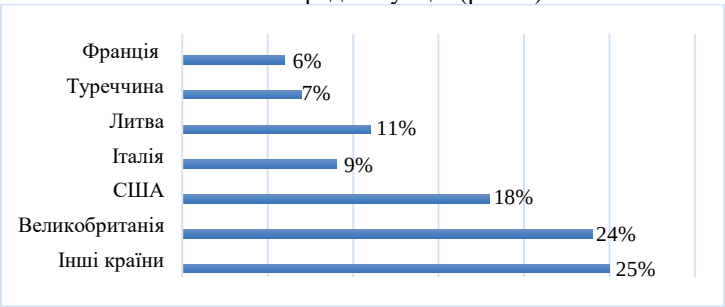


Рис. 3. Структура імпорту автотоварів за країнами [3]

Відповідно до даних, найбільший імпорт автотоварів здійснюється з Великобританії (24%), США (18%) та Литви (11%). Також важливу роль відіграють Франція (6%), Туреччина (7%) та Італія (9%), тоді як частка інших країн складає 25%. Це свідчить про високу якість та відповідність вимогам споживачів до міжнародних стандартів, що, у свою чергу, стимулює розвиток цього сегмента ринку.

Таким чином, ринок автотоварів в Україні демонструє позитивні тенденції розвитку, зокрема завдяки збільшенню попиту та розвитку онлайн-торгівлі.

Список використаних джерел

1. Автобізнес 2024/2025. URL: https://autoexpert-consulting.com/news/avtozapchasti/12664-autobiznes-2024-2025-doslidgennia.html

2. Аналіз ринку автозапчастин: Тенденції та переваги покупців URL: https://nezlamni.city/articles/341225/analiz-rinku-avtozapchastin-2023-roku-tendencii-ta-perevagi-pokupciv-magazinu-novaton-ua

3. Імпортери автокосметики та обладнання відомих європейських брендів. URL: https://autodetailing.ua/about

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

М.С. Зозуля
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СТРУКТУРА ЦІЛЬОВОГО РИНКУ ТА СПОЖИВЧА ПОВЕДІНКА НА РИНКУ ЯЄЦЬ В УКРАЇНІ

Яйця становлять один із ключових елементів щоденного раціону більшості українських споживачів. Їхня висока харчова цінність, відносна економічна доступність та універсальність у приготуванні забезпечують стабільний і сталий попит незалежно від коливань економічної ситуації чи сезонних змін. В умовах новітніх викликів, зумовлених збройною агресією, перебоями в логістичних ланцюгах та трансформацією споживчих уподобань, дослідження особливостей цільового ринку яєць набуває критичної важливості як для виробників, так і для суб'єктів роздрібної та оптової торгівлі.

Цільовий ринок яєць в Україні охоплює широке коло споживачів, які можуть бути умовно поділені на три основні категорії: індивідуальні домогосподарства (кінцеві споживачі), підприємства громадського харчування (ресторани, кафе, їдальні) та виробничі підприємства харчової галузі (зокрема ті, що виготовляють хлібобулочну, кондитерську та іншу продукцію). Основну частку попиту формують саме домогосподарства – понад 70%, що свідчить про масовий характер споживання. За статистичними даними, пересічний українець споживає від 250 до 280 яєць на рік, що

відповідає мінімальному рівню раціонального харчування відповідно до нормативів продовольчої безпеки.

Соціально-демографічні характеристики споживачів свідчать про те, що яйця є універсальним продуктом, попит на який не залежить від віку, статі чи соціального статусу. Водночас існують певні відмінності у поведінці споживачів залежно від місця проживання. Жителі сільських регіонів частіше віддають перевагу яйцям домашнього виробництва, придбаним безпосередньо у фермерів або отриманим із власного господарства. У міських районах домінує споживання фасованих яєць фабричного виробництва, що реалізуються через супермаркети, роздрібні магазини чи аграрні ринки. Споживачі із середнім і високим рівнем доходів виявляють вищу лояльність до відомих брендів та сертифікованої продукції з позначками "органік", "еко", "вільного вигулу", що свідчить про зростаюче значення екологічної та етичної складової у прийнятті рішень про купівлю [1].

Поведінковий аналіз споживачів засвідчує, що ключовими чинниками вибору яєць залишаються ціна, свіжість, розмір, категорія, вид упаковки та наявність бренду. У періоди економічної турбулентності, особливо за умов інфляції або коливання цін, переважна більшість споживачів орієнтується насамперед на вартість продукту. Водночас навіть за зниження купівельної спроможності частина споживачів продовжує обирати спеціалізовану продукцію з додатковими споживчими властивостями, зокрема з підвищеним вмістом омега-3 кислот або гарантованою відсутністю антибіотиків.

Важливим фактором є й сезонна динаміка попиту. Традиційно найбільший обсяг реалізації фіксується у передвеликодній період, коли попит може зростати до 30% у порівнянні з середньомісячним рівнем. Другою піковою точкою є зимові свята, зокрема грудень, коли активізується приготування святкових страв і домашньої випічки. У літній сезон попит дещо знижується, що пов’язано із відпустками, зменшенням споживання продуктів тваринного походження, а також закриттям шкільних та дошкільних установ – значущих інституційних споживачів яєць. У найближчій перспективі зберігатиметься високий попит на яйця як доступне джерело білка, що має стратегічне значення в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. Водночас ринок залишатиметься чутливим до змін у системі ціноутворення, коливань у макроекономічному середовищі та проблем із логістикою. Імовірним є зростання сегмента продукції преміум-класу – органічних яєць, продукції від курей вільного вигулу, а також функціональних продуктів із доданою біологічною цінністю. Водночас традиційний

сегмент, орієнтований на базову якість і доступність, залишатиметься домінуючим [2].

Таким чином, ринок яєць в Україні демонструє стійкість і динаміку розвитку під впливом соціально-економічних змін. Його еволюція визначається адаптацією до запитів споживачів, впровадженням інновацій, зростанням вимог до якості, прозорості та екологічності виробництва. Ефективне функціонування гравців ринку залежить від здатності оперативно реагувати на зміни попиту, поєднуючи конкурентну ціну з цінністю для споживача.

Список використаних джерел

1. Бережний Я.В. Споживчий ринок і карантин «COVID-19» в Україні. Ефективна економіка, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/66.pdf

2. Скільки яєць Україна експортувала у 2025 році: який ринок є пріоритетним для продажу. URL: https://blik.ua/finance/

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

О.П. Золотаренко
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У РИТЕЙЛІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Сучасний ритейл переживає період значних змін завдяки розвитку цифрових технологій та зміні споживчих звичок. У цих умовах стратегічний маркетинг стає важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг. Омніканальність, як один із найбільш перспективних підходів, дозволяє брендам інтегрувати різні канали продажу та взаємодії з клієнтами. Однією з компаній, що активно використовує омніканальну стратегію, є ТОВ «Епіцентр К», яка успішно поєднує офлайн та онлайн продажі для покращення клієнтського досвіду. Побудова стратегії починається з чіткого визначення цілей та пріоритетів компанії, що включає стратегічне позиціонування бренду, аналіз потреб та уподобань цільової аудиторії, а також формування основних конкурентних переваг, для формування унікальної торговельної пропозиції, яка може виділитися на ринку і бути конкурентоспроможною в умовах змінюваного споживчого

попиту. Стратегія повинна бути адаптивною до швидко змінюваного ринкового середовища, тому постійний моніторинг тенденцій у поведінці покупців та аналіз нових технологій, що впливають на ритейл, є необхідними для підтримки бізнесу в конкурентному стані.

Бренд компанії «Епіцентр К» є одним із основних активів, що визначає її конкурентоспроможність на ринку ритейлу. Бренд орієнтований на надання українським споживачам широкого асортименту товарів для дому, будівництва, ремонту, а також товарів для садівництва та господарства. Основна стратегія «Епіцентр К» полягає у позиціонуванні бренду як найбільшої мережі роздрібної торгівлі в Україні, що пропонує вигідні ціни, високий рівень обслуговування та можливості для зручних покупок як в офлайн-магазинах, так і в онлайн-форматі.Бренд-менеджмент компанії ґрунтується на підтримці позитивного іміджу через активну маркетингову комунікацію, та позиціонуванню як надійного партнера, що допомагає споживачам не тільки здійснювати покупки, а й реалізовувати різні проєкти, зокрема будівельні та ремонтні, на вигідних умовах [1].

Маркетингова стратегія ТОВ «Епіцентр К» поєднує традиційні продажі з цифровими інструментами, забезпечуючи омніканальність – інтеграцію фізичних магазинів з онлайн-платформою. Це розширює доступність товарів та спрощує процес покупки. Широкий асортимент охоплює будівельні матеріали, товари для дому, електроніку тощо, задовольняючи потреби як звичайних споживачів, так і професіоналів. Компанія розвиває власні торгові марки та забезпечує конкурентоспроможні ціни через прямі контракти з постачальниками й оптимізацію витрат, що робить її привабливою навіть в умовах економічної нестабільності.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Епіцентр К» показує високий рівень адаптації до вимог сучасного ринку. Компанія успішно інтегрує омніканальний підхід, поєднуючи традиційну роздрібну торгівлю з розвитком онлайн-платформ.

Така стратегія дозволяє «Епіцентру К» забезпечувати безперервний доступ клієнтів до продуктів через різноманітні канали — магазини, мобільний додаток, вебсайт та службу доставки. Використання мобільних додатків та інтеграція з популярними онлайн-платформами забезпечують зручність у процесі покупок, що суттєво підвищує рівень клієнтського задоволення та знижує бар'єри для здійснення покупки. Завдяки цьому компанія демонструє стійке зростання продажів, розширюючи свою присутність як у фізичному, так і в онлайн-сегменті [2].

Стратегія омніканальності дозволяє компанії покращити взаємодію з покупцями через персоналізовані пропозиції та акції. Впровадження CRM-систем та аналітики даних дає змогу аналізувати поведінку клієнтів та створювати індивідуальні рекомендації, що підвищує їхню задоволеність і лояльність до бренду. Крім того, програми лояльності, які поєднують фізичні та онлайн-канали, стимулюють повторні покупки та дозволяють підтримувати стабільний потік клієнтів. В результаті, компанія не тільки збільшує обсяг продажів, а й зміцнює свою позицію на ринку, покращуючи взаємодію з постійними покупцями та залучаючи нових.

Список використаних джерел

1. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.

2. Коротун О.П., Збирит С.Є., Мартинюк А.Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 63. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4089/4018

Науковий керівник: І.Є. Максютенко, кандидат економічних наук, доцент

Є.Д. Зубов, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА БІЗНЕСУ

Соціальне підприємництво виступає сучасним механізмом реагування на актуальні соціальні, економічні та екологічні виклики. У контексті глобального зростання нерівності, підвищення рівня безробіття та загострення екологічних проблем, ця форма підприємницької діяльності надає можливість ефективно поєднувати бізнес-ініціативу з вирішенням суспільно значущих завдань. В українських реаліях, особливо в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та потреби у всебічній підтримці вразливих категорій населення, соціальне підприємництво набуває виняткового значення.

На відміну від традиційного підприємництва, в основі соціального бізнесу лежить суспільна місія, тоді як фінансовий прибуток розглядається не як самоціль, а як засіб досягнення позитивного соціального ефекту.

Інноваційність соціального підприємництва це поєднання бізнес-моделей з механізмами вирішення соціальних проблем. Його інноваційність проявляється у використанні креативних підходів до вирішення питань, які традиційно залишаються поза увагою державних структур або великих корпорацій. До таких відносятся навчальні платформи для людей з інвалідністю або екопроєкти з переробки сміття з активним залученням громади.

До ключових характеристик соціального підприємництва можна віднести: поєднання соціальної місії з бізнес-підходами; створення довготривалого соціального впливу; інновації у продуктах, послугах або організаційних процесах; залучення громад до процесів прийняття рішень; самофінансування та фінансова стійкість

В Україні соціальне підприємництво набирає обертів, особливо після початку повномасштабної війни у 2022 році. Соціальні підприємці активно реагують на нові виклики – підтримують ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, сприяють реабілітації постраждалих, забезпечують зайнятість вразливих груп. Серед викликів – недостатня обізнаність суспільства, обмежений доступ до фінансування, слабка нормативна база [1].

Слід погодитися з [2] в тому, що «розвиток соціального підприємництва в Україні після війни може стати важливим елементом стратегічного підходу до відновлення вітчизняної економіки, сприяючи економічному та соціальному розвитку країни». Але при цьому умовою повинні стати не лише соціальні ініціативи окремих підприємців, а й розумна політика країни в цьому напрямі.

Успішними соціальними підприємствами в Україні є: «Добробутна ферма», яка працевлаштовує людей із ментальними порушеннями, забезпечуючи їх новими навичками та гідним доходом; Крамниця «Sharity» – секонд-хенд із соціальною місією: прибуток іде на підтримку безпритульних; Кафе «Паляниця Hub» – простір для підтримки ветеранів, який частково функціонує як соціальне підприємство; музична школа «Слухай серцем», яка надає музичну освіту для дітей із вадами слуху, аутизмом, синдромом Дауна та іншими особливостями розвитку та ін.

Підтримка соціального підприємництва має стати одним із ключових напрямів державної політики. Її реалізація можлива шляхом запровадження податкових стимулів, розвитку освітніх ініціатив, надання грантового фінансування та формування сприятливого нормативно-правового середовища. Водночас активна участь територіальних громад у розвитку соціального підприємництва може

проявлятися через механізми партнерства та делегування виконання соціально значущих послуг.

Таким чином, соціальне підприємництво варто розглядати не лише як сучасну тенденцію в бізнес-середовищі, а як дієвий інструмент суспільних перетворень. Його інноваційний потенціал полягає в унікальній здатності інтегрувати соціальну відповідальність з принципами економічної доцільності. У контексті сьогодення, особливо в умовах війни та постконфліктного відновлення, соціальні підприємства можуть відігравати ключову роль у формуванні стійкого, солідарного та згуртованого суспільства.

Список використаних джерел

1. Соціальне підприємництво як інструмент вирішення соціальних проблем URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/sotsial-ne-pidpryiemnytstvo-efektyvnyy-instrument-podolannia-sotsial-nykh-vyklykiv-v-ukraini/

2. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. Економіка та суспільство. 2023. (58). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3281/3205

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

В.А. Іващенко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

КРИПТОВАЛЮТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА БІРЖОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Грошові системи кожної з країн мають свої індивідуальні характеристики, проте їх об’єднує використання фіатних грошей. Еволюція звичних нам форм грошей за останні декілька поколінь є дуже помітною: від використання товару як ресурсу для обміну на інший товар – до вже звичних нам паперових грошей та кредитних карт. Тенденція до зміни форми грошей не закінчилася. На зміну зручним кредитним карткам прийшла криптовалюта, проте, на відміну від перших, вона ще не стала глобально популярною.

Криптовалюти впливають на структуру, функції та перспективи розвитку біржових ринків. Криптовалютні біржі, що працюють у режимі 24/7, руйнують традиційні часові та географічні обмеження. За

даними звіту CryptoCompare, у 2023 році середньодобовий обсяг торгів на криптовалютних біржах становив близько 120 мільярдів доларів США, що на 30% більше, ніж у 2022 році [1]. Децентралізація ринків криптовалют відкриває доступ до торгівлі для широкого кола інвесторів, включаючи роздрібних учасників. Згідно з дослідженням Statista, кількість користувачів криптовалют у світі досягла 420 мільйонів у 2024 році, порівняно з 100 мільйонами у 2019 році [2]. Висока волатильність криптовалют створює унікальні можливості для спекулятивних операцій та арбітражу. Наприклад, біткоїн, найпопулярніша криптовалюта, показав річну волатильність понад 60% у 2023 році, що значно перевищує волатильність акції та облігації [3].

Однак, екстремальна волатильність цін на криптовалюти становить значний ризик для інвесторів та стабільності ринку. Наприклад, у 2022 році ринок криптовалют зазнав значного спаду, коли біткоїн впав з історичного максимуму близько 69 000 доларів США до рівня 16 000 доларів США [4]. Недостатнє регулювання криптовалютних ринків створює сприятливе середовище для шахрайства та маніпуляцій. За даними Chainalysis, у 2023 році з криптовалют було викрадено понад 3 мільярди доларів США внаслідок шахрайства та хакерських атак [5]. Необхідність розробки ефективних механізмів управління ризиками та забезпечення безпеки транзакцій стає все більш актуальною.

Традиційні біржі все активніше включають криптовалюти до своїх торгових інструментів, таких як ф'ючерси та опціони. Наприклад, Чиказька товарна біржа (CME) пропонує ф'ючерси на біткоїн та ефіріум, а також опціони на біткоїн. Зростає популярність криптовалютних біржових фондів (ETF), що дозволяє інституційним інвесторам отримати доступ до ринку. За даними Bloomberg, активи під управлінням криптовалютних ETF досягли 50 мільярдів доларів США у 2024 році [6]. Інституційні інвестори, такі як хедж-фонди та пенсійні фонди, поступово збільшують свої інвестиції в криптовалюти. Згідно з дослідженням Fidelity Digital Assets, 70% інституційних інвесторів планують інвестувати в цифрові активи в найближчі п'ять років [7].

Подальша інтеграція криптовалют з традиційними фінансовими ринками є неминучою. Посилення регулювання криптовалютних ринків з метою забезпечення стабільності та захисту інвесторів стає необхідним. Криптовалюти відіграють все більш важливу роль у біржовій діяльності, трансформуючи її структуру та створюючи нові можливості для інвесторів. Однак, висока волатильність та відсутність

чіткого регулювання створюють значні ризики, які необхідно враховувати. Для забезпечення стабільності та подальшого розвитку ринку необхідно розробити ефективні механізми управління ризиками та створити відповідну нормативно-правову базу.

Список використаних джерел

1.CryptoCompare URL: https://data.coindesk.com/reports/ccdata-stablecoins-report-march-2023

2. Statista URL: https://www.statista.com/statistics/1202503/global-cryptocurrency-user-base/

3.Біткоїн волотивність URL: https://coinmarketcap.com/academy/article/bitcoin-volatility-hits-6-month-high-as-us-economic-uncertainty-drives-market-instability

4.Падіння біткоїна 2022 URL: https://www.coindesk.com/uk/markets/2022/12/22/crypto-markets-analysis-strong-economic-data-is-bad-news-for-bitcoin-bulls

5.Chainalysis URL: https://www.chainalysis.com/blog/2023-crypto-crime-report-introduction/

6.Bloomberg ETF URL: https://www.bloomberg.com/professional/insights/trading/bitcoin-inflation-and-cheap-beta-highlight-etf-themes-for-2022/

7.Fidelity Digital Assets URL: https://www.fidelitydigitalassets.com/research-and-insights/2023-institutional-investordigital-assets-study

Науковий керівник: В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент

І.Д. Ізотов
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

SWOT-АНАЛІЗ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО МАГАЗИНУ

SWOT-аналіз – ефективний інструмент стратегічного планування, що використовується у всіх сферах бізнесу.

Основні плюси SWOT-аналізу полягають у наступному [1]: просте сприйняття. Для проведення аналізу достатньо добре знати досліджуваний бізнес; комплексний підхід. Вдається охопити основні проблеми та краще оцінювати плюси, перспективи та інші параметри; обґрунтовані висновки; рішення приймаються за результатами мозкового штурму та максимального охоплення всіх факторів, які

мають позитивний та негативний вплив на бізнес-процеси. У SWOT-аналізу є недоліки – відсутність чіткості. Так, є загальна матриця, але немає конкретних питань і відповідей [2]. Матриця обмежена чотирма секціями, чого недостатньо: загрози можна поділити на зовнішні та внутрішні, економічні та соціальні, а сильні сторони – на товари, послуги, рекламу, презентацію та інші.

Проте SWOT-аналіз активно застосовують для коротко- та довгострокових стратегій. В якості об'єкту дослідження було обрано спеціалізований алкогольний магазин. Щоб провести SWOT-аналіз спеціалізованого магазину алкогольних напоїв потрібно також врахувати недоліки та переваги цього бізнесу [3]. До недоліків належать: висока конкуренція. Багато торговельних підприємств бажають працювати та отримувати стабільний прибуток; об'єм інвестицій. Бізнес у сфері алкоголю потрібує чималий капітал. Також потрібно бути готовим до всіх поточних та несподіваних витрат; державне втручання. Алкогольний бізнес користується популярністю у підприємців, тому держава дуже уважно спостерігає за його розвитком. (перевірки, інспекції, різні документи та довідки).

Можна виділити такі переваги: високий прибуток. Алкогольний магазин – цестабільний та високий заробіток; швидка окупність – зазвичай протягом 8 місяців зі старту бізнесу. У сучасних реаліях це дуже добрий результат для підприємства; популярність поза сезоном. Алкогольні напої завжди матимуть великий попит незалежно від пори року. Змінюються лише види напоїв, а перед святами попит подвоюється; можливість розширення. Це завжди хороша перспектива для підприємця, який продумує кроки у бізнесі наперед.

За результатами SWOT-аналізу спеціалізованого магазину алкогольних напоїв було виявлено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Сильні сторони магазину такі: лояльність постійних клієнтів: у важкі часи люди можуть звертатися до звичних способів розслаблення, таких як споживання алкоголю, що зберігає попит на продукцію; кваліфікований персонал: добре підготовлені співробітники можуть надати консультації щодо вибору алкоголю, що підвищує рівень обслуговування та задоволення клієнтів; зручне розташування: магазин знаходиться в популярному місці, що забезпечує хороший потік клієнтів. До слабких сторін магазину відносяться: труднощі з логістикою: перебої в постачанні алкогольних напоїв під час війни; зниження купівельної спроможності: в умовах економічної нестабільності та підвищеного стресу у населення зменшується здатність витрачати гроші на необов'язкові товари, такі як алкоголь. Можливості для розвитку також існують: розширення

асортименту алкогольних напоїв: у зв'язку з забороною на громадські заходи, можна зосередитись на продажу товарів, які люди можуть використовувати вдома – коктейльні набори, та ін.; підтримка місцевих виробників. Сфокусуватися на підтримці місцевих виробників алкоголю, що дозволить покращити постачання та створити позитивний імідж; інтернет-продажі та доставка. Можливість онлайн-торгівлі та організації доставки додому. Загрози, які можуть суттєво вплинути на діяльність алкогольного магазину, включають: обмеження на продаж. У разі військового стану можуть бути введені обмеження на продаж алкоголю (в певні години або в зонах підвищеної небезпеки); економічна нестабільність та безпекові ризики. Високий рівень інфляції призводить до падіння попиту. Також безпекові ризики в умовах військового стану можуть призвести до втрат або закриття бізнесу.

Таким чином, SWOT-аналіз спеціалізованого магазину з продажу алкоголю дає уявлення про основні внутрішні і зовнішні чинники, які можуть вплинути на його діяльність в умовах військового стану в країні.

Список використаних джерел

1. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868

2. SWOT-аналіз: метод вивчення стану бізнесу. URL: https://fractus.com.ua/uk/blog/swot-analiz-metod-vivchennya-stanu-biznesu/

3. Як відкрити свій магазин алкоголю. URL: https://onix-soft.com.ua/info-centr/kak-otkryt-svoj-magazin-alkogolya/

Науковий керівник: В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент

А.С. Іщенко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РИНКУ НАДАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Сфера послуг є динамічно розвинутим ринком України [1]. Не зважаючи на вплив непередбачуваних факторів зовнішнього середовища динаміка зміни її послуг залишається позитивною. В нашому дослідженні серед складових ринку сфери послуг вибрано

Розділ 96 Надання інших індивідуальних послуг. Цей розділ включає послуги, які не ввійшли до інших групувань Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), зокрема прання та хімчистка текстильних і хутряних виробів, підстригання волосся, візаж та інші послуги з косметології тощо[2].

Аналіз статистичної інформації [3] показує, що динаміка реалізованих послуг підприємствами сфери послуг у IV кварталах 2019-2023 рр. характеризується нерівномірністю обсягів надання послуг (рис. 1).

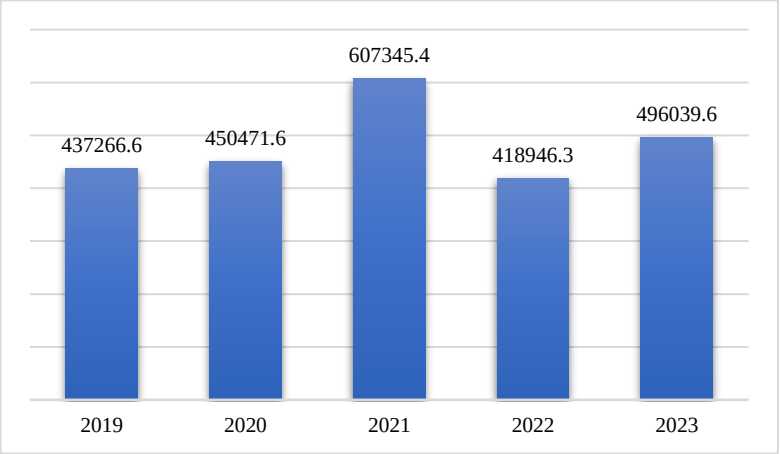


Рис. 1. Обсяг реалізованих послуг підприємствами з надання інших індивідуальних послуг у IV кварталах 2019-2023 рр., тис. грн

Як видно з рис. 1, 2021 рік вирізняється суттєвим зростанням обсягів надання послуг після пристосування до викликів пандемії Covid-19 і зниженням у 2022 році через війну і воєнний стан. В 2023 році темп зростання становить 118,4% порівняно з 2022 роком. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання з надання інших індивідуальних послуг теж має стрибкоподібну характеристику. Зокрема, їх зростання до попереднього року становило у 2019 р. – 106,1%; у 2020 р. – 103,1%; у 2021 р. – 95,7%; у 2022 р. – 85,6%; у 2023 р. – 114,7%.

Частка підприємств з надання інших індивідуальних послуг у загальній кількості підприємств сфери послуг подана на рис. 2.

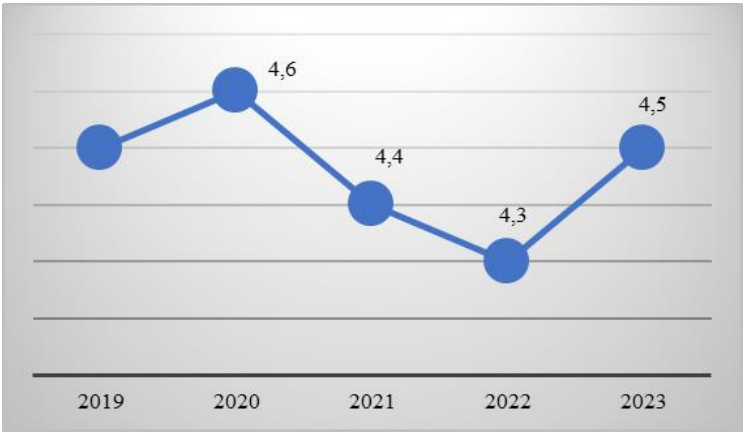


Рис. 2. Частка діючих суб'єктів господарювання з надання інших індивідуальних послуг у загальній кількості, %

Дослідження показує, що частка діючих суб'єктів господарювання з надання інших індивідуальних послуг у загальній кількості коливається в межах 4% з деталізацією у 2019 р. – 4,5%; у 2020 р. – 4,6%; у 2021 р. – 4,4%; у 2022 р. – 4,3%; у 2023 р. – 4,5%.

Отже, стан досліджуваного ринку є підгрунтям його майбутнього зростання та гарантованого надання послуг споживачам.

Список використаних джерел

1. Безугла Л. С., Шинкаренко Н. В., Куваєва Т. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку послуг в Україні. *Економічний вісник.* 2022. №3. С. 69-78.

2. Класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД): стан на 2024 рік. URL: https://youcontrol.com.ua/topics/klasyfikator-vydiv-ekonomichnoyi-diialnosti-kved-stan-na-2024-rik/

3. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Науковий керівник: В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор

М.О. Карпук
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ МАТРАЦІВ В УКРАЇНІ

Ринок матраців є важливою складовою меблевої промисловості, яка безпосередньо впливає на якість життя, комфорт і здоров'я споживачів. Оскільки сон є основою здоров'я та енергії

людини, зростає попит на якісні матраци, що забезпечують належну підтримку та комфорт під час сну. У зв'язку з цим ринок матраців завжди є в фокусі уваги, оскільки він безпосередньо відображає соціально-економічні процеси та зміни споживчих уподобань.

В Україні ринок матраців зазнав значних змін за останні кілька років. Зокрема, значний вплив на галузь справила повномасштабна війна, яка кардинально змінила економічну ситуацію в країні. Проблеми з безпекою, вимушене переселення мільйонів українців, а також постійні проблеми з інфраструктурою, викликали зміщення попиту на товари для дому, в тому числі на матраци. Так, 2021 р. став періодом стабільного зростання попиту в сегменті преміальних та ортопедичних матраців. Це було зумовлено підвищенням рівня свідомості споживачів щодо важливості здорового сну та комфорту, а також зростанням купівельної спроможності до певної межі. 2022 рік став критичним для багатьох галузей, у тому числі для ринку матраців. У зв’язку з війною, економічною кризою, високим рівнем інфляції та великою міграцією населення, обсяг продажів матраців зменшився на 30% у натуральному вираженні. Однак, з огляду на інфляційні процеси, продажі в грошовому вираженні знизилися лише на 1,4%. Це вказує на те, що ціни на матраци значно зросли, але обсяги продажів, особливо у високому сегменті, значно зменшилися. Тоді як, 2023 рік став роком часткового відновлення. Проте значна частина споживачів все більше зверталася до більш бюджетних моделей, оскільки економічна ситуація залишалася складною. В Україні є кілька великих виробників матраців, які займають значну частину ринку та активно працюють як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це ТОВ “ЕММ Юкрейн”, ДП “Сан Гарден”, ТОВ “Матролюкс” ТОВ “Ком-Фор”, ТОВ “ЮСК Україна”. Всі ці компанії разом складають майже 70% ринку матраців в Україні, що свідчить про високу концентрацію ринку серед великих виробників. Це забезпечує значний рівень конкуренції серед компаній, але також відкриває можливості для співпраці та партнерства. Інші компанії, що займають менші частки ринку, здебільшого орієнтовані на вузькі ніші, спеціалізовані моделі або унікальні інновації. Вони часто працюють над вдосконаленням асортименту, застосуванням новітніх технологій та розширенням своїх виробничих потужностей [1].

Експорт українських матраців активно розвивається, незважаючи на складну економічну ситуацію. Українські виробники зуміли зайняти певну нішу на зовнішніх ринках завдяки високій якості продукції та конкурентоспроможним цінам. Основними ринками для

українських матраців є Польща, Німеччина та Литва. Ці країни становлять основну частину експортного потоку, зокрема в Європі, де спостерігається високий попит на якісні та доступні за ціною матраци. ДП “Сан Гарден” є лідером серед українських виробників за експортом. Компанія активно працює на ринках Польщі та Німеччини, де її продукція користується попитом завдяки поєднанню високої якості, комфортних характеристик та доступної ціни.

Імпортні матраци займають важливу частину українського ринку, задовольняючи попит на широкий спектр продукції, від бюджетних до преміум-моделей. У 2023 році основними постачальниками імпортної продукції для України стали Польща та Китай, які разом забезпечили близько 60% усієї імпортної продукції на ринку матраців. Китай, в основному, постачає бюджетні моделі, зокрема пінисті та надувні матраци, а Польща – сеціалізується на ортопедичних та середньоцінових моделях. Після 2022 р. через логістичні труднощі, пов'язані з військовими діями та економічною нестабільністю, імпорт значно скоротився. Витрати на транспортування та зростання цін на сировину також підштовхнули виробників та постачальників до перегляду своїх стратегій поставок. Крім того, знецінення гривні вплинуло на вартість імпортованих товарів, зробивши їх дорожчими для споживачів [2].

Ринок матраців в Україні зазнав значних змін через економічні труднощі, інфляцію, а також наслідки війни. Проте він успішно адаптується до нових реалій, реагуючи на зміни споживчих пріоритетів та умов виробництва. Зокрема, виробники почали орієнтуватися на виготовлення більш доступних за ціною та компактних моделей матраців, що відповідає вимогам споживачів.

Список використаних джерел

1. Аналіз ринку матраців в Україні. URL: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6402/

2. Аналіз ринку матрасів в Україні. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-matrasov-v-ukraine-2024-god

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

В.С. Кікот, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ: ВИДИ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ

На сьогодні хмарні технології мають суттєве значення у забезпеченні ефективності функціонування установ і організацій, оскільки сприяють їх цифровізації. За [1] Cloud Technology розглядаються як «можливість отримання обчислювальних ресурсів для обробки та зберігання даних за принципом сервісу». Це означає, що потрібний продукт у вигляді додатку знаходиться у персональному комп'ютері чи гаджеті, а доступ до нього забезпечується за допомогою мережі інтернет.

Основне призначення хмарних технологій полягає у забезпеченні [2]: 1) зберігання даних (великі масиви зберігаються на віддалених серверах. Приклади: Google Drive, iCloud); 2) обробки даних **(**обробляються великі обсяги даних у реальному часі); 3) віртуалізації **(**користувачі можуть експлуатувати віртуальні машини, що дозволяє оптимізувати використання фізичних ресурсів); 4) безпеки **(**високий рівень безпеки даних, включаючи шифрування та регулярне створення резервних копій).

Завдяки більшій доступності та універсальності хмарні технології широко використовуються в різних сферах [3].

Бізнесові структури залучають хмарні технології не тільки для підвищення ефективності, зниження витрат й забезпечення безпеки, а також для створення умов роботи співробітників в дистанційному режимі.

У сфері освітніх послуг хмарні технології забезпечують доступ до навчально-методичних матеріалів та ресурсів і проведення онлайн занять в режимі реального часу. Крім того, такі технології сприяють обміну інформацією, підвищенню кваліфікації, проведення спільних заходів тощо.

Широко використовується хмарні технології у сфері розваг. Актуальним є використання хмарних технологій для надання державних послуг.Можливе розширення їх застосування у сфері штучного інтелекту та інтернет речей.

Узагальнення підходів до класифікації хмарних технологій дозволили виділити такі їх види за способом розташування обчислювальних ресурсів для надання їх користувачу [1-3]: публічна хмара (PublicCloud); приватна хмара (PrivateCloud); гібридна хмара

(HybridCloud); мультихмара (Multi-Cloud); спільна хмара (CommunityCloud) (рис. 1).

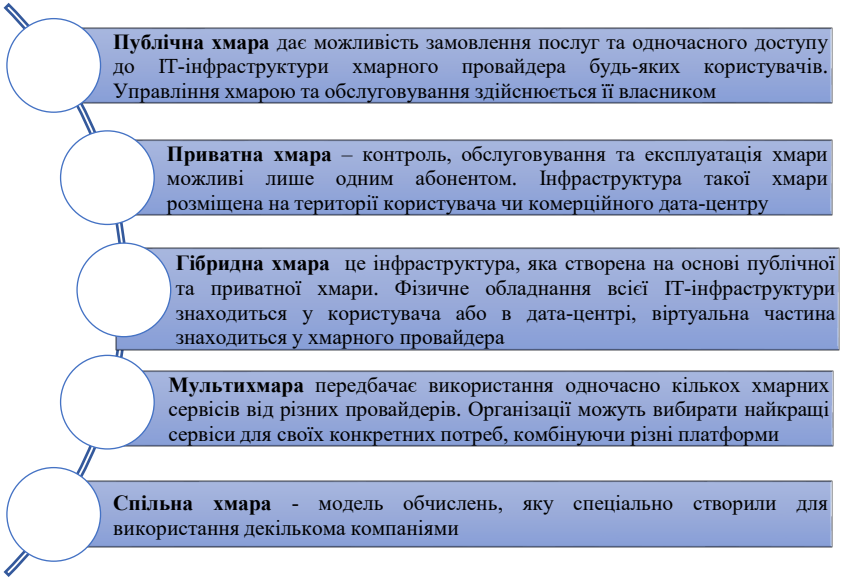


Рис. 1. Види хмарних технологій за способом розташування обчислювальних ресурсів для надання їх користувачу [1-3]

Таким чином, для суб'єктів господарювання хмарні технології стали невід'ємним інструментом організації різних процесів, оскільки надають доступ до різних послуг через Інтернет; забезпечують обробку цифрових даних на віддалених ресурсах, при цьому зберігається безпечність користування.

Список використаних джерел

1. Хмарні технології 2025 – що таке та які хмари найкращі? URL: https://ucloud.ua/hmarni-tehnologiyi-shho-cze-take/

2. Що таке хмарні технології: визначення, важливість та застосування. URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/scho-take-hmarni-tehnologiyi-viznachennya-vazhlivist-ta-zastosuvannya

3. Хмарні технології: що це та які їх переваги і недоліки. URL: https://uniteddc.net.ua/

Науковий керівник: С.Б. Холод, доктор економічних наук, професор

Д.Р. Кірюшин
Київський національний університет
будівництва і архітектури, Київ, Україна

СУЧАСНІ ТРЕНДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ РИТЕЙЛУ: СТРАТЕГІЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний ринок ритейлу зазнає значних змін у зв'язку з глобальними викликами, такими як пандемія, воєнні конфлікти та економічні кризи. В умовах нестабільності підприємства змушені швидко адаптувати свої бізнес-моделі, переглядати товарну політику та впроваджувати інноваційні підходи до управління асортиментом. У даній доповіді розглянуто сучасні тренди маркетингової товарної політики на ринку ритейлу та стратегії, які застосовує ТОВ «Епіцентр К» для утримання конкурентних позицій в Україні.

Одним із ключових трендів у маркетинговій товарній політиці сучасного ритейлу є адаптивність асортименту. Підприємства змушені швидко реагувати на зміну споживчих уподобань, що особливо актуально в умовах кризових ситуацій. Впровадження гнучкої товарної політики дозволяє мінімізувати ризики втрати попиту, забезпечуючи споживачів необхідними товарами саме в той момент, коли це найбільш актуально.

Ще одним важливим напрямом є цифротизація та розвиток омніканальних продажів. Розвиток електронної комерції та мультиканальних продажів стає невід'ємною частиною сучасної товарної політики. Використання онлайн-платформ, мобільних застосунків і маркетплейсів розширює можливості підприємств у сфері дистрибуції, роблячи процес купівлі зручнішим та доступнішим для споживачів. У сучасних умовах особливе значення набуває підтримка локальних виробників. Під час кризових ситуацій акцент на місцевому виробництві стає однією з провідних тенденцій, що забезпечує безперебійне постачання товарів, сприяє розвитку національної економіки та зміцнює довіру споживачів до вітчизняної продукції.

Окремо варто виділити увагу до стійкості та соціальної відповідальності. Сучасний ритейл дедалі більше орієнтується на екологічну відповідальність та соціальну підтримку. Використання екологічно чистих товарів, впровадження соціальних програм та надання гуманітарної допомоги стає невід'ємною складовою товарної політики багатьох компаній, що сприяє підвищенню їхньої репутації та довіри з боку споживачів.

В умовах нестабільності компанія «Епіцентр К» впроваджує стратегію диференціації товару. Реагуючи на зміну попиту, компанія

значно розширила свій асортимент, запровадивши нові напрями, такі як FOOD Market, «Аптека 100+» та засоби індивідуального захисту. Це дозволило забезпечити споживачів критично важливими товарами, зберегти їхню довіру та підтримати стабільність продажів.

Важливу роль у розвитку компанії відіграє інноваційна стратегія. «Епіцентр К» активно інвестує у цифротизацію, розвиваючи власний маркетплейс на платформі epicentrk.ua. Збільшення обсягів онлайн-продажів та покращення логістичних процесів дозволяють компанії ефективно адаптувати товарну політику до нових реалій, роблячи процес закупівель зручнішим та швидшим для клієнтів.

Стратегія адаптації також є важливим напрямом діяльності. В умовах воєнного стану компанія створила гуманітарні штаби та логістичні хаби для підтримки населення. Це не лише допомогло зберегти лояльність клієнтів, а й підвищило соціальну відповідальність бренду, зміцнивши його позиції на ринку.

Окрім цього, компанія реалізує стратегію елімінації, тимчасово скорочуючи розвиток деяких неключових товарних напрямів. Це дозволяє зосередити ресурси на забезпеченні населення найбільш необхідними товарами, що є пріоритетним завданням у кризові періоди. Таким чином, завдяки впровадженню гнучких стратегій «Епіцентр К» продовжує ефективно функціонувати та відповідати на виклики сучасного ринку.

Маркетингова товарна політика підприємств ритейлу зазнає трансформації під впливом глобальних викликів. Адаптивність, цифротизація, соціальна відповідальність та інноваційний підхід до управління асортиментом є ключовими факторами успіху. Досвід ТОВ «Епіцентр К» демонструє ефективність впровадження гнучких стратегій товарної політики для збереження конкурентних позицій у складних умовах.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: Національний університет харчових технологій, 2021. 254 с.

2. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 312 с.

3. Офіційний сайт новин ТОВ «ЕпіцентрК»: URL: https://epicentrk.ua/ua/news

Науковий керівник: І.Є. Максютенко, кандидат економічних наук, доцент

А.Д. Коваленко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ВИГОТОВЛЕННЯ ТВЕРДИХ СИЧУГОВИХ СИРІВ

Сучасні технології відіграють ключову роль у вдосконаленні процесу виробництва твердих сичугових сирів, які є одними з найпопулярніших серед споживачів завдяки своїм високим смаковим якостям, поживній цінності та довгому терміну зберігання. Інновації у цій сфері дозволяють підвищити якість продукції, забезпечити її стабільність, а також оптимізувати витрати на виробництво.

Одним із головних напрямів модернізації є автоматизація виробничих процесів. Вона забезпечує точне дотримання технологічних параметрів на кожному етапі: від підготовки молока до дозрівання сиру. Це дає можливість мінімізувати людський фактор, зменшити кількість похибок та підвищити ефективність виробництва. Важливе значення мають також системи моніторингу, які контролюють параметри середовища в реальному часі, зокрема температуру, вологість, рівень pH та інші показники, що впливають на якість дозрівання сирів [1].

Сучасні методи обробки молока, такі як ультрафільтрація та мікрофільтрація, дозволяють видалити небажані мікроорганізми, зберігаючи при цьому цінні білкові фракції. Це сприяє підвищенню безпечності готового продукту та покращує його структурно-функціональні властивості. Крім того, застосування новітніх заквасок і ферментів, зокрема біотехнологічних, забезпечує стабільне бродіння, формування бажаного аромату та текстури сиру [3].

Використання сучасних технологій також відкриває нові можливості для виробництва сирів з пробіотичними властивостями, які мають додаткову цінність для здоров'я споживачів. Зростає інтерес до екологічно чистих, «зелених» технологій, які дозволяють зменшити вплив на навколишнє середовище при збереженні або навіть покращенні смакових і споживчих характеристик сиру [2].

Разом з тим, впровадження інновацій вимагає значних інвестицій, оновлення обладнання та відповідної підготовки персоналу. Незважаючи на це, розвиток сучасних технологій у виробництві твердих сичугових сирів є перспективним напрямом, що дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та міжнародному ринках, але й задовольнити зростаючі

вимоги споживачів щодо якості, натуральності та безпечності харчових продуктів.

Список використаних джерел

1. Гудзь С.П., Тищенко В.М. Технологія молока і молочних продуктів. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 432 с.

2. Сапрікіна І.В. Сучасні технології у виробництві твердих сирів. Харчова промисловіст., 2020. №3. С. 22-26.

3. Таран Н.В. Вплив біотехнологічних заквасок на якість сичугових сирів. Вісник аграрної науки. 2022. №7. С. 45-49.

Науковий керівник: В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент

Д.М. Ковальов
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ (FINTECH) ЯК РУШІЙ ЗМІНИ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Розвиток цифрових технологій у XXI столітті радикально змінює структуру фінансового ринку. Особливо значним є вплив фінансових технологій (FinTech) на банківську сферу. Ці інновації не лише покращують якість фінансових послуг, але й створюють нові моделі взаємодії між банками та клієнтами, що вимагає трансформації традиційних підходів до банківського обслуговування.

Актуальність теми обумовлена тим, що FinTech дедалі більше витісняє класичні банківські сервіси, впроваджуючи швидші, зручніші й більш клієнтоорієнтовані рішення. Банки змушені адаптуватися, активно використовуючи новітні технології – від мобільного банкінгу до блокчейн-платформ з метою утримання конкурентних позицій [1].

FinTech (Financial Technology) — це узагальнений термін, що охоплює інноваційні технології у фінансовій сфері, які спрямовані на автоматизацію, спрощення та здешевлення фінансових послуг [2, с. 31]. До FinTech-рішень належать мобільні гаманці, цифрові платформи для переказів коштів, онлайн-кредитування, платіжні сервіси, криптовалюти, а також рішення на базі штучного інтелекту.

Основні напрямки застосування FinTech у банківській сфері [3, с. 112]:

- Мобільний банкінг.
- Онлайн-кредитування.

– Цифрові платіжні системи.
– Штучний інтелект і чат-боти.
– Блокчейн та криптовалюти.

FinTech трансформує банківську систему за кількома ключовими напрямами. По-перше, змінюється модель обслуговування: класичні банківські відділення поступово втрачають актуальність на користь цифрових каналів. По-друге, скорочуються витрати на обслуговування клієнтів – автоматизовані сервіси здешевлюють процеси, підвищуючи прибутковість установ. По-третє, змінюються очікування клієнтів: зростає попит на швидкість, персоналізацію, цілодобовий доступ до послуг [4, с. 89].

На міжнародному рівні спостерігається тенденція до злиття традиційних банків із FinTech-компаніями або створення стратегічних партнерств. Це дозволяє класичним банкам адаптуватися до нових реалій, запозичуючи технології та бізнес-підходи стартапів. У свою чергу, FinTech-стартапи отримують доступ до банківської інфраструктури, клієнтської бази та фінансової стабільності, що сприяє їх масштабуванню.

В табл. 1 наведені приклади FinTech-рішень у класичних банках України

Таблиця 1

FinTech-рішень у класичних банках України

Напрямок FinTech	Реалізація	Приклади банків
Мобільний банкінг	Застосунки з повним функціоналом	monobank, ПриватБанк
Онлайн-кредитування	Кредитування через застосунки	А-Банк, sportbank
Платіжні інструменти	Apple/Google Pay, QR-оплата	Ощадбанк, ПУМБ
Чат-боти і AI	Консультації та підтримка	Укрсиббанк, Ідея Банк
Блокчейн-рішення	Випробування цифрової валюти	НБУ (пілот е-гривні)

Серед інноваційних FinTech-рішень також варто відзначити розвиток систем P2P-платежів (peer-to-peer), які дозволяють користувачам здійснювати прямі перекази коштів один одному без посередників. Такі сервіси, як PayPal, Venmo, Zelle або українські аналоги на базі банківських застосунків, спрощують фінансову взаємодію між людьми та суттєво пришвидшують грошові операції.

Ще однією важливою перевагою фінансових технологій є можливість створення нових бізнес-моделей. Наприклад, з'являються так звані необанки – банки, які функціонують виключно в цифровому

середовищі, не маючи жодного фізичного відділення. Такі установи, як Revolut, N26 або український monobank, демонструють, що майбутнє банкінгу лежить саме у сфері цифрових платформ, які надають високий рівень сервісу при мінімальних витратах.

Крім того, FinTech значною мірою сприяє фінансовій інклюзії, тобто залученню до фінансової системи населення, яке раніше не мало доступу до банківських послуг. Завдяки мобільному банкінгу навіть мешканці віддалених сіл можуть відкривати рахунки, здійснювати платежі та отримувати кредити без фізичного відвідування банківських відділень. Це особливо актуально для країн, що розвиваються, де FinTech стає інструментом боротьби з бідністю та соціальною нерівністю.

Перспективи розвитку FinTech в Україні виглядають позитивно: український ринок відкритий до інновацій, а банківська система — доволі гнучка для цифрової адаптації. Особливий потенціал мають мобільні сервіси, партнерства банків із стартапами та запуск цифрових валют центрального банку (CBDC). Очікується, що до 2030 року більшість банківських послуг в Україні надаватимуться винятково в цифровому форматі [5].

Отже, фінансові технології суттєво змінюють традиційну банківську сферу, підвищуючи ефективність, доступність і безпеку послуг. FinTech є не лише сучасним трендом, а й стратегічним напрямом розвитку фінансового ринку, що формує нову цифрову фінансову екосистему.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025

2. Мельничук І.І. Вплив фінансових технологій на трансформацію банківської системи. Економіка та держава. 2022. №11. С. 30–34.

3. Андрушків Б.І., Шиян А. Сучасні фінансові технології у банківській сфері. Фінанси України. 2021. №5. С. 110–117.

4. Ярощук О. Нові технології в банківській справі: виклики та можливості. Вісник економіки. 2023. №4. С. 85–90.

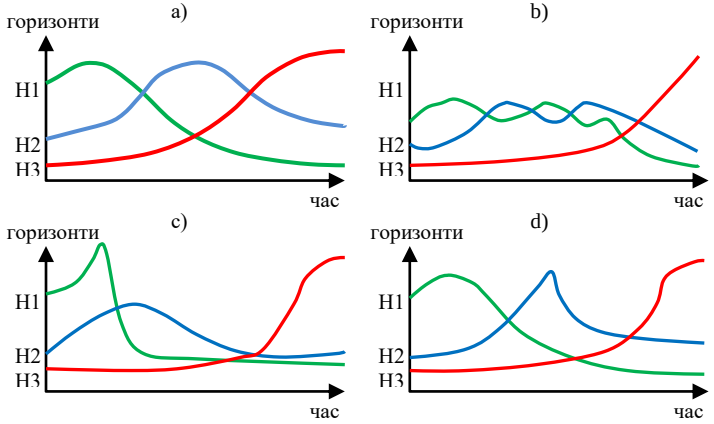
5. Національний банк України. Огляд FinTech-сектору України – 2023. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/suptech-regtech

Науковий керівник: Г.А. Рижкова, кандидат економічних наук, доцент

В.М. Козлова, аспірантка
Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна

АРХЕТИПИ СИСТЕМНОГО ПЕРЕХОДУ НА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ

Досягнення ефективності в управлінні підприємницькою активністю потребує чіткого розуміння та вірного практичного використання управлінських архетипів системних переходів, які покладаються і одночасно виступають як підґрунтя управління інноваційними змінами з орієнтацією на довгострокові періоди. Для розуміння динамічних шляхів розгортання системних переходів B. Sharpe зі співавт. запропонували використання евристики трьох горизонтів [4], перший з яких представляє домінуючу соціально-економічну систему суспільства, другий охоплює перехідні ініціативи як інструмент змін на макрорівні, третій відіграє роль формування майбутньої домінуючої соціально-економічної системи у довгостроковій перспективі. Пізніше I. Fazey та G. Leicester розвинули цю теорію і виділили чотири архетипи системного переходу для сталого розвитку: плавного переходу, захоплення та розширення, згортання та оновлення та інвестиційні бульбашки (рис. 1) [2].



H1, H2, H3 – перший, другий і третій горизонти інноваційної трансформації

Рис. 1. Архетипи системного переходу та інноваційної трансформації: a) плавного переходу; b) захоплення та розширення; c) згортання та оновлення; d) інвестиційна бульбашка

Джерело: побудовано за матеріалами [2]

Архетип плавного переходу передбачає керований процес поступових трансформацій. результативне управління надбаннями

домінуючої соціально-економічної системи з екстраполяцією в майбутню з підтриманням інноваційних ініціатив, які стають новою домінуючою системою. Архетип захоплення та розширення – інновація вищого горизонту поглинається домінуючою моделлю розвитку нижчого горизонту і трансформація відбувається без переходу на вищий рівень суспільного розвитку [3]. Нові ідеї підлаштовуються під домінуючий горизонт, однак не спричиняють системної трансформації суспільства. Архетип згортання та оновлення характеризується виникненням потреби у зростанні ресурсів для підтримання домінуючої соціально-економічної системи, яка поступово втрачає можливість опиратись змінам на макрорівні, поступаючись моделі розвитку вищого горизонту. Аспект згортання відбувається, коли ресурси продовжують інвестуватись у занепадаючий домінантний горизонт попри зниження його ефективності[1]. Інвестиційна бульбашка характеризується зниженням рівня інноваційної активності на домінантному горизонті з одночасною активізацію проривних інноваційних зрушень на перехідному [2]. Вона виникає, коли інвестиції обумовлені поведінкою наслідування, а не аналізом потенційної ефективності моделі інноваційного розвитку. Запропоновані системи архетипів підкреслюють, що незалежно від масштабу системних змін, управлінські впливи є важливими для досягнення інноваційної трансформації, оскільки оперують потенціалом та інфраструктурою для визначення успішних моделей управління інноваційною активністю підприємництва.

Список використаних джерел

1. Edomah N., Bazilian M., Sovacool B. K. Sociotechnical typologies for national energy transitions. *Environ. Res. Lett*. 2020. Vol. 15. art. 111001. DOI: 10.1088/1748-9326/abba54.

2. Fazey I., Leicester G. Archetypes of system transition and transformation: Six lessons for stewarding change. *Energy Research & Social Science*. 2022. Vol. 91. art. 102646. Doi: 10.1016/j.erss.2022.102646.

3. Newell P. Trasformismo or transformation? The global political economy of energy transitions. *Review of international political economy*. 2018. Vol. 26(1). P. 1-24. DOI:10.1080/09692290.2018.1511448.

4. Sharpe B., Hodgson A., Leicester G., Lyon A., Fazey I. Three horizons: a pathways practice for transformation. *Ecology and Society*. 2016. Vol. 21(2). DOI: 10.5751/ES-08388-210247.

Науковий керівник: І.І. Свидрук, доктор економічних наук, професор

О.С. Козубенко
Національний університет
«Одеська політехніка», Одеса, Україна

ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища забезпечення стійких конкурентних переваг є ключовим фактором довгострокового успіху та сталого розвитку підприємства. Глобалізація ринків, швидкий технологічний прогрес, мінливість споживчих уподобань та зростаюча інтенсивність конкуренції зумовлюють необхідність для підприємств постійно шукати, формувати та ефективно використовувати унікальні характеристики, що вирізняють їх серед конкурентів та забезпечують перевагу у боротьбі за споживача, ресурси та ринкові позиції.

Забезпечення конкурентних переваг підприємства визначається його безпосереднім впливом на ефективність діяльності, прибутковість та здатність до виживання в довгостроковій перспективі. Розуміння сутності конкурентних переваг, факторів, що їх обумовлюють, а також механізмів їх формування та реалізації є критично важливим для розробки обґрунтованих стратегічних рішень та забезпечення стійкого конкурентного становища підприємства на ринку.

Зазвичай, чинники забезпечення конкурентних переваг поділяють на дві основні групи внутрішні та зовнішні [1]. Внутрішні чинники контролюються підприємством і пов'язані з його внутрішніми ресурсами, можливостями та організацією діяльності. До них належать: виробничі, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, інноваційні, маркетингові чинники та людські ресурси.

До зовнішніх належать чинники, що знаходяться поза контролем підприємства, але істотно впливають на його можливості щодо формування та використання конкурентних переваг. Це, зокрема, макроекономічні, галузеві, політико-правові, соціокультурні, технологічні та міжнародні чинники (для підприємств, що діють на міжнародних ринках).

Процес формування та реалізації конкурентних переваг підприємства є складним, динамічним та багатоетапним. Він включає ряд взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення, розвиток, впровадження та підтримку унікальних характеристик, які

забезпечують підприємству стійку перевагу над конкурентами на ринку (рис. 1).

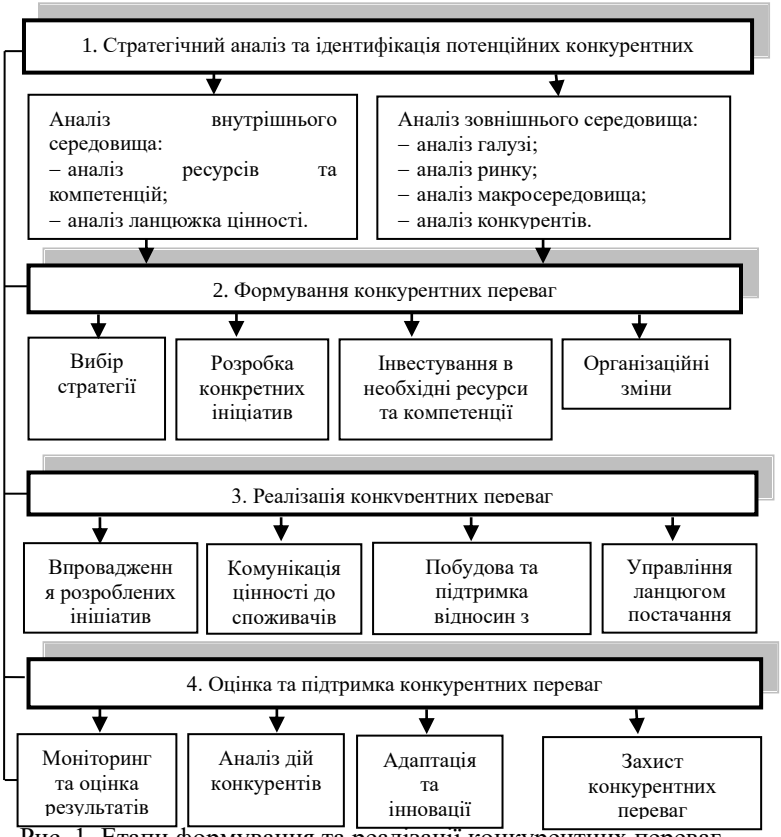


Рис. 1. Етапи формування та реалізації конкурентних переваг підприємства

Розуміння та врахування перерахованих чинників є критично важливим для ефективного управління процесом формування та реалізації конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел

1. Іполітова І.Я., Романова А.В. Аналіз факторів забезпечення конкурентних переваг підприємств молокопереробної галузі України. *Економіка і суспільство.* 2016. Випуск 6. С. 160-166.

Науковий керівник: М.Є. Бондарчук, кандидат економічних наук, доцент

О.К. Комарницький
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Розвиток технологій, виробництво на їх основі та вихід на глобальні ринки стали стратегічними цілями для міжнародних економічних лідерів, спонукаючи до формування системи економічного зростання на інноваційній складовій. Побудова інноваційної моделі економічного розвитку є єдиним життєздатним варіантом досягнення позитивних фінансових результатів для підприємств та високого рівня добробуту для держави та її громадян. Таким чином, інновації стали перманентним фактором розвитку, а інноваційні системи – невід'ємними складовими функціонування економіки.

Попри позитивний вплив інновацій на економіку, інноваційне підприємництво в Україні зіштовхується з низкою гострих проблем. Перш за все, це – нестабільність фінансово-економічного середовища, спричинена війною, високим рівнем інфляції, макроекономічною нестабільністю та невизначеністю регіональних ринків. Ці фактори обмежують інвестиційну активність, знижують довіру до ринку і змушують підприємців обирати традиційні, менш ризиковані форми ведення бізнесу [1].

Друга вагома проблема – недостатня інституційна підтримка інноваційної діяльності. В Україні спостерігається недосконаліть законодавчої бази, обмеженість доступу до державного фінансування інновацій, а також слабкий зв’язок між наукою, освітою і бізнесом. У результаті значна частина інновацій не доходить до етапу комерціалізації. Ще один актуальний виклик – відсутність культури інноваційного підприємництва. Підприємства часто бояться впроваджувати радикальні зміни у виробничих процесах, уникають ризиків, пов’язаних з освоєнням нових ринків чи нових технологій. Це, своєю чергою, стримує розвиток інноваційної екосистеми [2].

В умовах глобальної конкуренції й необхідності відбудови економіки післявоєнного періоду, першочерговим напрямом є створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього інноваційного бізнесу. Йдеться про впровадження державних і регіональних програм підтримки інновацій, включаючи фінансові інструменти, податкові пільги, гранти, а також механізми публічно-приватного партнерства [3].

Іншим важливим напрямом є розвиток інноваційної інфраструктури – технологічних парків, бізнес-інкубаторів, акселераторів, центрів трансферу технологій. Вони дозволяють підприємствам отримати доступ до нових технологій, експертної підтримки та венчурного капіталу. Також важливо забезпечити інтеграцію науки й освіти в підприємницьке середовище. У цьому контексті перспективними є дуальні форми підготовки кадрів, а також створення стартапів на базі університетів [4].

Отже, інноваційне підприємництво в сучасному економічному середовищі є ключовим фактором сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Однак на його шляху стоїть низка викликів, серед яких особливо актуальними є: нестабільність макроекономічного середовища, обмежена інституційна підтримка, відсутність ефективного зв'язку між наукою і бізнесом, а також низький рівень інноваційної культури. Для подолання цих викликів доцільно спрямувати зусилля на розвиток фінансових механізмів підтримки інновацій, створення сучасної інноваційної інфраструктури, інтеграцію науки й освіти у підприємницьке середовище, а також цифрову трансформацію бізнесу. Комплексна реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, забезпечити їх стійкий розвиток та сприяти формуванню конкурентоспроможної економіки України в умовах глобалізаційних викликів.

Список використаної літератури

1. Блудова Т.В., Токар В.В. Моделювання інноваційно-інвестиційної діяльності в контексті економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. № 2, 2013. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1826

2. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. Економіка та держава. № 12. 2020. С. 109 -113.

3. Давидовська Г.І. Сутність сучасного інноваційного підприємництва. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 22 квітня 2021. С. 212 -213.

4. Нечаєва І.А. Інновації як інструмент антикризового управління підприємство. Вісник Херсонського національного університету. 2022. С. 97-106.

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

І.В. Кравчук
В.І. Куцик, кандидат економічних наук, професор
Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна

АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ ЯК ДРАЙВЕР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

В епоху стрімкого розвитку цифрових технологій, автоматизація та цифровізація процесів управління бізнес-проєктами стають ключовими факторами підвищення їх ефективності та конкурентоздатності підприємств. Застосування сучасних інформаційних систем та інструментів дозволяє оптимізувати рутинні операції, покращити комунікацію, забезпечити прозорість та контроль на всіх етапах життєвого циклу проєкту, а також приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу даних.

Метою даної роботи є дослідження потенціалу автоматизації та цифровізації для удосконалення системи управління бізнес-проєктами на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо їх впровадження. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

1. Проаналізувати існуючі інформаційні системи та інструменти для управління бізнес-проєктами та визначити їх функціональні можливості.
2. Виявити ключові процеси управління бізнес-проєктами, які є найбільш перспективними для автоматизації та цифровізації.
3. Дослідити вплив автоматизації та цифровізації на ключові показники ефективності управління проєктами (час виконання, вартість, якість, ризики).
4. Розробити модель впровадження автоматизованої системи управління бізнес-проєктами, враховуючи специфіку діяльності підприємства.
5. Оцінити економічну доцільність та потенційні ризики впровадження автоматизованих систем управління проєктами.

У процесі дослідження використовувалися методи системного аналізу, моделювання, порівняльного аналізу, аналізу витрат та вигод, а також вивчення кращих практик впровадження інформаційних систем управління проєктами.

Результати дослідження показали, що автоматизація та цифровізація можуть суттєво підвищити ефективність управління

бізнес-проєктами за рахунок: оптимізації планування та складання графіків: автоматизовані інструменти дозволяють створювати більш точні та реалістичні графіки проєктів, враховуючи взаємозв'язки між завданнями, доступність ресурсів та потенційні обмеження; покращення комунікації та співпраці: цифрові платформи забезпечують централізований обмін інформацією, документами та звітами між усіма учасниками проєкту, сприяючи кращій координації та прийняттю спільних рішень; підвищення ефективності управління ресурсами: системи управління ресурсами дозволяють відстежувати доступність та завантаженість людських, матеріальних та фінансових ресурсів, оптимізуючи їх розподіл та використання; посилення контролю за виконанням проєктів: автоматизовані інструменти моніторингу дозволяють в режимі реального часу відстежувати прогрес виконання завдань, виявляти відхилення від плану та своєчасно вживати коригувальних заходів; покращення управління ризиками: цифрові системи можуть використовуватися для ідентифікації, аналізу та моніторингу ризиків, а також для розробки планів реагування на них; забезпечення прозорості та звітності: автоматизовані системи генерують детальні звіти про стан проєкту, витрати, використання ресурсів та інші ключові показники, забезпечуючи прозорість для всіх зацікавлених сторін; покращення аналітики та прийняття рішень: централізоване зберігання даних та інструменти аналізу дозволяють отримувати цінну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та прогнозування майбутніх результатів проєктів.

Модель впровадження автоматизованої системи управління бізнес-проєктами повинна враховувати специфіку підприємства, його розмір, галузь діяльності та існуючу інфраструктуру. Вона може включати наступні етапи:

1. Аналіз існуючих процесів управління проєктами та визначення потреб у автоматизації.
2. Вибір відповідної інформаційної системи на основі функціональних вимог, бюджету та можливостей інтеграції з існуючими системами.
3. Розробка плану впровадження, включаючи налаштування системи, навчання персоналу та міграцію даних.
4. Тестування та пілотне впровадження системи на окремих проєктах.
5. Повномасштабне впровадження системи на всіх бізнес-проєктах підприємства.

6. Моніторинг та підтримка функціонування системи, а також її подальша оптимізація та розвиток.

Впровадження автоматизованих систем управління бізнес-проєктами є стратегічною інвестицією, яка може забезпечити значне підвищення ефективності проєктної діяльності підприємства, зниження витрат, покращення якості результатів та підвищення його конкурентоздатності в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Kendrick, T. (2015). Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Projects. AMACOM.

2. Verhoef, P.C., Kooge, E., & Walkenhorst, T. (2016). New Ways of Customer Engagement: The Use of Big Data and Analytics. Journal of Interactive Marketing, 34, 1-21.

3. Wysocki, R.K. (2014). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme (7th ed.). John Wiley & Sons.

4. Kerzner, H.R. (2019). Project Management 2.0: The Next Generation of Project Management. John Wiley & Sons.

5. Teller, J., Kock, A., Gemünden, H. G., & Keegan, A. (2012). Project Portfolio Management: A Structured Approach to Improving Performance. Gower Publishing.

6. Лапін, А.В., Грінчук, І.О., & Терещук, В.І. (2024). Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (11).

7. Тюріна, Н., Назарчук, Т., & Шкабара, Н. (2022). Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проєктами підприємства. Innovation and Sustainability. № 2. С. 68–77.

О. Крамаренко, аспірант
А.А. Самойленко, кандидат технічних наук, доцент
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна

КЛІНКЕР: ВЛАСТИВОСТІ ОСНОВНИХ СИРОВИННИХ КОМПОНЕНТІВ

Виробництво цементу базується на використанні мінералів, у складі яких присутні оксид кальцію, діоксид кремнію, глинозем та залізо у формі оксиду. Через рідкісне поєднання цих сполук у природі в одній породі, для створення цементної маси формують спеціальну сировинну композицію.

Центральним компонентом цементу є клінкер – твердий напівфабрикат, що утворюється шляхом термічного оброблення осадових гірських порід, таких як глина та вапняк, у співвідношенні близько 3:2 (75% до 25%). Цей матеріал утворюється внаслідок плавлення компонентів з подальшим охолодженням до гранульованої форми. Далі гранули подрібнюються та змішуються з мінеральними добавками, які впливають на технічні параметри готового цементу.

Класифікація сировини

Сировинні матеріали умовно поділяються на дві категорії залежно від домінуючого хімічного елементу:

1. Карбонатна група (багата на CaO)

Вапняк – осадова порода середньої твердості (1,8–3,0 за шкалою Мооса), твердість якої зростає залежно від віку геологічного пласта. До його видозмін належить мармур.

Крейда – м'який матеріал із пористою, землистою текстурою, який не потребує додаткового подрібнення. Використовується здебільшого в мокрому методі виробництва цементу.

Мергель – змішаний тип вапнякової породи з вмістом кремнезему, глинистих часток і заліза. Має меншу твердість, ніж вапняк, і вважається якісною сировиною для цементної галузі.

Кожен з цих матеріалів характеризується різним ступенем легкості подрібнення, який оцінюється коефіцієнтом помолу (див. таблицю 1). Наприклад, крейда має найвищий коефіцієнт – 3,70, а клінкер печей, що обертаються – лише 1,00.

2. Глиниста група (з пониженим вмістом CaO)

Глинисті ресурси відзначаються тонкозернистістю, де діаметр частинок не перевищує 2 мкм. До цієї групи належать:

глина,

глинисті сланці,

лес (дрібнодисперсний жовтуватий ґрунт),

суглинок (пластична маса з вкрапленням піску),

монтморилоніт (мінерал глинистої природи).

Якщо природний склад сировини не відповідає технічним вимогам, вводяться коригувальні речовини:

для збагачення суміші кремнеземом використовують пісок або трепел;

у разі нестачі заліза – додають залізну руду або залишки колчедану;

щоб збалансувати вміст вапна, застосовують компоненти з вмістом CaCO, який може досягати 97% у карбонатах і близько 10% у глинах.

Таблиця 1

Коефіцієнти подрібнення основних матеріалів для виробництва цементу

Матеріал, що розмелюють	Коефіцієнт подрібнення
Клінкер печей, що обертаються	1,00
Клінкер шахтних печей	1,15-1,25
Гранульований доменний шлак	0,55-1,10
Крейда	3,70
Глина	3,00-3,50
Мергель	1,40
Вапняк	1,20
Кварцовий пісок	0,60-0,70

Вибір сировини часто обумовлений розташуванням цементного заводу та логістичними можливостями. Але незалежно від локації підприємства, одна з головних труднощів — це ефективне подрібнення сировини. Через високу твердість та абразивність порід застосовуються спеціалізовані помольні кулі з підвищеною твердістю по всьому перерізу, що забезпечує якісну роботу трубних млинів.

Список використаних джерел

1. Мала гірнича енциклопедія : у 3 т. / за ред. В. С. Білецького. – Д. : Східний видавничий дім, 2013. – Т. 3 : С – Я. – 644 с.

О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Із початком повномасштабних військових дій у 2022 році економічне середовище в Україні зазнало суттєвих змін, що безпосередньо вплинуло на функціонування сфери торгівлі. Введення воєнного стану сформувало нові виклики для бізнесу, водночас створивши передумови для оперативної адаптації, модифікації організаційних моделей та впровадження інноваційних рішень. Торговельний сектор, як один із найважливіших сегментів національної економіки, демонструє високу гнучкість і здатність до швидкої реакції на зміну середовища, закладаючи нові вектори свого розвитку.

Одним із провідних векторів трансформації торговельної системи стала зміна її територіального розміщення. Внаслідок тимчасової окупації частини регіонів та пошкодження ключової інфраструктури значна кількість підприємств перемістила свою діяльність на захід України або в регіони з вищим рівнем безпеки. Як

наслідок, зросла економічна активність у таких областях, як Львівська, Івано-Франківська, Волинська та Закарпатська, де інтенсивно розвивається мережа складів, торгових центрів та логістичних об'єктів.

Ще одним визначальним напрямом є цифрова трансформація торгівлі, яка за умов воєнного часу перетворилася з тенденції на необхідність. Забезпечення доступу до товарів і послуг у дистанційному форматі дозволяє зберігати споживчий попит, попри обмеження фізичної мобільності населення. Активізувалося використання онлайн-каналів, зокрема інтернет-магазинів, маркетплейсів, мобільних застосунків і соціальних мереж. Компанія «Нова пошта» значно розширила цифрові сервіси самообслуговування та продовжила розвиток логістичної мережі, що дає змогу забезпечувати функціонування роздрібної торгівлі навіть поблизу лінії фронту.

Третім значущим вектором стало зростання ролі вітчизняних виробників і орієнтація на локальні постачання. Через порушення міжнародних логістичних ланцюгів і ризики імпорту торговельні компанії почали активніше співпрацювати з українськими виробниками. Це сприяє відновленню малого та середнього підприємництва, підвищенню внутрішнього виробництва та розширенню національного асортименту. Так, ритейлери «Сільпо» та «АТБ» систематично збільшують частку локальної продукції у своїх торгових точках [1, 2].

У зв'язку з новими викликами змінилася і логістична парадигма. Руйнування інфраструктурних об'єктів, перебої з транспортуванням та потреба у швидкій доставці життєво важливих вантажів стимулювали компанії до модернізації своїх логістичних стратегій. Особливого значення набули нові транспортні маршрути в напрямку західного кордону, що базуються на мультимодальних перевезеннях із використанням залізничного, автомобільного і повітряного транспорту.

Водночас суттєвого переосмислення зазнав асортимент товарів. На перший план вийшла продукція першої необхідності: продукти харчування, медикаменти, засоби гігієни та безпеки. Торговельні структури оперативно реагують на зміни попиту, модифікуючи закупівельну політику й формати точок продажу. У деяких регіонах, де інфраструктура серйозно пошкоджена, з'являються мобільні торгові об'єкти, що сприяють забезпеченню базових потреб населення.

Значну роль у воєнний період відіграє також гуманітарна складова торгівлі. Частина бізнес-структур переорієнтувалася на волонтерську діяльність, перетворюючи торгові площі на центри збору, сортування та розподілу допомоги. Це підсилює соціальну місію підприємств, дозволяє зберегти зайнятість персоналу та підтримує стійкість громад. На стратегічному рівні компанії формують довгострокові бізнес-моделі, адаптовані до умов невизначеності. Удосконалюється система управління ризиками, впроваджуються елементи автономного енергозабезпечення, підвищується рівень кібербезпеки, розширюється каналова диверсифікація збуту. Такі підходи спрямовані на мінімізацію залежності від зовнішніх факторів та забезпечення безперервності торговельної діяльності в кризових умовах.Яскравим прикладом успішної адаптації до умов воєнного стану стала платформа Prom.ua, яка відкрила нові можливості для мікробізнесу. У цей період ресурс надав спеціальні умови українським продавцям: безкоштовні пакети послуг, розширену технічну підтримку та інтеграцію з логістичними сервісами. Це дозволило тисячам підприємців не лише зберегти присутність на ринку, а й продовжити обслуговування клієнтів у безпечному цифровому форматі [3].

Таким чином, торговельна галузь України в умовах війни демонструє високу здатність до адаптації, використання інновацій та реалізації стратегічних рішень. Основні вектори розвитку – цифровізація, регіональна реструктуризація, підтримка вітчизняного виробництва, логістична адаптивність і соціальна відповідальність – стають запорукою не лише економічної стійкості, а й подальшого відновлення країни в повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт компанії «Сільпо». URL: https://silpo.ua/
2. Офіційний сайт корпорації «АТБ». URL: https://www.atb.ua/
3. Офіційний сайт Prom. URL: https://prom.ua/ua

А.В. Кулік, кандидат економічних наук, доцент
Київський університет ринкових відносин, Київ, Україна
А.А. Самойленко, кандидат технічних наук, доцент
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна

ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БРУКІВКИ

Конкурентоспроможність продукції є ключовим фактором успіху компанії в сучасній ринковій економіці. У будівельній галузі, де бруківка є важливим матеріалом для благоустрою територій та

інфраструктурних проектів, забезпечення високої якості та задоволення потреб клієнтів є вирішальними факторами для лідерства на ринку. На цьому тлі дослідження конкурентоспроможності бруківки є важливим питанням для таких виробників, як ТОВ «Брук-Тон», що спеціалізується на виробництві такої продукції.

Важливість цього питання обумовлена зростаючою конкуренцією на ринку будівельних матеріалів, яка вимагає від компаній постійного підвищення якості своєї продукції, пропозиції інноваційних рішень та оптимізації виробничих процесів. Оцінюючи конкурентоспроможність бруківки, можна виявити слабкі сторони та можливості для вдосконалення, а також сформулювати ефективні стратегії розвитку підприємства.

Порівняння бруківки виробництва ТОВ «Брук-Тон» з продукцією торгової марки «Мій Двір» було проведено за низкою основних критеріїв, які визначають споживчі характеристики та впливають на вибір покупця: міцність, морозостійкість, водопоглинання, естетичні якості, екологічність та ціна.

Міцність і довговічність. ТОВ «Брук-Тон»: бруківка цієї марки виготовляється з високоякісного бетону та спеціальних добавок, які гарантують стійкість до механічних пошкоджень і високих навантажень. Міцність на стиск досягає 300 кг/см², що дозволяє використовувати її в місцях з високою прохідністю, таких як автостоянки та дороги. Бруківка «Мій двір» також міцна і може використовуватися в місцях з інтенсивним пішохідним рухом, однак поступається бруківці «Брук-Тон» за зносостійкістю, особливо там, де використовуються важкі транспортні засоби. Середня міцність становить приблизно 250 кг/см².

Морозостійкість: продукція компанії ТОВ «Брук-Тон» є морозостійкою і витримує понад 200 циклів заморожування-відтавання, що забезпечує довговічність в умовах холодного клімату і підвищує стійкість до зовнішніх впливів. Це дозволяє використовувати бруківку в різних кліматичних умовах без втрати якості. Бруківка «Мій Двір» може використовуватися в холодному, але в більшості випадків вона замерзає і відтає близько 100 разів. Тому суворі зими і часті перепади температур можуть вплинути на довговічність покриття.

Водопоглинання. Бруківка ТОВ «Брук-Тон» має низьке водопоглинання (<6%), що підвищує її стійкість до вологи і знижує ризик утворення тріщин через замерзання води в структурі матеріалу. Це допомагає зберегти естетичний вигляд і загальну надійність у довгостроковій перспективі. Бруківка «Мій Двір» має водопоглинання

7-8%, що є прийнятним за стандартних умов використання, але слід дотримуватися обережності в місцях з підвищеною вологістю.

Естетична якість. компанія ТОВ «Брук-Тон» пропонує широкий вибір кольорів, форм і текстур. Можна замовити індивідуальні кольорові рішення, щоб бруківка відповідала потребам дизайнерського проекту. Доступні як класичні, так і сучасні текстури, які подобаються широкому колу споживачів. «Мій двір» дещо поступається «Брук-Тон» за різноманітністю та можливістю індивідуального замовлення. Бруківка «Мій Двір» зосереджена на класичних рішеннях, але їй бракує складного розмаїття форм і текстур, що може вплинути на сприйняття більш естетично орієнтованого покупця.

Екологічні міркування. ТОВ «Брук-Тон»: компанія застосовує інноваційні технології для виробництва екологічно чистої продукції, такі як використання екологічно чистих матеріалів та зменшення використання хімічних компонентів. Це відповідає сучасним стандартам та екологічним тенденціям і може стати додатковою перевагою для клієнтів, які дбають про безпеку. «Мій Двір» екологічність продукції компанії також висока, хоча використання перероблених матеріалів і більш екологічних добавок все ще обмежене. Компанія мінімізує шкоду, яку завдає навколишньому середовищу, але у сфері сталого розвитку є простір для вдосконалення.

ТОВ «Брук-Тон»: Продукція представлена в різних цінових категоріях - від стандартних варіантів до преміум-сегменту, є бруківка на будь-який бюджет. Однак через високу якість продукції ціни можуть бути дещо вищими, ніж на аналогічну продукцію на ринку. Вони мають конкурентні ціни, що робить їх більш доступними для широкого кола споживачів. Однак деякі з них мають нижчі показники якості та довговічності, і це слід враховувати при виборі.

Враховуючи характеристики продукції обох брендів, вибір між бруківкою «Брук-Тон» та «Мій Двір» залежить від конкретних потреб споживача:

Для проектів, де естетика, довговічність і високі експлуатаційні характеристики мають вирішальне значення (наприклад, міські площі, зони з високим трафіком і кліматичними умовами), найкращим вибором є бруківка Брук-Тон. Вона витримує великі навантаження, має низьке водопоглинання і морозостійка, забезпечуючи довгий термін служби і естетичний вигляд навіть при інтенсивному використанні.

Для невеликих проектів, де бюджет обмежений і потрібна стандартна якість (наприклад, приватні подвір'я, сади, рекреаційні

зони з низьким пішохідним трафіком), продукція «Мій Двір» є більш доступним варіантом. Її характеристик буде достатньо, щоб забезпечити прийнятний рівень якості та довговічності при невисоких навантаженнях. Крім того, ця бруківка підходить для проектів, де важливу роль відіграє економічність.

Порівняльний аналіз показав, що бруківка ТОВ "Брук-Тон" має конкурентні переваги у якості, міцності, морозостійкості та екологічності.

Тому при виборі між бруківкою Брук-Тон і бруківкою «Мій Двір» слід враховувати такі фактори, як цільове призначення, інтенсивність використання, кліматичні умови і бюджет. Обидва виробники пропонують високоякісну продукцію, але її різні характеристики дозволяють кожному бренду запропонувати найкраще рішення для різних категорій споживачів.

Г.В. Лазарєв, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВИДИ ТА ПРИНЦИПИ ТРЕЙДИНГУ

Трейдинг, як відомо, є процесом, пов’язаним з купівлею-продажем різних активів для забезпечення отримання прибутку. Активами можуть виступати валюти, акції, крипта, облігації, ф’ючерси, опціони та інші фінансові інструменти [1]. Розвиток трейдингу потребує розуміння категорій, які є підгрунтям успішної торгівлі, зокрема, його видів та принципів [1, 2].

Узагальнення видів трейдингу, які відрізняються один від одного активністю трейдера; тривалістю утримання позиції (угоди), наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Види трейдину та їх особливості

Види	Характеристика	Тривалість операції
Високочастотний трейдинг	Складна автоматична торгівля, в процесі ведення якої використовуються потужні комп’ютерні програми	Угоди тривають долі секунди
Скальпінг	Короткострокова стратегія, за якої трейдер укладає безліч швидких угод упродовж дня, намагаючись отримати прибуток з малих цінових змін	Час утримання позиції обчислюється секундами і декількома хвилинами
Дейтрейдинг	Стратегія, що базується на проведенні угод протягом одного дня, без перенесення на наступну торгову сесію	Позиції утримуються не довше ніж тривалість торгової сесії

Продовження таблиці 1

Свінг трейдинг	Стратегія, за якої трейдер утримує свої позиції на ринку протягом кількох днів до кількох тижнів	Позиція утримується більше, ніж один день. Зазвичай – від декількох днів до декількох місяців.
Середньостроковий трейдинг	Стратегія спрямована на отримання прибутку від змін цін на акції протягом кількох днів або тижнів	Трейдери утримують позицію протягом тривалого часу
Довгостроковий трейдинг	Це вид торгівлі за принципом «купив і тримай» найбільш підходить для фондового ринку	Утримують позиції на протягом багатьох тижнів і місяців

Як стверджує [1], є активний і пасивний режими ведення торгівлі. Зазвичай, активний режим характеризується систематичною взаємодією з ринком, а також великою кількістю операцій і швидким ухваленням рішень на підставі поточної ситуації. Пасивна торгівля передбачає менш часті угоди, незмінність позиції та віддає перевагу більш довгостроковим перспективам. Всі види мають свої переваги і недоліки. Отже, слід досконало вивчити види і вибрати такий з них, який би забезпечував прибутковість.

В цьому сенсі, важливим є виділення основних принципів успішного трейдингу[2]. В табл. 2 наведено принципи трейдингу.

Таблиця 2

Основні принципи успішного трейдингу

Принципи	Характеристика
Розуміння ринків	Необхідно вивчати макроекономічні фактори, що впливають на рухи активів
Технічний і фундаментальний аналіз	Поєднання двох методів допоможе робити більш точні прогнози.
Управління ризикам	Грамотне встановлення стоп-лоссів та контроль капіталу знижують ризик великих втрат
Психологія трейдингу	Емоційний контроль, витримка та дисципліна відрізняють професіоналів від новачків

Ще один тренд трейдингу пов’язаний з розвитком його інтернет формату. Дослідники [3] розглядають інтернет-трейдинг як «інструмент діяльності на грошовому ринку, що утворився під впливом цифровізації фінансових сфер». Такий формат є аналогом класичних фондових торгів, оскільки його організація передбачає отримання прибутку на курсових різницях та різниці цін на активи.

Таким чином, для успішного трейдингу необхідно в його основу покласти наведені вище принципи та обрати відповідний цілям і завданням трейдерів вид торгівлі та метод доступу на ринок.

Список використаних джерел

1. Крокус Д. Що таке трейдинг?URL: https://cryptology.school/

2. Види трейдингу. URL: https://tradinginfo.club
3. Піхоцька О., Попович Н. Інтернет-трейдинг: суть, практичні аспекти та перспективи розвитку на біржовому ринку України. *Věda a perspektivy*. 2022. №11(18). С. 49-61.

А.С. Легка
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ МОЛОЧНИХ ТОВАРІВ В УКРАЇНІ

Молочна галузь в Україні є важливою ланкою агропродовольчого сектора та відіграє суттєву роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Її функціонування наразі зазнає впливу численних трансформацій, обумовлених як внутрішніми економічними процесами, так і зовнішніми факторами, зокрема війною, перебоями в логістиці, зміною споживчих моделей та зростанням вимог до якості продуктів. В умовах адаптації до цих викликів ринок демонструє низку характерних тенденцій, що визначають його поточний стан і майбутні вектори розвитку.

Однією з провідних характеристик сучасного ринку є підвищення попиту на функціональні продукти – пробіотичні йогурти, збагачені молочні напої, безлактозні вироби, які відповідають запитам споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя. Популяризація такої продукції зумовлена посиленням інтересу до профілактичного харчування, що значно посилився внаслідок пандемічних подій. Реакцією виробників стає розширення асортименту товарів із доданою біологічною цінністю, що дає змогу охопити нові ринкові ніші.

Ще однією важливою тенденцією виступає активізація сегменту рослинних альтернатив традиційним молочним продуктам. Вироби на основі вівса, сої, мигдалю або кокосу поступово займають своє місце на полицях супермаркетів, що спричинено не лише дієтичними або медичними показаннями, а й зростанням екологічної свідомості та популярністю веганського способу життя. Хоча національний ринок ще не демонструє масового споживання цих товарів, темпи їх зростання є сталими, особливо у великих містах [1].

Значний вплив на ринкову структуру має еволюція виробничої бази. Відбувається поступове витіснення дрібних селянських господарств, що не відповідають сучасним стандартам, середніми та великими молочними фермами, здатними забезпечити контроль якості, відповідність санітарним вимогам і підготовку до експорту. Разом з

тим, наслідки воєнних дій у низці регіонів призвели до зменшення обсягів виробництва, погіршення інфраструктури та зростання собівартості продукції.

Маркування товарів дедалі частіше включає позначки «органічне», «локального виробництва», «без штучних добавок», що стають ключовими елементами впливу на купівельну поведінку. Візуальна привабливість упаковки, наявність QR-кодів із детальною інформацією про походження сировини також сприяють зростанню довіри з боку кінцевого споживача.

Цифровізація збуту виступає ще одним вектором розвитку ринку. Продаж молочних товарів через інтернет-магазини, мобільні сервіси та маркетплейси помітно активізувався, особливо в умовах обмеженого фізичного доступу до торговельних точок. Це обумовлює потребу в надійній холодовій логістиці, що, у свою чергу, стимулює модернізацію ланцюгів постачання та розвиток спеціалізованих транспортних послуг.Проблематика забезпечення безпечності та високої якості молочної продукції залишається актуальною. За даними контролюючих органів, частими є випадки порушень, пов'язаних із фальсифікацією сировини, недотриманням норм зберігання та використанням заборонених добавок. У зв'язку з цим зростає роль лабораторного моніторингу, сертифікації, а також інформованості споживача щодо складу та характеристик придбаного товару [2].

У подальшій перспективі очікується посилення концентрації виробництва, впровадження інноваційних технологій обробки та зростання експортного потенціалу, зокрема до країн Європейського Союзу та Близького Сходу. Водночас внутрішній ринок зберігає значний потенціал зростання, що може бути реалізований шляхом впровадження нових торговельних форматів, вдосконалення логістики та орієнтації на якісний сервіс.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що вітчизняний молочний ринок перебуває на етапі активної трансформації, що супроводжується переорієнтацією на інноваційні, екологічно безпечні рішення та підвищення стандартів якості. Гнучкість стратегій виробників і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища визначатимуть рівень конкурентоспроможності молочної галузі в найближчому майбутньому.

Список використаних джерел

1. Стахурська С.В. Дослідження ринку молочної продукції України. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 2(13). С. 102–109.

2. Місюк М.В., Заходим М.В. Розвиток ринку молока в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. Економіка АПК. 2021. № 1. С. 34–43.

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

К.Я. Лісний
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВПЛИВ ХІМІЧНОГО СКЛАДУ КЛЕЮ НА ЙОГО АДЕГЕЗИВНІ ВЛАСТИВОСТІ

У сучасному світі клейові матеріали широко використовуються у різних галузях промисловості, таких як будівництво, виробництво меблів, текстильна промисловість, автомобільна індустрія, електроніка, а також у побутових умовах. Надійність та довговічність з'єднання матеріалів значною мірою залежать від адгезивних властивостей клею. У свою чергу, ці властивості визначаються хімічним складом клею, який впливає на його здатність зчеплення з різними поверхнями та забезпечує міцність зв'язку.

Проблема полягає в тому, що на ринку представлено широкий асортимент клеїв, але не завжди споживачі розуміють, як склад впливає на якісні показники продукту. У результаті можуть виникати ситуації, коли використаний клей не відповідає вимогам певної сфери застосування, що призводить до зниження якості з'єднань та їх швидкого руйнування. Тому питання впливу хімічного складу на адгезивні властивості клеїв актуально.

Основними показниками якості клею є адгезія, міцність з'єднання, стійкість до впливу вологи та температурних змін. Дослідження показують, що якість клею значною мірою залежить від вибору компонентів та умов експлуатації [1].

Клеї поділяються на кілька основних груп: синтетичні, натуральні, поліуретанові, епоксидні, акрилові тощо. Кожен вид клею має специфічні властивості завдяки різному хімічному складу та технології виробництва. Синтетичні клеї – основою цих клеїв є синтетичні полімери, такі як полівінілацетат (ПВА), поліуретан, епоксидні смоли та інші. Вони характеризуються високою міцністю, вологостійкістю та тривалим терміном служби.Синтетичні клеї широко використовуються в будівництві, меблевому виробництві та інших промислових галузях. Натуральні клеї виготовляються на основі

природних компонентів, таких як казеїн (молочний білок), кістковий або риб'ячий клей, смоли рослинного походження. Такі клеї екологічні, але поступаються синтетичним за міцністю та водостійкістю. Використовуються в реставраційних роботах, меблевій промисловості та мистецтві. Поліуретанові клеї складаються з поліуретанових полімерів, що забезпечують високу адгезію до різних матеріалів, включаючи дерево, метал, пластик і скло.Відрізняються високою волого – термостійкістю, що робить їх оптимальними для зовнішніх робіт та складних умов експлуатації.

Епоксидні клеї містять епоксидні смоли та затверджувачі, що при змішуванні утворюють дуже міцне з'єднання.Використовуються в автомобільній промисловості, будівництві, ремонті техніки та у виробництві композитних матеріалів [2].

Акрилові клеї: виготовляються на основі акрилових смол. Вони швидко висихають, стійкі до ультрафіолетового випромінювання та хімічних речовин.Застосовуються у виробництві вікон, дзеркал, у будівництві та ремонті [3].

Таким чином, вибір клею залежить від вимог до з'єднання та умов його експлуатації. Кожна група клеїв має свої переваги та недоліки, які потрібно враховувати під час вибору. Кожен вид клею має специфічні властивості завдяки різному хімічному складу та технології виробництва.

Список використаних джерел

1. Технології виробництва синтетичних клеїв. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/343952433.pdf

2. Адгезивні властивості клеїв. URL: https://spbcomposit.ru/adhesive_force.html

3. Хімічні властивості синтетичних та натуральних клеїв. URL: https://studfile.net/preview/3577878/page:6/

Науковий керівник: В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент

Д.В. Лобов
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОСМЕТИЧНИХ ВИРОБІВ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

У сучасних умовах косметичні вироби займають вагоме місце на споживчому ринку, забезпечуючи не лише естетичні потреби населення, але й виступаючи важливим елементом особистої гігієни,

індивідуального стилю та соціального самовираження. Зміна ставлення до зовнішності, підвищення рівня обізнаності споживачів та глобалізація ринку стимулюють активне зростання косметичної індустрії в Україні. Косметичні засоби охоплюють широкий спектр продуктів, серед яких вирізняються засоби догляду за шкірою обличчя та тіла, декоративна косметика, засоби для волосся, парфумерія, гігієнічна косметика, а також спеціалізовані продукти — антивікові, дерматологічні, гіпоалергенні тощо.

Зростання конкуренції на косметичному ринку зумовлює потребу в комплексному аналізі товарознавчих характеристик косметичних виробів та ретельно спланованому позиціонуванні продукції. Якість косметичних засобів визначається сукупністю фізико-хімічних, органолептичних, токсикологічних і мікробіологічних показників, які вивчаються в рамках товарознавчої експертизи. Особливу увагу при цьому приділяють безпечності компонентного складу, ефективності дії, сумісності з типом шкіри, стійкості продукту в процесі зберігання, а також привабливості дизайну упаковки.

Асортимент косметичних виробів в Україні постійно оновлюється та урізноманітнюється відповідно до тенденцій світової індустрії краси. Все більшу популярність здобувають натуральні та органічні засоби, які не містять парабенів, сульфатів, штучних барвників та ароматизаторів. У тренді також веганська косметика, zero waste-продукти, унісекс-лінійки та мультифункціональні засоби, що поєднують кілька функцій в одному продукті [2]. Окремий інтерес становлять дерматологічно активні засоби або так звана космецевтика, яка поєднує косметичний та фармацевтичний ефект. Її використовують як у профілактиці, так і в комплексному догляді при шкірних захворюваннях. Також зростає попит на локальні бренди, які пропонують косметику на основі української сировини – меду, прополісу, гідролатів трав, грязей, мінеральних вод тощо.

На українському ринку представлений широкий спектр косметичних виробів від вітчизняних брендів, таких як «Біокон», «Vigor Cosmetique Naturelle», «Зелена аптека», «Iren Bukur» та «White Mandarin».

Кожен з них використовує власну стратегію позиціонування – від акценту на натуральність і екологічність до преміальності, інноваційності та доступності [1]. Позиціонування косметичних виробів на ринку передбачає побудову унікального образу товару в уявленні споживача. Це включає вибір ринкової ніші, визначення цільової аудиторії, формування ціннісної пропозиції та розробку

комунікаційної стратегії. Успішне позиціонування базується на поєднанні функціональної якості продукту, естетичної привабливості та емоційної складової. Сучасний споживач шукає не просто ефективний продукт, а символ стилю, засіб самоідентифікації, джерело позитивних емоцій [3].

Сучасні стратегії просування косметичних виробів орієнтуються на цифрові канали комунікації. Важливу роль відіграють інфлюенсери, beauty-блогери, огляди на YouTube та Instagram-реклама, що дозволяє створити довіру до бренду. Залучення технологій доповненої реальності (AR) дає змогу споживачам «приміряти» косметику онлайн, що посилює інтерес до бренду.

Аналітика великих даних (Big Data) та машинне навчання застосовуються для вивчення поведінки покупців, персоналізації пропозицій та прогнозування попиту [1]. Успішне функціонування косметичного бренду залежить також від таких чинників, як якість сервісу, широта дистрибуції, наявність сертифікації, відповідність упаковки вимогам зручності, екологічності та інформативності, а також доступність ціни для обраного сегмента. Збалансування цих складових дозволяє ефективно конкурувати на ринку, посилювати лояльність споживачів і досягати стабільного зростання.

Отже, умови динамічного розвитку ринку вимагають від виробників постійного вдосконалення продукції та адаптації до змін соціально-економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Бондаренко К. Конкурентні позиції вітчизняних компаній на косметичному ринку України: маркетинговий аспект. URL: https://www.researchgate.net/

2. Карабаза І. Тенденції розвитку косметичного ринку в Україні. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/17dd0bb3-993a-4355-801b-6997c78dd00c/download

3. Самко А. Організаційно-правові проблеми розвитку ринку парфумерно-косметичних виробів в Україні. URL: https://dspace.mphu.edu.ua/handle/123456789/11800

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

І.І. Лукаш, аспірант
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ ГІДРОІЗОЛЯЦІЙНИХ МАТЕРІАЛІВ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ

Сучасний ринок будівельних матеріалів стрімко зростає та видозмінюється за рахунок диференціації. Як свідчить статистика [1], обсяг будівельного ринку України у 2024 р. становив близько 200 млрд грн. Його зростання порівняно з 2023 р. визначено у 20%. Однак, у вартісному вираженні не досягнув показників 2021 р. (258 млрд грн). Встановлено, що за 3 три роки війни собівартість будівництва зросла на 70%. Тож, за позитивної динаміки зростання український будівельний ринок може за 4-5 років вийти на рівень 2021 р. [2].

Структура ринку гідроізоляційних матеріалів України складається з українських виробників (Хенкель Баутехнік, Гідрозіт, Полірем, Віа-Телос, Промислово-будівельні технології України, Технониколь тощо), імпортерів (Basf, Shomburg, Penetron, Isomat тощо) [3]. Його постійний розвиток спричинений стрімким прогресом у новітніх технологіях, що постійно впроваджуються у виробничі та невиробничі процеси. Значним сегментом ринку будівельних матеріалів є гідроізоляційні матеріали.

Гідроізоляційні матеріали призначені для забезпечення повної ізоляції будівельних конструкцій будинків і споруд від впливу агресивного зовнішнього середовища, особливо вологи, атмосферних впливів [4]. Хоча розвиток ринку гідроізоляційних матеріалів є стрімким та непередбачуваним, та ті чи інші продукти з’являються у межах окремих категорій, за якими класифікуються такі матеріали.

За типом матеріалу вирізняють кілька основних класів. Отже серед найпоширеніших варто відзначити проникаючі, рулонні, обмазувальні, наплавлювальні, мембранні та інші. Часто критерієм для вибору матеріалу за його типом стає особливості конструкції для провадження гідроізоляційних робіт. Наприклад, якщо конструкція має значну кількість «вузлів», часто вибирають обмазувальну гідроізоляцію. І навпаки, за умови наявності рівної одноманітної поверхні перевагу надають рулонним бітумним чи мембранним матеріалам.

Важливим критерієм є матеріал основи. Тому за ним класифікують на такі як бітумні, цементні, полімерні тощо. Окрім

цього виділяють класи за методом монтажу, а саме рулонні чи рідкі. Від цього залежить і метод монтажу такого матеріалу.

Значним фактором при класифікації є функціональні особливості гідроізоляційного матеріалу. Тому тут критичними є показники паропроникності, водонепроникності та безпосередньо механічних властивостей. Від цих показників залежать технологічні рішення для забезпечення тих чи інших вимог для експлуатації об'єкту на якому були застосовані такі матеріали. Так для житлових приміщень найчастіше використовують мембрани, при гідроізоляції дахів та фундаментів, а для об'єктів де паропроникність матеріалу не важлива – бітумні гідроізоляційні матеріали.

Окрім того, на ринку представлена продукція спеціального призначення [5]. Вона може виконувати свої функції із гідроізоляції у особливих умовах, таких як агресивне хімічне середовище, значні механічні навантаження тощо.

Загалом класифікація гідроізоляційних матеріалів на сучасному ринку має широкий спектр номенклатури. Вона провадиться залежно від ряду чинників та значно полегшує спосіб вибору такого матеріалу враховуючи його особливості та експлуатаційні характеристики. В умовах постійного зростання ринку гідроізоляційних матеріалів, класифікаціє стає ефективним інструментом для відстеження тенденцій розвитку галузі та вибору найефективніших технічних та економічних рішень.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

2. Озейчук А. Як війна змінила будівельний ринок України.URL: https://epravda.com.ua/biznes/yak-viyna-zminila-budivelniy-rinok-ukrajini-805465/

3. Ковальчук К.А., Зозульов О.В. "Сучасний стан ринку гідроізоляційних матеріалів України" // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг і цифрові технології» (2022).

4. Фесенко О.А., Мануілов Д.В. "Класифікація і особливості застосування покрівельних та гідроізоляційних матеріалів" // Збірник тез доповідей X Міжнародної науково-технічної конференції «Крамаровські читання» (2023).

5. Statistics Poland. URL: https://stat.gov.pl/en/

Науковий керівник: О.П. Юдічева, кандидат технічних наук, доцент

О.С. Маковецький
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ ТА ЇХ ВИДИ

Логістика є невід'ємною частиною економіки, що охоплює всі етапи обробки і переміщення товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача. Сучасний ринок потребує швидкої та ефективної доставки товарів і це є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку.

Логістичні послуги охоплюють різноманітні аспекти, включаючи транспортування, зберігання, обробку замовлень, прогнозування попиту й інші операції. Вони сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, дозволяючи оптимізувати витрати, зменшити час виконання завдань і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Логістичні послуги охоплюють широке коло діяльності – від транспортування й зберігання до упаковки, митного оформлення й управління постачальницькими ланцюгами. Їхня ключова функція полягає в об'єднанні виробника та кінцевого споживача, що робить ці послуги критично важливими як на міжнародному, так і на місцевому рівнях.

Основними характеристиками логістичних процесів є [1, с. 82]:

- Транспортно-експедиторської послуги – ця категорія включає організацію перевезень різними видами транспорту: автомобільними, залізничними, морськими чи авіаційними.
- Складування – невід'ємна складова логістики: сортування, обробка, та забезпечення безпеки і раціонального використання складських приміщень.
- Управління запасами – підтримка оптимального рівня товарних запасів з метою уникнення дефіциту або надлишків.
- Поштово-кур'єрські послуги – доставка, товарів, документів та кореспонденції.

Логістичні послуги охоплюють різноманітні аспекти, включаючи транспортування, зберігання, обробку замовлень, прогнозування попиту й інші операції. Вони сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, дозволяючи оптимізувати витрати, зменшити час виконання завдань і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Логістичні послуги охоплюють широке коло діяльності – від транспортування й зберігання до упаковки, митного оформлення й

управління постачальницькими ланцюгами. Їхня ключова функція полягає в Транспортно-експедиторські послуги [2, с. 102].

Ця категорія включає організацію перевезень різними видами транспорту: автомобільним, залізничним, морським чи авіаційним. Також в неї входить митне оформлення та супутні операції. Транспортна експедиція дає змогу компаніям делегувати перевезення товарів спеціалізованим логістичним провайдерам.

Складування — невід'ємна складова логістики, що охоплює управління запасами і розміщення товарів на складах. Це включає сортування, обробку перед відправкою та забезпечення безпеки і раціонального використання складських приміщень.

Дана сфера передбачає підтримку оптимального рівня товарних запасів із метою уникнення дефіциту або надлишків. Ефективне управління запасами базується на прогнозуванні попиту, аналізі існуючих запасів і ретельному плануванні поставок.

Сучасні технології, такі як IoT, штучний інтелект і аналітика даних, сприяють покращенню процесів моніторингу руху товарів, обробки даних і планування. Інформаційні рішення також використовуються для управління перевезеннями, складуванням і стеження за товарами в реальному часі.

До поштово-кур'єрських послуг входить доставка товарів, документів та кореспонденції фізичним особам або підприємствам. Цей напрям пов'язаний із швидкістю доставки та включає послугу "останньої милі", яка є актуальною для онлайн-торгівлі [3, с. 93].

В умовах глобалізації логістика слугує основним інструментом зв'язку між економічними системами різних країн, що забезпечує ефективне переміщення товарів через кордони.

Розвиток онлайн-торгівлі сприяв значному зростанню попиту на швидку й якісну доставку товарів. Це накладає додаткові вимоги до учасників ринку логістичних послуг [3, с. 42].

Інтеграція рішень для збору даних у реальному часі, автоматизації процесів і використання алгоритмів для оптимізації маршрутів дозволяє значно підвищити ефективність логістичних операцій.

Отже логістичні послуги відіграють вирішальну роль у сучасній економіці та сприяють формуванню світового ринку. Впровадження передових технологій, включаючи оцифралізацію, автоматизацію та штучний інтелект, підвищує ефективність та прозорість логістичних операцій. Успіх компаній у цій галузі покладається на їх спроможність адаптуватися до швидких змін, впроваджувати інновації та відповідати очікуванням клієнтів.

Список використаних джерел
1. Решетнікова О.В. Аналіз та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні / О.В. Решетнікова, Т.В. Боровик, І.О. Терещенко // Економіка і управління. - 2020. - № 2.
2. Іванова І.В. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи / Ірина Іванова, Тетяна Боровик, Альона Руденко, Таміла Залозна // Галицький економічний вісник. -Т.: ТНТУ, 2020. - Том 6. - № 67.
3. Калач Г.М. Особливості логістичних процесів підприємств електронної комерції / Г.М. Калач, Н.В. Онищук // Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. - 2021. - Вип. 7.

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

М.П. Манзюк
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ E-COMMERCE

Електронна торгівля (E-commerce) на сьогодні є одним із найперспективніших і найшвидше зростаючих напрямів цифрової економіки. Під впливом активної цифрової трансформації, змін у споживчій поведінці та глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19, дана сфера зазнала суттєвих якісних змін. E-commerce поступово перетворюється на провідний інструмент реалізації товарів і послуг, істотно впливаючи як на ефективність окремих компаній, так і на загальні економічні процеси. Однією з головних тенденцій, що визначають сучасний розвиток електронної комерції, є персоналізація клієнтського досвіду. Використовуючи штучний інтелект і аналітику великих даних (Big Data), бізнеси мають змогу формувати індивідуалізовані пропозиції, орієнтуючись на попередні покупки, поведінкові патерни та прогнозовані потреби клієнтів. Це веде до зростання рівня задоволеності, підвищення частоти повторних покупок і збільшення середнього чека. Як приклад, компанії Amazon і Alibaba активно застосовують алгоритми рекомендацій, які істотно впливають на формування споживчих рішень.

Значний вплив на електронну торгівлю має також мобільна комерція (m-commerce), яка розвивається паралельно зі зростанням кількості користувачів мобільних пристроїв. За останніми дослідженнями, понад 70% онлайн-замовлень здійснюються саме

через смартфони та планшети. Це стимулює компанії адаптувати свої платформи до мобільного використання, забезпечуючи зручну навігацію, швидке завантаження і простий процес оформлення замовлення. Крім того, m-commerce відкриває додаткові можливості для цільового маркетингу на основі геолокації та спонтанних покупок.

Ще одним визначальним трендом є розвиток омніканального підходу. Сучасні споживачі очікують безперервної взаємодії з брендом незалежно від каналу комунікації – онлайн чи офлайн. Об'єднання сайтів, мобільних додатків, соціальних мереж і фізичних точок продажу в єдину систему дозволяє підвищити зручність, гнучкість і послідовність клієнтського досвіду. Так, компанія IKEA успішно реалізує омніканальну модель, яка передбачає онлайн-перегляд продукції, можливість замовлення через застосунок і самостійне отримання товару в магазинах або пунктах видачі [1].

Зростає також значення соціальної комерції (social commerce), яка передбачає продаж товарів безпосередньо через соціальні мережі. Такі платформи, як Instagram, TikTok і Facebook, стають повноцінними майданчиками для реалізації продукції завдяки інтеграції функцій покупки у контент. Користувачі дедалі більше покладаються на думки інфлюенсерів, відеоогляди та відгуки реальних споживачів, що формує довіру й спонукає до покупки. Це значно скорочує ланцюг прийняття рішення та підвищує ефективність маркетингових зусиль.

Окремо слід відзначити інтеграцію технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) у процеси продажу в електронному середовищі. Завдяки цим рішенням покупці мають змогу попередньо ознайомитись із продуктом: «приміряти» одяг, перевірити, як меблі виглядатимуть у помешканні, або віртуально протестувати косметику. Такі інструменти знижують кількість повернень, покращують якість вибору і підвищують загальну задоволеність користувача. Один із прикладів – компанія Sephora, яка розробила мобільний застосунок для AR-тестування декоративної косметики.

Водночас все більшої актуальності набуває орієнтація на сталість і екологічність. Сучасний споживач демонструє підвищену зацікавленість в етичному виробництві, скороченні вуглецевого сліду та збереженні природних ресурсів. У відповідь на ці запити компанії впроваджують екологічну упаковку, «зелену» логістику, сортування й утилізацію матеріалів, що формує позитивний образ бренду в очах екологічно свідомої аудиторії.

Прикладом ефективної адаптації до нових викликів є український онлайн-маркетплейс Rozetka. Компанія систематично розширює спектр логістичних рішень, впроваджує поштомати,

ефективні канали доставки й особистого отримання, використовує технології персоналізації контенту, а також розвиває повнофункціональний мобільний застосунок [2].

Таким чином, електронна комерція продовжує розвиватися у напрямі цифрової трансформації, підвищення клієнтоорієнтованості, технологічності та сталості. Компанії, які прагнуть успішно функціонувати в умовах цифрової конкуренції, повинні гнучко реагувати на зміни, впроваджувати сучасні інструменти та будувати довгострокову стратегію розвитку з орієнтацією на потреби споживача. Динаміка E-commerce підтверджує її провідну роль у формуванні нової економічної парадигми глобального ринку.

Список використаних джерел

1. Мобільний додаток і мобільний сайт: в чому різниця, і що краще? URL: https://webexpert.com.ua/ua/mobilnij-dodatok-i-mobilnij-sajt

2. Розвиток електронної торгівлі та її вплив на міжнародну торгівлю URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1567

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

С.В. Марковець
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ СИЛОКСАНІВ ДЛЯ ОБРОБКИ ПАПЕРУ З МАКУЛАТУРНОЇ МАСИ

Глобальні екологічні проблеми, пов’язані із надмірним використанням пластикових пакувальних матеріалів, змушують шукати альтернативні рішення. Відповідно, міжнародні ініціативи, такі як Директива 94/62/ЄС «Про упаковку та відходи упаковки», передбачають розробку пакувальних матеріалів, які можна переробляти або компостувати [1]. В Україні з 2021 року набув чинності Закон «Про обмеження обігу пластикових пакетів», що стимулює перехід до екологічно безпечних пакувальних матеріалів, зокрема паперових [2]. Водночас рівень споживання паперу в Україні залишається низьким — приблизно 25 кг/рік на душу населення, що значно поступається показникам ЄС (120 - 300 кг) та США (320 - 350 кг) [3].

Порівняно з полімерними матеріалами, папір має меншу міцність, що впливає на його довговічність під час транспортування та

зберігання. Паковання з паперу часто потребують додаткового ламінування полімерними плівками, що ускладнює їхню вторинну переробку [4, 5].

Українська целюлозно-паперова промисловість характеризується високим рівнем імпортозалежності (рис. 1).

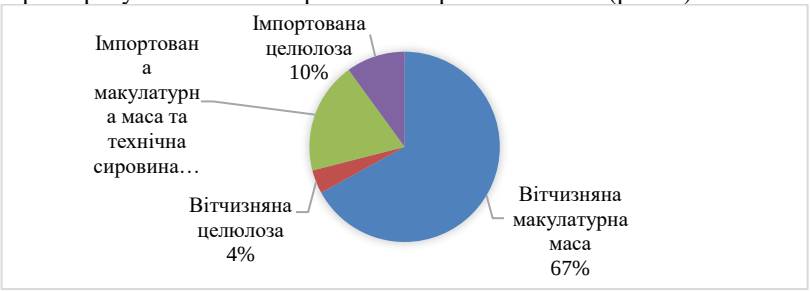


Рис. 1. Структура сировини для виробництва пакувального паперу в Україні [3]

Первинна деревна целюлоза постачається з-за кордону, а високий відсоток макулатури у складі пакувального паперу знижує його показники якості [6]. Відсутність сучасних підприємств із виробництва целюлози, застаріле паперове обладнання обмежує можливості розширення асортименту пакувального паперу [7, 8].

Відсутність інвестицій у дослідження та розробку нових матеріалів, а також обмежене впровадження інноваційних покриттів значно знижують конкурентоспроможність галузі [9].

Одним із найбільш перспективних напрямків вдосконалення пакувального паперу є інтеграція сучасних технологій модифікації матеріалів, зокрема через використання новітніх кремнійорганічних покриттів. Такі рішення дозволяють значно покращити показники якості пакувального паперу, що є критично важливими для забезпечення його функціональності в умовах сучасної пакувальної галузі [10].

Відомі розробки (пат. України на КМ №UA119647C2 [11] і №UA136874U [12], що вказують на ефективність застосування силоксанових гідрофобних композицій для покриття паперових матеріалів, які знижують схильність до пліснявіння та надають стійкість до води. Водночас ці покриття сприяють підвищенню міцності та стійкості до зовнішніх впливів [13].

Розроблені та наведені в цих патентах кремнійорганічні композиції, відкривають нові можливості для поліпшення екологічності паковання з паперу без втрати його функціональності. Використання кремнійорганічних покриттів надає пакувальному

паперу властивості, які роблять його придатним для застосування в агресивних середовищах, зберігаючи при цьому екологічні переваги паперових матеріалів. Для досягнення ще більшої ефективності, необхідні подальші дослідження для оптимізації складу покриттів, що адаптовані до виробничих умов пакувальної галузі. Зокрема, доцільно звернути увагу на можливості розробки нових кремнійорганічних сполук, здатних не тільки покращити бар'єрні властивості пакувального паперу, але й підвищити його конкурентоспроможність у масштабах промислового виробництва [14].

Список використаних джерел

1. Директива 94/62/ЄС «Про упаковку та відходи упаковки». URL: eur-lex.europa.eu

2. Закон України «Про обмеження обігу пластикових пакетів». URL: zakon.rada.gov.ua

3. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/

4. Тарасенко А. В., Федоренко О. П. Проблеми та перспективи розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості України. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, № 4 (70), 2013. С. 193 - 197.

5. Душенька І. І. Ринок целюлозно-паперової промисловості: сучасний стан і перспективи розвитку / І. І. Душенька, К. О. Кузнєцова // Економічний вісник. – 2018. – № 5. – С. 69–77.

6. Зінченко Д. В. Проблеми та перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості України в умовах світового ринку / Д. В. Зінченко, А. Р. Дунська // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2014. - Т.2. - №8.- 9с.

7. Путінцева С. В. Сучасний стан і проблеми світового та українського ринків целюлозно-паперової продукції. Вісник ХНТУ, № 1(56), 2016. С. 126 - 130.

8. Скоробогатова Н. Є. Конкурентоспроможність українських підприємств целюлозно-паперової промисловості в умовах Індустрії 4.0 / Н. Є. Скоробогатова, Д. В. Гурін // Ефективна економіка. – 2018. – № 12. – С. 204–210.

9. Дунська А. Р., Панасюк Т. П. Тенденції інноваційних процесів у целюлозно-паперовій галузі України. Економіка та управління підприємствами, 2016, № 11. С. 346 - 349.

10. Колотило П. В., Харчук О. Г. Целюлозно-паперова галузь у контексті інноваційного розвитку і виробництва продукції в Україні та

за кордоном. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління», 2020, Вип. 31 (70), № 1. С. 29 - 35.

11. Спосіб отримання паперу, що не пліснявіє : пат. UA119647C2 Україна : D21H 21/40. № u201812345 ; заявл. 15.05.2018 ; опубл. 12.12.2018, Бюл. № 24. 6 с.

12. Гідрофобізуюча композиція для пористих матеріалів : пат. UA136874U Україна : C09D 5/14. № u201914678 ; заявл. 22.07.2019 ; опубл. 10.01.2020, Бюл. № 3. 4 с.

13. Органічна полісилоксанова композиція для релізного паперу : пат. TWI837271B Тайвань : C09D 5/02. № TW202012837271 ; заявл. 28.02.2020 ; опубл. 05.10.2024, Бюл. № 22. 5 с.

14. Федорченко О. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. Економіка та держава, 2015, № 11. С. 37 - 39.

Науковий керівник: В.О. Комаха, кандидат технічних наук, доцент

Д.О. Мінаєв
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПОБУТОВОЇ ТЕХНІКИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ПОТРЕБ

Сегментація ринку – це важливий маркетинговий інструмент, що дозволяє бізнесу фокусуватися на групах споживачів із спільними характеристиками. Вона набула популярності наприкінці 20-го століття завдяки розвитку комп'ютерних технологій, однак у 21-му столітті її ефективність ставиться під сумнів через швидкі зміни ринкових умов і зростання обсягу даних. Основні проблеми сегментації – розмитість меж між сегментами, труднощі в обробці даних і їх практичному застосуванні, тому багато компаній не можуть адаптувати свої маркетингові стратегії, що знижує ефективність сегментації [1].

Попри це, сегментація залишається важливою, хоча традиційні підходи (демографічні, поведінкові) часто недостатні. Тому все більше застосовуються кількісні методи, такі як кластеризація, логістична регресія та алгоритми машинного навчання, які допомагають точніше аналізувати ринок і краще націлювати маркетингові кампанії.

Кластеризація є одним із основних і найпоширеніших методів кількісної сегментації, що передбачає групування об'єктів або споживачів у "кластери" або "групи", де об'єкти в межах кожного

кластера мають схожі характеристики. Цей метод є неконтрольованим, тобто не потребує попередньої наявності міток або відомих сегментів.

Існує кілька основних видів кластеризації, кожен з яких застосовує різні алгоритми для пошуку схожих об'єктів:

– Ієрархічна кластеризація – метод, який будує дерево кластерів, що з'єднуються одна з одною.

– Метод k-середніх (k-means) намагається розділити дані на заздалегідь визначену кількість кластерів (k), мінімізуючи відстань між точками та центроїдами кластерів.

– DBSCAN – метод кластеризації на основі щільності, який групує точки, що мають високу щільність, та відокремлює їх від тих, що належать до "шуму" або аномальних точок.

– Сегментація на основі графів – це алгоритми, що використовують графові структури для кластеризації, забезпечують потужні можливості для обробки складних, багатовимірних даних [2].

Методи кластеризації можна іноді поєднувати між собою, або використовувати разом із іншими інструментами аналізу даних, наприклад, як зображено на рис. 1, можна поєднати ієрархічну кластеризацію із методом головних компонент.

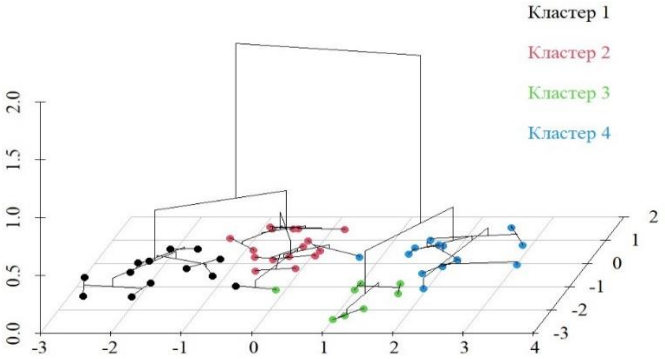


Рис. 1. Поєднання ієрархічної кластеризації та аналізу головних компонент [3]

Іншими популярними методами є логістична регресія та дискримінантний аналіз: логістична регресія дозволяє моделювати ймовірність належності споживача до певного класу на основі незалежних змінних, а дискримінантний аналіз знаходить оптимальні межі між класами, визначаючи гіперплощину, яка максимально розділяє сегменти, і добре працює на середніх вибірках.

Таким чином, сегментація споживачів побутової техніки допомагає компаніям краще розуміти потреби клієнтів, а традиційні підходи поступово доповнюються кількісними методами, такими як

кластеризація та класифікація, що дозволяють точніше аналізувати ринок.

Список використаних джерел

1. Gajanova Lubica & Nadanyiova Margareta & Moravcikova Dominika, 2019. «The Use of Demographic and Psychographic Segmentation to Creating Marketing Strategy of Brand Loyalty,» Scientific Annals of Economics and Business, Sciendo, vol. 66(1), pages 65-84, March.

2. Kassambara, A. Learning Essentials: Practical Guide in R / Alboukadel Kassambara. Ed. 1. 2017.

3. HCPC – Hierarchical Clustering on Principal Components: Essentials. URL: https://surl.li/kgrkne (дата звернення 30.3.2025).

Науковий керівник: В.М. Орлова кандидат технічних наук, доцент

Н.Г. Міценко, доктор економічних наук, професор
І.П. Міщук, доктор економічних наук, професор
Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна

ВЕЛИКИЙ БІЗНЕС І ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Від початку XXI століття в Україні великого розмаху набрали процеси розгортання діяльності т.зв. мережевих торговельних компаній, що виникли як "...складна організаційна форма провадження торговельного підприємництва, створена шляхом взаємодії між суб'єктами господарювання, яка передбачає об'єднання їх ресурсів та ділової активності на корпоративних або партнерських засадах з метою створення додаткових конкурентних переваг на ринку та утворення єдиної мережі торговельних об'єктів під єдиним управлінням т.зв. оператора торговельної мережі та єдиною торговою маркою" [1, с. 195].

В межах цього процесу відбувається взаємодія суб'єктів великого бізнесу і багаточисельних приватних підприємців на засадах системи франчайзингових відносин. Суть франчайзингової системи полягає в посиленні інтеграційної взаємодії суб'єктів великого бізнесу і малого підприємництва шляхом укладання договорів франчайзингу, за яким велика компанія (франчайзер) передає певній особі (ФОПу чи підприємству - франчайзі) право на продаж продукту (товар, послуги)

цієї компанії. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт за заздалегідь визначеними принципами і правилами, які встановлює франчайзер. В обмін на дотримання цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я компанії, її репутацію (гудвіл), продукт, маркетингові технології, експертизу і механізми підтримки [2].

Франчайзинговий пакет (повна система ведення бізнесу, передана франчайзі) дозволяє навіть недосвідченому підприємцю вести свій бізнес успішно. Такий висновок підтверджується вивченням досвіду одного з приватних підприємців, якому укладання договору франчайзингу надало значні перспективи для зосередження на спеціалізованій роздрібній торгівлі за високими стандартами торговельного обслуговування, встановленими франчайзером.

За наданою нам інформацією, у відносинах між сторонами укладеної угоди визначено чіткі зобов'язання як сторони франчайзера, так і приватного підприємця (ФОП). Так, проведений нами аналіз зобов'язань партнерів щодо діяльності спеціалізованого магазину з торгівлі взуттям засвідчив, що франчайзі, уклавши з зазначеним ФОП-ом договір франчайзингу, надав приватному підприємцю комплект організаційно-правових документів, котрі стосуються асортименту товарів, якими торгує мережа магазинів взуття (включно з основами технологій виробництва, характеристиками споживних властивостей і показниками оцінки якості), нормативно-правових документів з виробництва товарів (стандарти на взуття) та захисту прав споживачів, організації комплексу торгово-технологічних процесів у торговому залі магазину, організації мерчендайзингу в магазинах під корпоративним брендом, стандартів торговельного обслуговування, організації наймання торгового персоналу і форм використовуваних документів (включно з посадовими обов'язками працівників різних категорій).

Франчайзі також отримав (в електронному вигляді) тексти всіх необхідних матеріалів для комплектації Куточка споживача, а для безпосереднього виконання робіт з організації процесу роздрібної торгівлі взуттям й іншими передбаченими асортиментною матрицею ("мерчбук") товарами франчайзером було надано внутрішньокорпоративний Стандарт мерчендайзингу з затвердженими проектно-технологічними рішеннями щодо стандартизації розмірів торгових приміщень, варіантів їх технологічного планування, зонування, оснащення торговими меблями; до речі, все обладнання для оснащення торгового залу теж було надано франчайзером. Він же надав необхідні ЕРРО, комп'ютерну техніку та відповідне програмне забезпечення для реалізації всіх бізнес-процесів роздрібної торгівлі

взуттям та іншими товарами і для управління спеціалізованим мережевим магазином.

Серед зобов'язань франчайзера окремо виділене проведення навчання персоналу магазину та надання всіх необхідних навчальних матеріалів для самопідготовки та контролю знань керівників і торгового персоналу, періоди проведення навчань, контролів і міні-тренінгів. Поряд із проведенням навчань, для провадження роздрібної торгівлі взуттям (та іншими товарами) у спеціалізованому магазині торговий процес забезпечується шляхом належної організації праці, зокрема, чітко визначаються посадові обов'язки кожної категорії персоналу і встановлені вимоги до професійної кваліфікації працівників. Загалом завдяки співпраці на засадах франчайзингової угоди у таких магазинах створено необхідні умови як для розвитку окремого суб'єкта малого підприємництва, так і для розгортання корпоративної мережі магазинів.

Список використаних джерел:

1. Міщук І. П. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика : монографія / І. П. Міщук. - Львів : Вид-во ЛКА, 2015. – 452 с.

2. Франчайзинг: поняття, види, форми. Договір франчайзингу. https://osvita.ua/vnz/reports/law/9649/

Д.С. Москальов
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БУРОВИХ РІЗЦІВ

Інновації у виробництві бурових різців є ключовим фактором розвитку бурової галузі, оскільки дозволяють підвищити продуктивність робіт, зменшити експлуатаційні витрати та зробити процес буріння безпечнішим і екологічно чистішим. Сучасні дослідження спрямовані на розробку нових матеріалів, впровадження вдосконалених покриттів, застосування комп'ютерного моделювання та автоматизованих систем контролю. Провідні виробники, такі як Sandvik, Epiroc, BETEK та Kennametal, активно впроваджують у виробництво бурових різців карбід вольфраму з покращеними характеристиками, а також полікристалічний алмаз (PDC). Впровадження PDC-доліт дозволяє підвищити твердість та стійкість до абразивного зношування, збільшити швидкість проходки на 30-50% та

продовжити термін служби в 3-5 разів у порівнянні з традиційними буровими долотами. Дослідження показують, що використання таких різців у нафтовидобувній галузі дозволило скоротити витрати на буріння на 20-25%, а середня глибина буріння на одну зміну зросла в середньому на 35% [1].

Іншим напрямком покращення бурових різців є застосування спеціальних покриттів, що дозволяють зменшити тертя, підвищити теплову стійкість і знизити ризик корозії. Основними з них є нітрид титану (TiN), алмазоподібні вуглецеві покриття (DLC) та титан-алюмінієві сплави (TiAlN), які дозволяють підвищити зносостійкість на 20-30%, знизити коефіцієнт тертя на 40-50% та підвищити термостійкість до 900°C відповідно [2]. Застосування TiN-покриття у вугільній промисловості дозволило знизити зношення різців на 25%, що значно скорочує витрати на їхню заміну.

Поряд із покращенням матеріалів і покриттів, компанії активно впроваджують нові виробничі технології. Використання лазерної наплавки та вакуумного напилення дозволяє підвищити міцність різців на 15-20%, а застосування 3D-друку скорочує витрати на виробництво на 10-15% та дає можливість створювати складні геометричні форми [3]. Крім того, впровадження наноструктурованих покриттів підвищує міцність бурових різців у 2-3 рази.

Окремим напрямком є цифровізація галузі. Завдяки розвитку IoT (Internet of Things) та використанню датчиків у бурових установках оператори можуть у режимі реального часу відстежувати знос різців, температуру, вібрації та інші параметри [4]. Це дозволяє виявляти потенційні проблеми до виникнення аварій, оптимізувати заміну різців та зменшити час простоїв бурових установок на 15-20%. Використання штучного інтелекту для аналізу даних дозволяє прогнозувати знос різців із точністю до 95%, що дає змогу значно скоротити витрати на технічне обслуговування.

Однією з головних цілей інновацій є зменшення витрат на буріння. Впровадження новітніх технологій дозволяє скоротити витрати на заміну та обслуговування різців на 20-30%, зменшити споживання енергії в процесі буріння на 10-15% та знизити витрати на матеріали завдяки використанню технологій переробки відпрацьованих різців [5]. Наприклад, у 2023 році компанія Schlumberger повідомила, що завдяки впровадженню нових різців із покриттям PDC вдалося скоротити витрати на буріння на 15%, що еквівалентно економії 3,5 мільйона доларів для одного проєкту.

Не менш важливим є питання екологічної безпеки. Використання вторинної сировини дозволяє скоротити виробничі

витрати на 10-15%, а сучасні методи очищення та переробки бурових розчинів дозволяють зменшити обсяг шкідливих викидів на 20-30%. Одним із прикладів є розробка компанії Baker Hughes, яка запровадила безвідходну систему обробки бурових відходів, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля вдвічі.

Щодо перспектив розвитку інновацій у бурових різцях, очікується подальше впровадження технологій, пов'язаних із автоматизацією процесів. Наприклад, розвиток безпілотних бурових установок, обладнаних сенсорами та штучним інтелектом, дозволить зменшити потребу в людському втручанні, що сприятиме зниженню ризику аварій та покращенню ефективності буріння. Також розглядається можливість використання біонанотехнологій для створення самовідновлювальних покриттів, які зможуть продовжувати термін служби бурових різців на 50% довше, ніж сучасні аналоги [6].

Крім того, одним із перспективних напрямків є впровадження матеріалів із програмованою жорсткістю, які зможуть змінювати свої властивості залежно від умов буріння. Це дасть змогу використовувати один тип різця для кількох видів порід, що значно спростить логістику та зменшить потребу в частих замінах інструменту. За оцінками аналітиків, застосування таких технологій може скоротити загальні витрати на буріння до 30% у наступні 10 років.

Таким чином, інновації у виробництві бурових різців сприяють не тільки підвищенню продуктивності бурових робіт, а й зменшенню витрат, підвищенню екологічної безпеки та автоматизації процесів. Використання передових матеріалів, покриттів, цифрових технологій та екологічних рішень дозволяє суттєво підвищити ефективність буріння. Очікується, що у найближчі роки розвиток штучного інтелекту, 3D-друку та "розумних" бурових установок значно змінить галузь, зробивши її ще більш ефективною та екологічно відповідальною.

Список використаних джерел

1. ТОВ "Долота" – провідний постачальник бурового обладнання в Україні. URL: https://1kbk.com.ua/uk/category/innovatsii-v-tekhnologiyakh-bureniya-skvazhin-chto-novogo/

2. ТОП-5 інновацій у буровому обладнанні: як обрати найкраще рішення для вашого проєкту. URL: https://bur24.com/top-5-innovatsii-u-burovomu-obladnanni-iak-obraty-naikrashche-rishennia-dlia-vashoho-proiektu

3. Сучасні технології буріння свердловин та їх вплив на вартість. URL: https://zhzh.com.ua/internet/suchasni-tehnologii-burinnia-sverdlovin-ta-ih-vpliv-na-vartist.html

4. Інновації та впровадження новітніх технологій ДТЕК Нафтогаз: запорука ефективного і екологічного буріння. URL: https://ecolog-ua.com/news/innovaciyi-ta-vprovadzhennya-novitnih-tehnologiy-dtek-naftogaz-zaporuka-efektyvnogo-i

5. Технологічні інновації в бурінні геотермальних свердловин: огляд останніх досягнень. URL: https://aquatoria.kiev.ua/blog/alternatyvna-enerhetyka/tekhnolohichni-innovatsii-v-burinni-heotermalnykh-sverdlovyn-ohliad-ostannikh-dosiahnen

6. Ефективні методи буріння свердловин: новітні технології. URL: https://uhty.com.ua/efektyvni-metody-burinnya-sverdlovyn-novitni-tehnologiyi/

Науковий керівник: В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент

С.О. Нечипоренко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ОНЛАЙН-ПРОДАЖІВ

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій онлайн-торгівля побутовою технікою набуває все більшої популярності. Покупці очікують не лише якісного товару, а й зручного, швидкого та персоналізованого процесу придбання. Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, доповнена реальність та автоматизація маркетингу, значно підвищує ефективність онлайн-продажів. Завдяки цим рішенням компанії можуть краще аналізувати поведінку споживачів, покращувати обслуговування та оптимізувати бізнес-процеси. Дослідження цієї теми є актуальним, оскільки сучасні технології стають ключовим фактором успіху в електронній комерції.

Розглянемо, те чим штучний інтелект може бути корисним і які функції та обов'язки можна йому довірити. Штучний інтелект (AI) відіграє ключову роль в аналізі поведінки покупців та створенні персоналізованих рекомендацій у сфері онлайн-продажів. Завдяки алгоритмам машинного навчання системи можуть аналізувати великі обсяги даних про вподобання, попередні покупки, пошукові запити та взаємодію користувачів із сайтом. Це дозволяє виявляти закономірності у споживчій поведінці та передбачати інтереси клієнтів. Наприклад, якщо користувач переглядає холодильники певного бренду, AI може запропонувати йому моделі зі схожими характеристиками або додаткові аксесуари. Крім того, штучний

інтелект також використовується для сегментації аудиторії, що дозволяє продавцям пропонувати акційні пропозиції та знижки тим користувачам, які з більшою ймовірністю здійснять покупку. AI також може оптимізувати email-розсилки, надсилаючи кожному клієнту індивідуальні рекомендації на основі його попередніх взаємодій із магазином. Завдяки чат-ботам та віртуальним консультантам покупці можуть отримувати миттєві відповіді на свої запитання та персоналізовані поради щодо вибору товарів [1].

Ще одним важливим аспектом є покращення механізмів динамічного ціноутворення, коли AI аналізує попит, конкурентні ціни та поведінку користувачів, щоб пропонувати оптимальну вартість товару в режимі реального часу. Використання AI не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, а й допомагає бізнесу збільшити конверсію та прибутковість. У перспективі розвиток штучного інтелекту дозволить ще точніше прогнозувати потреби споживачів та створювати унікальні пропозиції для кожного користувача.

Крім того, AI активно використовується для підвищення рівня безпеки онлайн-платежів. Аналітичні моделі штучного інтелекту можуть виявляти підозрілі транзакції та шахрайські дії, забезпечуючи додатковий захист як для продавців, так і для покупців. Це важливий аспект у сфері електронної комерції, адже безпека є ключовим фактором довіри споживачів до бренду.

Щодо завдань, які можна довірити Штучному Інтелекту:

- приймати й опрацьовувати первинні запити клієнтів;
- написання привабливих описів товарів;
- генерація ідей для акцій та спеціальних пропозицій;
- визначення цільової аудиторії;
- підготовка контент-плану;
- збирати інформацію про продукт;
- написання сценаріїв для рекламних роликів.

Звісно це не всі завдання, які може виконувати (AI), ще є багато інших аспектів в яких Штучний Інтелект може стати у нагоді [2].

Таким чином, використання штучного інтелекту у сфері онлайн-продажів значно спрощує роботу бізнесу, покращує взаємодію з клієнтами та допомагає досягати кращих фінансових показників. Завдяки автоматизації, персоналізації та аналітиці компанії можуть пропонувати своїм покупцям якісний сервіс, що підвищує рівень довіри та лояльності. З розвитком технологій роль AI у сфері електронної комерції буде тільки зростати, відкриваючи нові можливості для покращення бізнес-процесів та залучення клієнтів.

Список використаних джерел
1. Кузьменко О. Як штучний інтелект трансформує продажі: 6 основних рішень, які вам варто знати. URL: https://www.whitesales.ua/uk/blog/how-ai-is-revolutionizing-sales-6-essential-applications-you-need-to-know
2. Гармаш І. Штучний інтелект у продажах і обслуговуванні клієнта: в чому може замінити людину, а в чому – ні. URL: https://blog.ringostat.com/uk/shtuchnyi-intelekt-u-prodazhakh-i-obsluhovuvanni-kliienta/

Науковий керівник: Г.А. Рижкова, кандидат економічних наук, доцент

Д.Р. Ничипорук
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВПЛИВ РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ НА ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ МАГАЗИНУ

Результативність діяльності підприємства та його позиції на ринку визначаються не лише масштабом операцій та ефективністю використання наявних ресурсів, але й широтою та доцільністю товарного асортименту. В умовах ринкових відносин кожне підприємство самостійно формує свою товарну стратегію. Процес формування асортименту є складним і залежить від багатьох чинників. Ігнорування цих чинників може призвести до неефективного асортименту. Одним із ключових елементів, що впливають на цей процес, є попит споживачів. Щоб досягти успіху в конкурентному середовищі, необхідно пропонувати продукцію, яка вигідно відрізняється від товарів інших компаній та краще відповідає очікуванням і вподобанням клієнтів [1].

Для розширення асортименту магазину чоловічого одягу «Егоїст» (ФОП Ничипорук А.В.) було здійснено закупівлю та продаж товарів підгрупи «чоловічі сумки». Старт продажів був з 1 січня 2025 року. Асортимент налічував 24 нових товарів: сумки чоловічі через плече з тканини – 14 одиниць (з них 7 різних моделей по 2 бренди – Puma, Nike, усі чорного кольору), сумки чоловічі з тканини типу «слінг» – 10 одиниць (з них 5 моделей по 2 бренди – Puma, Nike, усі чорного кольору).

В період з 01.01.2025 по 31.01.2025 було отримано такі фінансові результати: З усіх 24 завезених сумок було продано лише 3: сумки чоловічі через плече з тканини – 2 одиниці та сумка чоловіча з тканини типу «слінг» – 1 одиниця. Загальна сума чистого прибутку

склала 1205 грн. Такі результати були незадовільні, тож було впроваджено розширення асортименту.Після розширення асортименту чоловічих сумок (табл. 1) було проведено порівняння обсягу продажів за січень 2025 р. до впровадження змін та лютий 2025 р. після змін.

Таблиця 1

Порівняння асортименту чоловічих сумок до розширення та після

Назва товару	Кількість товару до розширення асортименту	Кількість товару після розширення асортименту
Шкіряна чоловіча сумка через плече типу "планшет"	Не було у асортименті	Загалом 14 одиниць товару у двох кольорах: чорний та коричневий 7 різних моделей. Наявні 6 брендів
Чоловіча сумка через плече з еко-шкіри типу "планшет"	Не було у асортименті	Загалом 26 одиниць товару чорного кольору. 12 різних моделей. Наявні 4 бренди
Шкіряна чоловіча сумка через плече типу "слінг"	Не було у асортименті	Загалом 8 одиниць товару чорного кольору. 4 різних моделей. Наявні 2 бренди
Чоловіча сумка через плече з еко-шкіри типу "слінг"	Не було у асортименті	Загалом 10 одиниць товару чорного кольору. 5 різних моделей. Наявні 2 бренди
Чоловіча сумка через плече з тканини типу "планшет"	Загалом 14 одиниць товару у чорному кольорі. 7 різних моделей. Наявні такі бренди: Puma, Nike	Загалом 40 одиниць товару у чорному та темно-синьому кольорі. 10 різних моделей. Наявні 7 брендів
Чоловіча сумка через плече з тканини типу "слінг"	Загалом 10 одиниць товару у чорному кольорі. 5 різних моделей. Наявні такі бренди: Puma, Nike	Загалом 20 одиниць товару у чорному та темно-синьому кольорі. 5 різних моделей. Наявні такі бренди: 7 брендів

Маємо наступний результат: з 01.02.2025 по 28.02.2025 було продано 18 сумок (8 шкіряних чоловічих сумок типу «планшет», 4 шкіряні сумки типу «слінг», 4 сумки з тканини типу «планшет» та 2 сумки з тканини типу «слінг»). Чистий прибуток склав 14755 гривень.

Таким чином, можна зробити висновок, що після розширення асортименту чоловічих сумок продажі збільшилися у 6 разів, а чистий прибуток у 12 разів.

Список використаних джерел

1. Аналіз факторів, що впливають на формування асортименту. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2482

Науковий керівник: В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент

М.А. Обушков
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СКЛАДНОСТІ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ БАЛОВОЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ

Проведення бальної оцінки якості продуктів харчування є важливою складовою системи контролю за відповідністю продукції вимогам стандартів та очікуванням споживачів.

Однак цей процес супроводжується низкою складнощів, що впливають на об'єктивність та точність результатів. Оцінка характеристик значною мірою залежить від індивідуального сприйняття дегустатора, його особистих смакових вподобань, стану здоров'я, навіть настрою, що неминуче створює варіативність у виставлених балах [1].

Ще однією складністю є відсутність єдиних, уніфікованих стандартів бальної шкали для різних груп харчових продуктів. У результаті це ускладнює можливість порівняння якості різних зразків або продукції від різних виробників.

Варто також враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як температура подачі продукту, освітлення в дегустаційній залі, навіть час доби, в який проводиться оцінювання. Усі ці фактори можуть змінити сприйняття продукту і, відповідно, вплинути на поставлені бали [2].

Також варто зазначити, що думка експертів не завжди збігається з перевагами та очікуваннями пересічних споживачів. Це створює певну розбіжність між результатами бального оцінювання та реальними споживчими вподобаннями. І нарешті, оцінювання зазвичай проводиться на основі обмеженої кількості зразків, що не завжди є репрезентативним для всієї партії продукції, особливо в умовах масового виробництва.

Таким чином, хоча бальна оцінка є корисним інструментом у системі контролю якості, її використання потребує обережності, глибокого розуміння методології та врахування людського фактору.

Список використаних джерел

1. Подольський В.А. Органолептична оцінка харчових продуктів / В.А. Подольський. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 184 с.

2. Дьяков В.Н. Контроль якості харчової продукції / В.Н. Дьяков. – Харків: ХНАУ, 2019. – 192 с.

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

Є.Д. Огульчанский
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ABC-XYZ-АНАЛІЗУ АСОРТИМЕНТУ

ABC-XYZ аналіз – це методика, що використовується для управління асортиментом та оптимізації торгових процесів, яка дозволяє класифікувати товари на основі їх важливості та характеру попиту [1]. Цей аналіз допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо запасів і стратегій закупівель.

ABC аналіз ґрунтується на принципі Парето (правило 80/20), згідно з яким 80% вартості товару припадає на 20% товарів. За цим методом товари класифікуються в три категорії.

Категорія A включає найбільш важливі товари, які складають близько 70-80% загальної вартості продажів або запасів. Це товари з високим попитом або високою маржою, і за ними необхідно уважно слідкувати.

Категорія B охоплює товари середньої важливості, які займають 15-25% від загальної вартості.

Категорія C включає менш важливі товари, які складають лише 5-10% вартості, але можуть становити більшу частину асортименту.

XYZ аналіз класифікує товари за рівнем передбачуваності попиту. Товари категорії X мають стабільний і постійний попит, їх попит можна прогнозувати з високою точністю. Це зазвичай популярні та швидко обігові продукти. Товари категорії Y мають варіативний попит, попит на них коливається, але є певна закономірність, наприклад, сезонний або циклічний попит. Товари категорії Z мають непередбачуваний попит, що робить їх важкими для прогнозування. Це можуть бути нові продукти або рідкісні товари [2].

Особливості ABC-XYZ аналізу полягають у тому, що він дозволяє оптимізувати запаси, зменшуючи витрати на їх зберігання та уникати надлишкових або нестабільних товарних запасів. Комбінація обох аналізів дозволяє точніше прогнозувати попит на товари і відповідно коригувати закупівлі.

Для товарів з категорії A, X, Y (високий та стабільний попит) важливо підтримувати великі обсяги запасів, тоді як для товарів категорії C, Z (низький та нестабільний попит) можна застосовувати стратегії мінімізації запасів.

Це дає змогу розробити індивідуальні стратегії для різних категорій товарів залежно від їх важливості та попиту. ABC-XYZ аналіз застосовують у різних сферах, зокрема для оптимізації запасів,

прогнозування попиту, управління асортиментом, а також для зниження витрат на утримання товарів на складі. Так, ABC-XYZ аналіз допомагає визначити, які товари варто закуповувати у великих кількостях, а які – у менших. Це дозволяє зменшити витрати на зберігання товарів і оптимізувати процеси поставок. Крім того, завдяки цьому аналізу компанії можуть сконцентруватися на найбільш важливих товарах для бізнесу.

Серед переваг ABC-XYZ аналізу можна виокремити можливість оптимізації запасів, оскільки він допомагає підтримувати правильний рівень товарів на складі, знижує витрати на їх зберігання і покращує точність прогнозування попиту. Цей аналіз також дозволяє покращити управління асортиментом та зменшити витрати на закупівлю та зберігання товарів з непередбачуваним попитом.

Проте є й певні недоліки. Одним із основних є необхідність точних даних, оскільки на основі помилкової інформації про попит на товар можна зробити невірні висновки.

Крім того, ABC-XYZ аналіз не враховує зовнішні фактори, такі як економічні чи політичні зміни, що можуть вплинути на попит на певні товари. Іншою проблемою є складність класифікації товарів для компаній з великим асортиментом товарів, що може вимагати значних зусиль і часу. Також для збереження актуальності аналізу компанії повинні регулярно оновлювати дані. І, хоча аналіз дуже корисний для визначення рівня запасів, він не враховує взаємозв'язки між товарами, що може призвести до неефективних рішень, якщо попит на один товар буде пов'язаний з іншими товарами [3].

Загалом, ABC-XYZ аналіз є ефективним інструментом для управління товарними запасами, покращення точності прогнозів і оптимізації процесів закупівлі та постачання в бізнесі.

Список використаних джерел

1. ABC-аналіз. URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/ABC-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7

2. Поєднання XYZ та ABC-аналізу. URL:https://www.insales.com/ua/blogs/blog/abc-i-xyz-analiz?lang=ua.

3. Могилова А.Ю., Шибун М.О. Управління асортиментом торговогопідприємства. URL:http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/2386

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

І.І. Олексин, кандидат економічних наук, доцент
Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПЕРЕХОДУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Найбільш загальні орієнтири функціонування торговельного підприємства щодо формалізації циклів планування сталого розвитку передбачають обґрунтування вибору напрямків переходу роздрібної торгівлі на інноваційний шлях розвитку. При вирішенні зазначених проблем організаційне та економічне забезпечення вибору напрямів переходу роздрібної торгівлі на інноваційний шлях сталого розвитку відіграє подвійну роль: 1) виступає важливою ланкою між зовнішнім середовищем та торговельним підприємством, що забезпечує відповідність комерційної діяльності підприємства, його результатів умовам ефективного функціонування; 2) забезпечує інтеграцію, скоординоване виконання торгово-технологічних процесів, які спрямовані на формування, досягнення цілей підвищення ефективності інноваційної діяльності та конкурентоспроможності торговельного підприємства [1].

Іншими словами, вибір напрямків переходу роздрібної торгівлі на інноваційний шлях розвитку формує є методологічну базу для розподілу інноваційного потенціалу за цілями та стратегією диверсифікації торговельного підприємства (рис. 1).

Вважаємо, що важливою передумовою переходу роздрібної торгівлі на інноваційний шлях сталого розвитку виступає прив'язка прийнятих інноваційних рішень, з деталізацією, «перетворенням» цілей, а також стратегій сталого розвитку в систему планів-бюджетів.

Важливе значення при виборі напрямків переходу роздрібної торгівлі на інноваційний шлях сталого розвитку займає врахування повоєнних умов організації інноваційної діяльності в торгівлі. На наш погляд, це досягається за допомогою створення інформаційної бази даних і моделюванням реалістичного бізнес-плану торговельного підприємства.

Формуванням ефективної економічної системи у сфері товарного обігу дозволить усунути ефект відсталості управлінських структур і підвищити якість прийняття інноваційних рішень. Внаслідок цього внутрішня реструктуризація торговельного підприємства, яка необхідна для відповідності процесам руху товарних потоків між учасниками інноваційної діяльності, не призводить до виникнення підприємницького ризику.

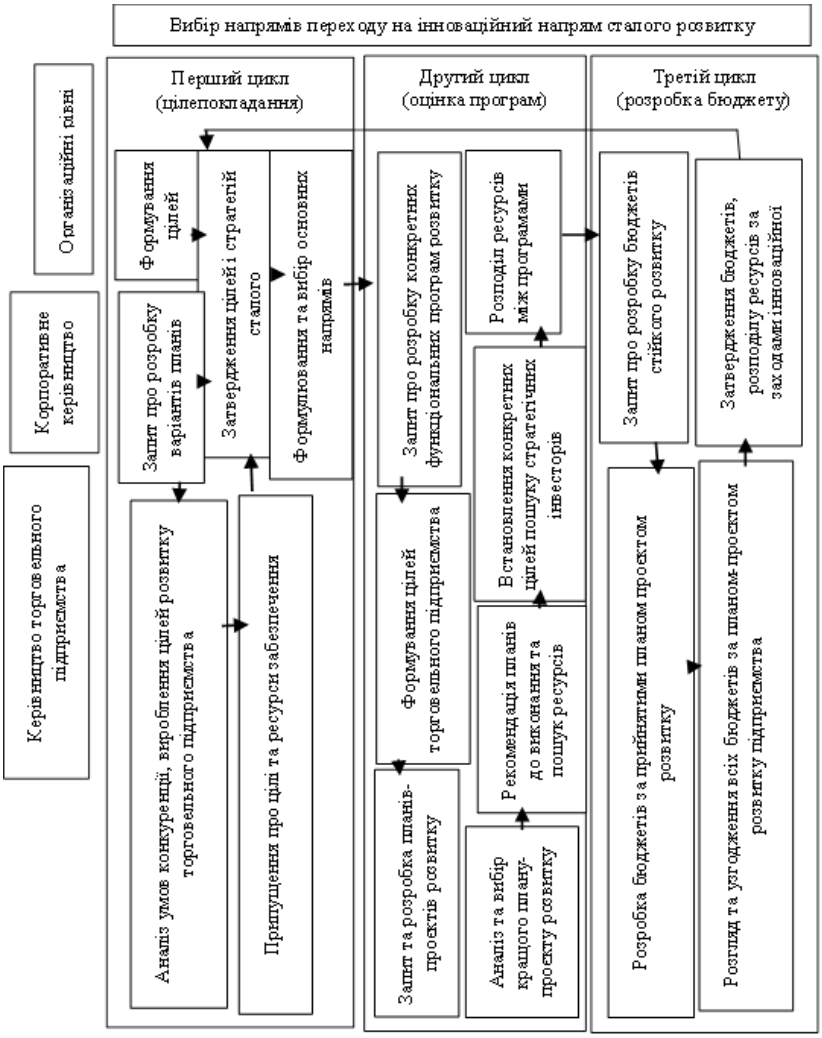


Рис. 1. Цикли переходу роздрібної торгівлі на інноваційний напрям сталого розвитку [2]

Крім того, формується концепція програмно-орієнтованого бюджету інноваційної діяльності, що дає змогу розподілити сукупність ресурсів за перспективними напрямами розробки та впровадження інновацій, а також підготувати інвестиційний капітал для здійснення довгострокового та сталого розвитку [3].

Врахування вище зазначених умов надає змогу інституційно оформити суб'єкт господарювання торговельної галузі, позначити процес руху ресурсних потоків.

Отже, облік сучасних умов організації інноваційної діяльності – це механізм, що забезпечує створення моделі діяльності торговельного підприємства, оскільки формуються передумови, пов'язані з оперативним урахуванням потреб покупців, включаючи механізм, що забезпечує підвищення оперативності в процесі реалізації цілей стосовно розробки та впровадження інновацій.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL : https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/526-2019-p#n12
2. Бакалінська А.О., Білик А.В. Роль інформаційних технологій у повоєнному відновленні регіональної економіки України. Економіка і організація управління. URL: https://surl.li/gaxejn
3. Інвестування в Україну під час війни. URL: https://surl.li/xcdilx

С.О. Олексів
Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна

РОЛЬ ТА ФУНКЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Функціонування суб'єктів підприємництва в сучасних умовах в Україні супроводжується значними викликами та ризиками, пов'язаними, по-перше, з реальними загрозами фізичному існуванню як їх матеріально-технічної бази, так і трудових ресурсів, по-друге, з наявністю перерв (зривів поставок) у постачанні сировини, матеріалів, напівфабрикатів та руйнуванням виробничих ланцюгів, по-третє, із вагомими втратами ресурсного потенціалу, значною енергозалежністю, ін. Ефективно реагувати на соціальні, економічні, організаційні, безпекові проблеми, які виникли під час війни з росією, адаптуватися до непростих умов та продовжувати господарську діяльність - такі завдання постали перед кожним вітчизняним підприємством, організацією, установою, фізичною особою-підприємцем. Управлінським інструментом в цій ситуації виступає економічна діагностика. Ю. Голей також зауважує, що економічна діагностика дозволяє посилити ступінь обґрунтованості управлінських

рішень в умовах активного зростання обсягів різнобічної інформації з одночасним зменшенням її достовірності [1, с. 59].

Економічну діагностику слід розглядати як процес ідентифікації, аналізу й оцінювання стану суб'єкта підприємництва і тенденцій його зміни на основі бізнес-індикаторів з метою розроблення рекомендацій щодо усунення проблемних моментів (загроз) і слабких сторін, а також використання можливостей умов діяльності для забезпечення його ефективності та перспективного розвитку [2, с. 69-70]. При цьому важливо не лише виявити детермінанти позитивного (стимулятори) та негативного (дестимулятори) спрямування, а й розподілити їх на об'єктивно діючі й незалежні від суб'єкта підприємництва та суб'єктивні, пов’язані безпосередньо з його діяльністю.

Роль економічної діагностики в діяльності суб'єкта підприємництва можна прослідкувати через виконувані нею функції. При цьому Х. Стамбульська та Х. Передало, за результатами узагальнення наукової та навчальної літератури, стверджують про відсутність їх чіткого виокремлення [3]. На нашу думку, основними функціями економічної діагностики слід вважати:

- інформаційну (надання інформації для економічного обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності);
- оціночну (визначення поточного стану господарської діяльності суб'єкта підприємництва, його ресурсного потенціалу, конкурентоспроможності та життєздатності на ринку);
– діагностичну (визначення перспективного стану суб'єкта підприємництва, детермінантів його розвитку, "слабких місць", потенційних ризиків тощо);
- попереджувальну (розробка заходів з покращення чи відновлення стану господарської діяльності суб'єкта підприємництва, попередження кризових явищ і нівелювання ризиків).

Використання інструментарію економічної діагностики дозволить топ-менеджменту суб'єкта підприємництва відслідковувати тенденції змін в його господарській діяльності, своєчасно виявляти й реагувати на негативні впливи та процеси, приймати виважені управлінські рішення.

Список використаних джерел

1. Голей Ю. М. Сутність, завдання та методи діагностики економічної діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку ефективного менеджменту.*Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво.* 2023. № 4. С. 58-64.

2. Павловські Г. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямків покращення системи менеджменту на *підприємстві. Бізнес Інформ.* 2017. № 1. С. 285-291.

3. Стамбульська Х., Передало Х. Теоретичні аспекти функціональної діагностики зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-14

Науковий керівник:Н.Г. Міценко, доктор економічних наук, професор

В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент
Університет імені Альфреда Нобеля, Україна

РИНОК СОНЯШНИКОВОЇ ОЛІЇ В УКРАЇНІ

Рослинна олія – це харчовий жир, який зазвичай отримують з олійних культур. Ці рослини накопичують жири в такій кількості, що дозволяє переробляти їх на промисловому рівні для видобутку олії. Відомо понад 100 видів таких рослин. Харчова цінність рослинних олій визначається високим вмістом жиру, низьким рівнем води та високою здатністю організму їх засвоювати.

Рослинні олії класифікуються за типом сировини, з якої вони виготовляються. До них належать соняшникова, кукурудзяна, гірчична, соєва, оливкова, бавовняна, лляна та інші.

Виробництво рослинної олії має великий потенціал для розвитку завдяки кільком важливим чинникам [1]:

– безперервному зростанню попиту на рослинні олії, що щороку збільшується на 80 мільйонів осіб по всьому світу;

– широкому застосуванню рослинних олій в різних галузях,

– сприятливій ситуації на глобальному ринку рослинної олії, яка дає можливості для розширення виробництва олійних культур.

Основною олією в Україні є соняшникова.

З 2005 року обсяги переробки соняшнику в Україні демонстрували стабільне зростання.

У 2021 році виробництво соняшникової олії в Україні склало 5,5 млн. т., при цьому основну частину переробленого соняшнику становив урожай 2020 року (13,1 млн. т.). Ціни на насіння зросли з 10 тис. грн до понад 27 тис. грн за тонну, що забезпечило рентабельність понад 200% [2].

До початку 2022 року потужності для переробки соняшнику перевищили 20 млн. т., а споживання олії склало близько 500 тис. т. Однак війна, що почалася в лютому 2022 року, завдала серйозних

збитків олійно-жировій промисловості. Багато підприємств опинилися на окупованих або бойовими діями зруйнованих територіях, що ускладнило їхню роботу.

Серед постраждалих підприємств – заводи китайської компанії Cofco в Маріуполі (2-3% ринку) та Cargill у Каховці (3% ринку), а також заводи в Пологах і Мелітополі (2-3% ринку). Підприємства на тимчасово окупованих територіях Запоріжжя та Харківщини також зазнали значних втрат [3].

Попри значні виклики та те, що багато підприємств залишилися на окупованих територіях, олійно-жирова промисловість продовжує свою діяльність, хоча і стикається з серйозними труднощами через війну. У маркетинговому році 2021/22 загальний обсяг виробництва соняшникової олії досяг 4,64 млн. т. (що відповідає переробці близько 10 млн. т. соняшнику), а експорт соняшнику склав 1,6 млн т. У 2022/2023 маркетинговому році обсяг виробництва соняшникової олії зріс до 5,59 млн т. (порівняно з 4,64 млн т. у 2021/2022), а експорт склав 4,465 млн т. [4].

Україна продовжує залишатися одним із лідерів у виробництві соняшникової олії. У 2023/24 маркетинговому році обсяги виробництва та експорту олії соняшникової (6,6 млн т. виробництва та 6,2 млн т. експорту) не лише досягли, але й перевищили попередні показники. У порівнянні з довоєнним 2020/21 маркетинговим роком виробництво та експорт соняшникової олії у 2023/24 році зросли на 13,7% та 17% відповідно [5].

Отже, війна значно вплинула на олійно-жирову галузь України, зокрема на підприємства, розташовані в зоні бойових дій або на окупованих територіях. У той же час, зростання виробництва соняшникової олії свідчить про успішну адаптацію галузі до умов війни, високу ефективність виробничих підприємств і збереження попиту на українську олію на споживчому ринку.

Список використаних джерел

1. Покиньчереда В.В., Тімченко О.Л. Світовий ринок соняшникової олії: аналіз стану та тенденцій розвитку. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2325/2357

2. За будь-яких обставин Україна залишиться світовим лідером з виробництва та експорту олії. URL: https://ukroilprom.org.ua/

3. Макарчук О. Ринок соняшникової олії в Україні: стан та виклики. URL:https://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16348

4. Огляд українського ринку соняшнику та соняшникової олії – 2022/23. URL: http://shareuapotential.com/ru/BE/ukrainian-podsolnechnik-maslo-2023.html

5. Офіційний сайт асоціації «Укроліяпром». URL: https://ukroilprom.org.ua/news/pro-zagalni-zbory-uchasnykiv-asotsiatsiy-ukroliyaprom-311/

А.А. Осадченко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Логістика є ключовим елементом ефективного управління торговельною діяльністю. Вона включає ряд процесів, починаючи від планування постачань товарів і закінчуючи доставкою до кінцевого споживача, сприяючи оптимізації витрат і часу на кожному етапі. Для торгових підприємств правильно організовані логістичні процеси не лише допомагають знизити витрати, але й зміцнюють їх конкурентні позиції на ринку, а також покращують взаємодію з постачальниками та покупцями.

Процес побудови логістики в торговельній діяльності можна розділити на кілька основних етапів: планування, організація поставок, управління запасами, транспортування, зберігання товарів і обробка замовлень.

Планування є першим і найважливішим етапом, оскільки саме на цьому етапі визначаються потреби в товарах, оцінюється попит і пропозиція на ринку, розраховуються обсяги та періодичність постачань. Планування також включає визначення оптимальних маршрутів транспортування, вибір постачальників, складів і способів доставки [1].

Організація поставок передбачає укладання контрактів з постачальниками та визначення умов і термінів поставок. Тут важливо врахувати можливість гнучкого реагування на зміни ринку і своєчасне поповнення товарних запасів, щоб уникнути перебоїв у продажах і зберігати високу рівень обслуговування клієнтів.

Управління запасами є критичним етапом, оскільки підприємство повинно забезпечити оптимальний рівень запасів товарів для задоволення попиту. Надмірні запаси призводять до заморожування капіталу, а їх недостача — до втрати продажів. Для цього використовуються різноманітні методи управління запасами,

такі як система «точка замовлення», яка дає змогу визначити, коли потрібно поповнювати запаси, чи методи прогнозування попиту.

Транспортування товарів є важливим етапом, на якому відбувається безпосередня доставка товарів від постачальників до торгових точок чи кінцевих споживачів. Оскільки транспортні витрати можуть становити значну частину загальних витрат, важливо вибирати оптимальний транспортний засіб, маршрут і спосіб доставки.

Зберігання товарів у складі чи розподільчому центрі є необхідним для забезпечення безперервності процесу продажів. Підприємства повинні оптимізувати свої складські площі, знижувати витрати на зберігання та забезпечувати зручність для співробітників при обробці товарів.

Обробка замовлень включає прийом, обробку та виконання замовлень клієнтів. На цьому етапі важливою є швидкість і точність виконання замовлень, а також взаємодія з клієнтом для підтвердження замовлення і погодження умов доставки.

Побудова ефективних логістичних процесів у торговельній діяльності є важливим фактором для забезпечення стабільної роботи компанії і задоволення потреб споживачів. Від правильного планування і організації постачань до оптимізації складування і доставки товарів – усі етапи мають критичне значення. Використання сучасних технологій дозволяє значно підвищити ефективність цих процесів, знижуючи витрати та забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів.

Список використаних джерел

1. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

І.Р. Павлишин, кандидат технічних наук, доцент
Познанський Університет Технологій (Польща)

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ. ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Одним із найактуальніших і найбільш обговорюваних питань у сучасному світі є вплив автоматизації, цифровізації та штучного інтелекту на різні аспекти економіки і життєдіяльності. Ринок праці не став винятком із цього правила. Сучасні технології та цифрові рішення суттєво впливають на бізнес-процеси, вони змінюють ринок праці.

Технологічні зміни не тільки змінюють способи виробництва та організації бізнесу, а й призводять до суттєвих змін у тому, як ми працюємо, які навички потрібні для успішної кар'єри, і як розподіляються робочі місця.

Автоматизація, цифровізація та штучний інтелект значно збільшують ефективність виробництва та обробки інформації. Роботизація виробництва дає змогу скоротити час на виробничі процеси, зменшити ймовірність помилок і підвищити якість продукції. Цифровізація ділових процесів спрощує і прискорює виконання завдань, скорочує бюрократичне навантаження і підвищує доступність інформації.

Штучний інтелект дає можливість автоматизувати безліч завдань, які раніше вимагали людського втручання, як-от аналіз даних, прогнозування трендів і прийняття рішень.

Однак ці технологічні зміни також створюють виклики та загрози для ринку праці. Автоматизація та роботизація можуть призвести до зменшення попиту на певні види робочої сили, особливо на рутинні та низькокваліфіковані роботи.

Низка професій може стати застарілими або втратити затребуваність внаслідок автоматизації. Це може призвести до збільшення безробіття та нестабільності на ринку праці, особливо серед людей з низьким рівнем кваліфікації [1].

Незважаючи на потенційні загрози, автоматизація, цифровізація та штучний інтелект також створюють нові можливості для розвитку ринку праці. Нові технології вимагають нових навичок і компетенцій, що може призвести до появи нових видів робіт і попиту на спеціалістів у галузі інформаційних технологій, інженерії, аналітики даних та інших суміжних галузей. Крім того, автоматизація може зробити деякі види роботи безпечнішими та менш монотонними, звільняючи людей від виконання рутинних завдань і даючи змогу їм зосереджуватися на більш творчих і стратегічних аспектах своєї роботи [2].

Щоб успішно адаптуватися до змін на ринку праці, необхідно інвестувати в освіту та професійну підготовку, щоб люди могли набути нових навичок і адаптуватися до нових технологій.

Крім того, важливо розробляти політики та заходи підтримки, які допоможуть працівникам, чиї професії стають застарілими через автоматизацію, перекваліфікуватися і знайти нові можливості для зайнятості.

Насамкінець, автоматизація, цифровізація та штучний інтелект мають глибокий і багатогранний вплив на ринок праці. Хоча ці

технології становлять певні виклики та загрози, вони також створюють нові можливості для розвитку та зростання [3]. Ефективне управління цими змінами потребує спільних зусиль з боку урядів, бізнесу, освітніх закладів та суспільства загалом.

Безсумнівно, штучний інтелект являє собою потенційну небезпеку для зростання безробіття у світі. Однак правильне управління цими змінами та вжиття необхідних заходів можуть допомогти мінімізувати їхні негативні наслідки та забезпечити більш стійкий і рівноправний розвиток на ринку праці.

Список використаних джерел

1.Humlum A. 2019. Robot adoption and labor market dynamics. Work. Pap., Princeton Univ., Princeton, NJ Im ZJ. 2020. Automation risk and support for welfare policies: How does the threat of unemployment affect demanding active labour market policy support? J. Int. Comp. Soc. Policy 37(1):76–91.

2. Syed R, et al., "Robotic process automation: contemporary themes and challenges," Comput Ind, vol. 115, p. 103162, 2020.

3. Dermont C, Weisstanner D. 2020. Automation and the future of the welfare state: basic income as a response to technological change? Political Res. Exch. 2(1):1757387.

В.В. Павлов, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Соціальне підприємництво є важливим інструментом вирішення соціальних проблем та розвитку економіки. Ознакою соціального підприємства є чітко визначена соціальна мета, що задекларована у статутних документах підприємства, та вимірювана соціальна цінність[1]. За даними базового дослідження від 2020 р. [2], в Україні працювало близько 1000 підприємств, які можна віднести до соціальних, з 2017 їх кількість зросла у 10 разів. Ці підприємства стали альтернативним інструментом для вирішення проблем вразливих категорій населення.

Однак в Україні соціальні підприємства стикаються з численними фінансовими труднощами, які гальмують їх ефективність і розширення діяльності. Серед проблем [2] було виділено: 24% соціальних підприємств стикаються з браком стартового капіталу та

фінансів; 17% мають труднощі через конкуренцію з некомерційними громадськими організаціями, оскільки бенефіціари віддають перевагу гарантованому соціальному проекту; 11% зіштовхуються із суспільною недовірою та низькими соціальними очікуваннями.

До джерел фінансування діяльності соціальних підприємств можемо віднести гранти та конкурси, через які міжнародні та національні організації надають фінансову підтримку соціальним підприємствам через грантові програми. Наприклад, Гранти на обладнання для соціальних підприємств у закладах освіти (5 переможців отримають по 2000 євро) [3], Business Bridge – Ukraine-Ready4EU (1500 учасників по 2500 євро) [4], Міжнародна гуманітарна організація Mercy Corps спільно з нашим партнером ГО ”Центр Зайнятості Вільних Людей” (середній розмір допомоги 2600 дол.США)[5]. Грантова програма Уряду «Власна Справа» [6] – мікрогрант від 50 до 250 тис. грн. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» [7] до 150млн.грн. та ін.

На перший погляд різноманіття програм, грантів та конкурсів виглядає обнадійливим, проте для отримання допомоги треба зібрати пакет документів, часто вказані умови напряму використання коштів (обладнання, транспорт, сировина та ін.) або вимога створення певної кількості робочих місць, а суми, в масштабах діяльності, незначні.

Отже, фінансування соціальних підприємств в Україні стикається з низкою проблем, які гальмують їх розвиток та ефективність. Основні з них включають: фрагментарність фінансування, адже більшість соціальних підприємств залежать від разових грантів, конкурсів та обмеженої державної підтримки, а нестабільність таких джерел ускладнює довгострокове планування та забезпечення сталої діяльності; соціальне підприємництво в Україні не має чіткого правового статусу, що створює труднощі з оподаткуванням, доступом до фінансування та регулюванням діяльності; обмеженість фінансових інструментів і через нестачу спеціалізованих кредитних програм та механізмів підтримки соціальні підприємства мають мінімальні можливості для залучення інвестицій на вигідних умовах; недостатня поінформованість громадськості та потенційних інвесторів обмежує можливості соціальних підприємств у пошуку партнерів і додаткових ресурсів.

Список використаних джерел

1. Ачкасова, О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 37. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40

2. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз. 2020. URL: https://euneighbourseast.eu/uk/news/publications/ekonomiko-pravovyj-analiz-soczialnogo-pidpryyemnycztva-v-ukrayini/

3. Гранти на обладнання для соціальних підприємств у закладах освіти. URL: https://business.diia.gov.ua/news/hranty-na-obladnannia-dlia-sotsialnykh-pidpryiemstv-u-zakladakh-osvity

4. Support to Ukrainian companies to integrate into the Single Market. URL: https://ukraine-ready4eu.com/business-bridge

5. Індивідуальна грошова допомога для підтримки ініціатив мікробізнесу. URL: https://uerp.mercycorps.org/page/NWaZmOPQ

6. Власна Справа: більше українців зможуть отримати гранти на старт або розвиток бізнесу у 2025 році. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/ca2eb10c-4f90-4215-a210-1b23aa410bfc?lang=uk-UA&title=VlasnaSprava&utm_source=chatgpt.com

7. Мінфін: За час дії воєнного стану підприємці отримали 65 587 пільгових кредитів на 257,7 млрд грн за Державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_65_587_pilgovikh_kreditiv_na_2577_mlrd_grn_za_derzhavnoiu_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4894

Науковий керівник: С.Б. Холод, доктор економічних наук, професор

В.А. Павлова,
доктор економічних наук, професор
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СИСТЕМІ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

Пошуки моделей, що забезпечують прибутковість діяльності господарюючих суб'єктів є нагальною потребою сьогодення, адже саме бізнес-модель відображає їх взаємодію у сфері підприємництва. Різні науковці і практики досліджували феномен бізнес-моделювання і підтверджували гіпотезу щодо вибору правильної бізнес-моделі для забезпечення позиціонування на цільових товарних ринках. Ми будемо розглядати досліджувану категорію як аналітичний інструмент, за допомогою якого стає можливим описання процесів функціонування на всіх рівнях управління та в конкурентному середовищі. Відомо, що в умовах товарно-грошових відносин високоорганізована система продажів є підгрунтям успішного бізнесу, а тому вибір моделі його побудови показує унікальний підхід до створення та постачання

економічної і соціальної цінності для клієнтів, чим забезпечує власну дохідність [1].

Загальноприйнято позначати суб'єкти у відносинах літерами: B – Business (бізнес); C – Consumer(споживач) і G – Government(держава) [2]. В їх комбінації перша літера позначає продавця або надавача послуг, друга – покупця або користувача послуг.

За таким підходом виділяється три групи бізнес-моделей, які включають певні їх види. Узагальнення наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Види бізнес-моделей за суб'єктами відносин

Групи за суб'єктами	Види		
Суб'єкт – комерційна організація	B2B	B2C	B2G
Суб'єкт – споживач	C2B	C2C	C2G
Суб'єкт – держава	G2D	G2C	G2G

Коротка характеристика кожного з видів бізнес-моделей дозволить обгрунтовувати вибір кожної з них та виділяти особливості різних сфер економічної діяльності.

Зокрема, якщо продавцем є комерційна організація, то для неї сенс бізнес-моделей полягає в такому: B2B (бізнес для бізнесу) – відносини між двома господарюючими суб'єктами, де споживачем виступає бізнесова структура; B2C (бізнес для споживача) – продажі товарів або надання послуг кінцевому споживачу; B2G (бізнес для держави) – задоволення потреб державних установ.

Так, слід констатувати, що в сучасних реаліях вітчизняний ритейл широко використовує в межах наведених вище типів бізнес-моделей поєднання офлайн і онлайн продажів, що дозволило торговельним підприємствах швидко скоригувати стратегію в період воєнного стану і відновити матеріальний потенціал для забезпечення клієнтів і потреб держави.

Зокрема, за даними Опендатабот [3], саме за воєнного стану найчастіше відкривалися ФОП у сфері роздрібної торгівлі – 28,1% від загальної кількості.

У разі, якщо послуги надає споживач, то бізнес-модель відображає таке: C2B (споживач для бізнесу) базується на комерційних відносинах між приватною особою і господарюючим суб'єктом, тобто, споживач надає послуги бізнесу; C2C (споживач для споживача), що означає взаємовідносини між приватними особами в процесі продажів товарів або надання послуг; C2G (споживач для держави). Іншими словами – це сплата податків. Наступна група об'єднує види бізнес-моделей з послуг держави: G2B – держава для бізнесу; G2C – держава для споживача та G2G – державна установа для державної установи.

Цифровізація як об'єктивна необхідність сучасності і вектор розвитку суб'єктів господарювання вимагає не тільки використання цифрових технологій, а й створення ринкових стимулів, мотивацій та відповідної інфраструктури й набуття працівниками цифрових компетенцій [4].

Слід акцентувати увагу, що важливим в епоху цифрової економіки є використання досвіду різних країн. Це дозволить швидко адаптувати умови ведення бізнесу до нових технологій та моделей управління.

Отже, в умовах мінливих змін зовнішнього середовища, впливу глобалізації й цифровізації, обмежених внутрішніх ресурсів, потенціал розвитку суб'єктів господарювання забезпечується, в тому числі через вибір бізнес-моделі функціонування в системі ринкових відносин.

Список використаних джерел

1. Основні види бізнес-моделей. URL: https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/osnovni-vydy-bizness-modelej-z-prykladamy/

2. Що таке бізнес-модель, які вони бувають і навіщо потрібні. URL: https://skyservice.pro/business-automation/uk/shcho-take-biznes-model-yaki-vony-buvaiut-i-navishcho-potribni/

3. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/

4. Череп О.Г., Дашко І.М., Бехтер Л.А., Підлісний Р.О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 131-135.

Є.О. Підосинников
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ, БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ІННОВАЦІЇ

Підприємництво – це сектор, що постійно розвивається, і інновації є критично важливим фактором для успіху підприємництва. В умовах зростаючої конкуренції компанії повинні мати можливість переосмислити себе та адаптувати свої бізнес-моделі, щоб залишатися попереду конкурентів. Інновації більше не обмежуються заводами та лабораторіями, а скоріше вони присутні у всіх секторах та компаніях, незалежно від розміру чи виду діяльності [1].

Окрім зростаючої конкуренції, інші проблеми, з якими стикаються підприємці, включають брак фінансових ресурсів, труднощі з пошуком спеціалізованих талантів та необхідність адаптуватися до постійних змін ринку. Крім того, інновації вимагають високого рівня креативності, сміливості та толерантності до ризику, що може бути проблемою для багатьох підприємців.

Штучний інтелект і машинне навчання мають намір здійснити революцію в різних галузях до 2025 року. Інтеграція штучного інтелекту дозволить компаніям пропонувати персоналізований клієнтський досвід, покращувати прогнозну аналітику та автоматизувати рутинні завдання, що значно підвищить операційну ефективність. За даними McKinsey, до 2030 року компанії, які повністю використовують штучний інтелект, можуть зіткнутися зі зростанням грошових потоків більш ніж на 120% [3].

Помітною тенденцією є поява стійких ланцюжків поставок. Зосереджуючись на сталому розвитку, компанії можуть мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище та підвищити операційну ефективність. Крім того, сталі практики підвищують залученість працівників, оскільки працівники все більше віддають перевагу роботодавцям, які зобов'язуються дбати про навколишнє середовище. Компанії повинні розробляти комплексні стратегії сталого розвитку, які підвищують репутацію та соціальну відповідальність компанії, зміцнюючи її позиції як лідера галузі.

У 2025 році бізнес-інновації залежатимуть від стратегічної інтеграції штучного інтелекту, прихильності до сталих практик та успішної цифрової трансформації. Приймаючи ці тенденції та сприяючи культурі інновацій, компанії можуть підвищити операційну ефективність, збільшити свій капітал і забезпечити довгостроковий успіх на ринку, що постійно розвивається.

Світова торгівля розпочала 2025 рік на стабільному ґрунті, але проблеми зростають. Останній звіт про глобальну торгівлю від Міністерства торгівлі та розвитку ООН (UNCTAD), який охоплює дані до початку березня, сигналізує про зміну ландшафту. У 2024 році світова торгівля рекордно зросла до 33 трильйонів доларів у 2024 році – на 3,7% більше, ніж у 2023 році – завдяки економікам, що розвиваються, і сильній торгівлі послугами. Але, забігаючи наперед, вимальовуються нові ризики, включаючи торговельний дисбаланс, еволюцію політики та геополітичну напруженість. Цифрова торгівля продовжує стимулювати світову торгівлю: Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) прогнозує, що до 2025 року електронна комерція перевищить 5 трильйонів доларів. Цифровізація

розширює доступ до міжнародних ринків, особливо для малих і середніх підприємств (МСП) у країнах, що розвиваються, дозволяючи їм конкурувати на глобальному рівні. Використовуючи цифрові платформи, компанії підвищують інклюзивність і розширюють можливості торгівлі за кордоном [2].

Глобальна фондова біржа у 2025 році формується динамічним поєднанням викликів, можливостей та інновацій. Регуляторна невизначеність і геополітична напруженість залишаються ключовими проблемами, що впливають на довіру інвесторів і ліквідність. Розвиток алгоритмічної торгівлі, високочастотної торгівлі та інвестиційних стратегій, керованих штучним інтелектом, створює як ризики, так і винагороди, що вимагає посиленого регуляторного нагляду та механізмів управління ризиками.

Незважаючи на ці проблеми, фондові біржі продовжують пропонувати величезні можливості. Ринки, що розвиваються, відкривають нові можливості для інвестицій, а інтеграція блокчейну та токенізованих активів підвищує прозорість та ефективність. Перехід до сталого фінансування з критеріями ESG (Environmental, Social, and Governance), що набувають популярності, приваблює довгострокових інвесторів і змінює стандарти корпоративного управління.

У 2025 році інновації, технології та сталі практики визначають розвиток підприємництва, торгівлі та фондових ринків. Незважаючи на виклики, нові можливості відкриваються для тих, хто готовий адаптуватися, впроваджувати нові підходи та керувати ризиками. Майбутнє належить гнучким і далекоглядним гравцям ринку.

Список використаних джерел

1. Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації. 2024. URL: https://doi.org/10.31617/k.knute.2024-05-15 (дата звернення: 02.04.2025).

2. Global trade update (march 2025). UN Trade and Development (UNCTAD). URL: https://unctad.org/publication/global-trade-update-march-2025 (date of access: 02.04.2025).

3. McKinsey digital. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/how-we-help-clients (date of access: 02.04.2025).

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

Д.Р. Погоріла
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЩОДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ЦУКРУ

Для задоволення запитів споживачів і забезпечення масштабування діяльності та прибутковості суб'єктів господарювання суттєвим фактором є пропозиція якісної продукції. Для цього важливою є перевірка якості за показниками, регламентованими стандартами. Зокрема, показники якості цукру визначаються за ДСТУ 4623-2023 Цукор. Технічні умови [1], вимоги якого кореспондуються з Codex Standard for sugars 212.11985.

За наведеним вище ДСТУ виділено три групи показників: мікробіологічні; фізико-хімічні; органолептичні. В сучасних умовах для цілей ідентифікації можна використати лише окремі органолептичні, фізико-хімічні та мікробіологічні показники, які характеризують відмінність досліджуваної продукції від іншої.

Ідентифікація партії цукру передбачає: перевірку документації, огляд пакування, маркування, категорії, візуальний огляд та товарознавчу експертизу. Для перевірки відповідності органолептичних показників були відібрані зразки оператора ринку ТОВ «АТБ-маркет», а саме: цукор білий кристалічний другої категорії з цукрових буряків (ТМ «Розумний вибір»); цукор білий буряковий швидкорозчинний фасований (ТМ «Своя лінія»); цукор білий кристалічний буряковий другої категорії фасований в стіках (ТМ «Своя лінія»).

Після огляду виявлено, що цукор упакований в поліетиленові пакети та коробки (фасування в паперових стіках). Маркування нанесено друкарським способом і містить інформацію про назву організації-оператора ринку, його адресу, назву продукції, познаку стандарту, масу нетто та іншу специфічну інформацію відповідно до виду цукру, зазначену в стандарті.

Перевірка органолептичних показників проводилася за ідентифікаційними ознаками: зовнішній вигляд, смак і запах, сипучість, колір, а також чистота розчину за 5-бальною оцінкою. Максимальну бальну оцінку отримав зразок 2, за всіма показниками він отримав оцінку 5. Зразок 1 та зразок 3 отримали також відносно високі оцінки – 4,96 та 4,92, відповідно.

Отже, якість досліджуваного цукру білого відповідає вимогам ДСТУ 4624-2006 Цукор. Методи визначення органолептичних показників [2], що свідчить про підтвердження якісної пропозиції продукції споживачам.

Ідентифікація фізико-хімічних показників проводилася в процесі лабораторних досліджень. Масова частка вологи визначалася за ДСТУ 3659-97 Цукор. Методи визначення вологи та сухих речовин [3], п. 2.1. Перевіркою встановлено, що масова частка вологи відповідає цукру ІІ категорії. Визначення масової частки сахарози проводилося за ДСТУ 3661-97 Цукор. Метод визначення сахарози [4], п. 4.1-4.2. За отриманими після необхідних обчислень результатами можна дійти висновку, що усі досліджувані зразки мають показники в межах норми, що відповідає їх заявленій категорії.

Визначення масової частки редукувальних речовин проводилося за ДСТУ 3945-2000 Цукор. Методи визначення редукувальних речовин [5] (п. 3.4) йодометричним методом з використанням розчину Оффнера. Були проведені розрахунки і отримані результати показали, що всі досліджувані зразки мають масову частку редукувальних речовин, що знаходиться в межах стандартних вимог.

Отже, ідентифікаційна експертиза зразків цукру білого засвідчила, що найкращою виявилася партія, в якій було обрано зразок 2, адже він отримав найвищу бальну оцінку та всі його показники відповідають нормам цукру ІІ категорії. До ІІ категорії також відносяться зразки 1, 3, адже показники їх якості знаходилися в межах поставлених норм.

Список використаних джерел

1. ДСТУ 4623-2023 Цукор. Технічні умови. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=104333

2. ДСТУ 4624-2006 Цукор. Методи визначення органолептичних показників. URL: https://budstandart.ua/normativ-document.html?id_doc=85765

3. ДСТУ 3659-97 Цукор. Методи визначення вологи та сухих речовин. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=92545

4. ДСТУ 3661-97 Цукор. Метод визначення сахарози. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=90045

5. ДСТУ 3945-2000 Цукор. Методи визначення редукувальних речовин.URL:https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=92548

Науковий керівник: В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор

В.О. Полюга, кандидат технічних наук
М.П. Жалдак, доктор філософії
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

ЯКІСТЬ ПРАЛЬНИХ ПОРОШКІВ

Пральний порошок – синтетичний мийний засіб (СМЗ) у вигляді порошку чи гранул, що забезпечує мийну дію [1, с. 7-8].

До початку повномасштабного вторгнення український ринок пральних порошків можна було вважати досить розвинутим. Це підтверджували декілька факторів.

По-перше, в Україні були представлені майже всі міжнародні бренди. По-друге, спостерігалася розмаїтість в цінових і функціональних пропозиціях: споживач мав можливість обрати продукцію в будь-якому ціновому діапазоні та придбати порошок, призначений для різних типів білизни або для одягу певного кольору. По-третє, частка контрабандних товарів, яка ще десять років тому могла досягати 20-25% усіх постачань, значно зменшилася до прийнятних рівнів завдяки регуляторним змінам. Коли розпочалося повномасштабне вторгнення і було порушено всі логістичні ланцюги, що з'єднували Україну з європейськими постачальниками, країна зіткнулася з істотним дефіцитом пральних порошків.

Споживачі надають перевагу наступним торговельним маркам, які і були обрані серед інших зразків для оцінки якості: зразок №1 – ТМ «Ariel» (Аква-пудра. Яскраві кольори); зразок №2 – ТМ «Persil» (Expert color. Freshness); зразок №3 – ТМ «Sila» (Весняний сад); зразок №4 – ТМ «Sarma» (Актив); зразок №5 – ТМ «Gala» (Аква-пудра. Французький аромат); зразок №6 – ТМ «Grunwald» (Sapfir).

Для зручності проведення досліджень зразки пральних порошків ТМ «Ariel», ТМ «Persil», ТМ «Sila», ТМ «Sarma» та ТМ «Grunwald» є універсальними, тобто такими, що використовуються як для ручного прання, так і для прання в пральній машинці. Пральний порошок ТМ «Gala» було обрано двох різних видів (окремо для прання в пральній машинці і окремо для ручного прання). Це пов'язано з тим, що виробник не випускає пральний порошок, що може бути використаний одночасно і для ручного прання, і для прання в пральній машинці.

Всі досліджувані зразки пральних порошків відповідають вимогам Технічного регламенту щодо маркування [2]. На упакуванні зазначено: назву та торговельну марку, виробника та його адресу,

склад, призначення, умови використання, масу, дату виготовлення, термін придатності та умови зберігання.

Наступним етапом було дослідження фізико-хімічних показників та порівняння їх з вимогами ДСТУ 2972:2010 [3, с. 2-3] (табл. 1).

Таблиця 1

Дослідження фізико-хімічних показників якості пральних порошків

Показник	Зразок					
	№1	№2	№3	№4	№5	№6
Розчинність у гарячій/холодній воді, хв	1,5 / 8	3 / 9	1,5 / 6	3 / 7	1,5 / 7	1 / 6
Водневий показник pH	10	10	10	10	10	11
Піностійкість, %	72,7	76,9	76,6	61,5	72,7	72,7
Піноутворювальна здатність, см	2	3	5	4	7	5

Встановлено, що всі досліджувані зразки відповідають вимогам ДСТУ 2972:2010 [3, с. 2-3].

Найкраща розчинність у гарячій воді відмічена для зразків №1 та №6. Водневий показник pH для всіх однаковий, окрім зразка №6. Піностійкість найкраща у зразків №2 та №3, а піноутворювальна здатність – для зразка №5.

Отже, більшість пральних порошків на українському ринку мають схожий хімічний склад, базуючись на синтетичних аніоноактивних ПАР.

Це вказує на загальні тренди в галузі та обмежену різноманітність пропозицій для споживачів з особливими потребами (наприклад, алергіків або прихильників екологічно чистих продуктів).

Список використаних джерел

1. ДСТУ 3126-95. Засоби мийні синтетичні. Терміни та визначення. (ВНДІХІМПРОЕКТ) (1995). Чинний від 1996-07-01. Вид. офіц. 1995. 40 с.

2. Про затвердження Технічного регламенту мийних засобів» : Постанова Каб. Міністрів України від 20.08.2008 № 717. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/717-2008-п#Text.

3. ДСТУ 2972:2010. Засоби мийні синтетичні порошкоподібні. Загальні технічні вимоги та методи випробовування. Технічний комітет «Синтетичні мийні засоби». Чинний від 2011-07-01. Вид. офіц. 2010. 8с.

А.О. Потайчук
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВИЗНАЧЕННЯ ПОРТРЕТА СПОЖИВАЧА НИЖНЬОЇ БІЛИЗНИ

Для формування оптимального асортиментного портфеля, який забезпечує прибутковість функціонування господарюючих суб'єктів важливим є визначення портрета потенційного споживача. В цьому сенсі можна використати метод опитування [1] за відповідною розробленою анкетою [2], де питання стосуються віку споживачів, їх статі, рівня доходів та попиту на нижню білизну.

Респонденти були опитані в фірмовому магазині нижньої білизни Jasmine. Після обробки результатів опитування було отримано інформацію, на підставі якої сформовано портрет потенційного споживача досліджуваного підприємства.

Віковий ценз споживачів Jasmine показує, що найбільшу частку (45%) займають покупці віком в межах 26-40 років, що свідчить про привабливість пропонованих брендів серед такої цільової аудиторії. Категорія «41-60 років» займає 35% в загальній кількості опитаних; «до 25 років» – 19%. Категорія «60+років)» становлять 1 % від загальної кількості опитаних споживачів, що свідчить про орієнтацію підприємства на споживачів до 60 років.

Сегментація споживачів за статтю показує, що більшість клієнтів належать до жіночої аудиторії (82%), що є цілком логічним для досліджуваної групи товарів.

Розподіл споживачів за рівнем дохідності показав, що основна цільова аудиторія Jasmine має рівень доходів до 15 тис. грн (45%). 25% споживачів підприємства мають рівень доходів до 10 тис. грн, що спонукає підприємство розвивати пропозиції в асортименті, які задовольняють потреби та ціновий сегмент цієї аудиторії. Крім того, 10% покупців мають мінімальний рівень доходів, що викликає необхідність вивчення тих товарів, на які має запит ця група споживачів. 20% опитаних мають доходи більше 20 тис. грн, що повинно бути враховано при формуванні асортиментного портфеля.

За результатами дослідження можна дійти висновку, що більшість опитаних (60%) зазвичай купують білизну раз на пів року. Близько 35% клієнтів здійснюють покупки частіше (раз або декілька разів на місяць), що є заохочувальним показником для підприємства в частині підвищення цінності клієнта.

Сегменти споживачів Jasmine можуть бути представлена за групами, які враховують їх попит на жіночу білизну згідно зі зміною моди. Це – драйвери (20%); консерватори (15%); раціоналісти (55%) та емоціоналісти (10).

Драйвери є активними споживачами, які відслідкують новинки та нові колекції, є поціновувачами модних тенденцій та якісних матеріалів. Однак, слід враховувати, що готовність драйверів придбати товар не завжди гарантують його покупку.

Споживачі-консерватори віддають перевагу класичному стилю в одязі та обирають стримані й універсальні моделі жіночої білизни.

Споживачі-раціоналісти віддають перевагу зручності та простоті у виборі одягу й обирають практичні та комфортні моделі.

Споживачі-емоціоналісти діють ірраціонально, люблять експериментувати зі стилем та кольорами, обирають оригінальні та нестандартні моделі.

За визначеними сегментами споживачів Jasmine можна представити такий їх портрет (табл. 1).

Таблиця 1

Портрет потенційного споживача жіночої білизни в Jasmine, %

За віком	За статтю	За рівнем доходності	Групи за попитом на білизну
До 25років – 19	Чоловіча – 18	Доход від 20 тис. грн – 20	**Драйвери – 20**
26-40 років – 45		**Доходи від 15 тис. грн – 45**	Консерватори – 15
41-60 років – 35	**Жіноча – 82**	Доходи до 10 тис. грн – 25	**Раціоналісти – 55**
60+ років) – 1		Доходи до 8 тис. грн – 10	Емоціоналісти – 10

Таким чином, споживачами Jasmine є жінки віком від 26 років до 40 років з середнім рівнем доходів від 15 тис. грн, які відносяться до однієї з груп: драйвери та раціоналісти, що є одним з факторів формування попиту на жіночу білизну.

Список використаних джерел

1. Сегментування ринку і вибір цільових сегментів. URL: https://ua-referat.com/uploaded/universitet-imeni-alefreda-nobelya-kafedra-mijnarodnogo-market-v3/index3.html

2. Нгуєн Л. Як розробляти анкети. URL: https://ahaslides.com/uk/blog/how-to-design-questionnaires/

Науковий керівник: В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор

М.А. Прилипко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Формування асортименту торговельного підприємства є стратегічним процесом, який визначає його конкурентоспроможність, прибутковість та рівень задоволеності споживачів [1]. Перш за все, асортимент залежить від цільової аудиторії: підприємство має розуміти потреби, вподобання, купівельну спроможність клієнтів, а також соціально-демографічні характеристики, такі як вік, стать, стиль життя. Важливо враховувати тенденції ринку та зміну споживчих пріоритетів, що дозволяє своєчасно оновлювати товарний ряд та пропонувати актуальні продукти.

Ширина та глибина асортименту є ключовими параметрами. Ширина визначає кількість товарних груп, представлених у магазині, а глибина – різноманітність моделей, розмірів, кольорів або варіантів одного товару. Вузький асортимент характерний для спеціалізованих магазинів, які зосереджуються на певній ніші, наприклад, спорттовари або електроніка. Широкий асортимент, навпаки, зустрічається в супермаркетах або універсальних магазинах, де представлено безліч категорій товарів для різних потреб.

Попит є одним із головних факторів у формуванні асортименту. Аналіз продажів, моніторинг тенденцій, вивчення конкурентного середовища допомагають підприємству визначити, які товари варто додати до пропозиції, а які – скоротити. Особливо важливо враховувати сезонність, оскільки в багатьох товарних категоріях (одяг, взуття, побутова техніка, продукти харчування) спостерігається періодичне коливання попиту.

Цінова політика також відіграє важливу роль. Успішні торговельні підприємства прагнуть сформувати асортимент так, щоб охопити якомога ширшу аудиторію – від економ-класу до преміального сегмента. Це дає змогу залучити покупців із різними фінансовими можливостями та збільшити загальний обсяг продажів. Водночас співвідношення ціни та якості має відповідати очікуванням споживачів, оскільки надто високі ціни можуть знизити попит, а надто низькі – поставити під сумнів якість товарів.

Логістика та постачання впливають на стабільність асортименту. Надійні постачальники, гнучкі умови співпраці, оптимізація запасів дозволяють уникати дефіциту популярних товарів

та надлишку продукції, що не користується попитом. У деяких випадках торговельні підприємства можуть розвивати власні торгові марки (Private Label), що дає можливість контролювати якість та знижувати витрати.

Не менш важливим є маркетинговий підхід до формування асортименту. Вдале розміщення товарів, акційні пропозиції, знижки та програми лояльності стимулюють попит і підвищують рівень продажів. Використання даних про поведінку покупців, персоналізовані рекомендації, а також активна комунікація через рекламу та соціальні мережі допомагають підприємствам краще відповідати на запити клієнтів.

Окрему увагу слід приділяти якості товарів. Дотримання стандартів, сертифікація продукції, контроль за термінами придатності є обов'язковими для збереження довіри споживачів. В умовах зростаючого інтересу до екологічних та етичних аспектів покупці все частіше звертають увагу на походження товарів, їхній вплив на довкілля, а також соціальну відповідальність виробників.

Таким чином, формування асортименту – це складний і динамічний процес, який вимагає системного підходу. Торговельне підприємство має враховувати попит, тенденції ринку, особливості постачання, сезонні коливання, конкурентне середовище та маркетингові фактори. Грамотне управління асортиментом забезпечує не лише фінансову стабільність компанії, а й лояльність покупців, що є запорукою довгострокового успіху на ринку.

Список використаних джерел

1. Асортимент товарів. Показники асортименту. URL: https://mk.nmu.org.ua/ua/source/Tovarpolpz2.pdf

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

С.С. Ручка
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ

Державні закупівлі або Публічні закупівлі – це придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому Законом України «Про публічні закупівлі. Публічні закупівлі є ключовим інструментом державного управління, адже від їхньої ефективності залежить якість надання державних послуг, розвиток економіки та

добробут громадян. Сучасні підходи до управління цією сферою спрямовані на підвищення прозорості, цифровізацію процесів, впровадження інноваційних методів закупівель, стимулювання сталого розвитку та інтеграцію в міжнародні стандарти [1].

Одним із найважливіших трендів у сфері публічних закупівель є цифровізація. Використання електронних систем, таких як ProZorro, значно зменшило рівень корупційних ризиків та підвищило рівень конкуренції серед постачальників.

Цифрові платформи дозволяють автоматизувати процес подання заявок, відбору переможців і контролю за виконанням контрактів. Крім того, відкритий доступ до інформації про закупівлі дозволяє громадськості здійснювати моніторинг і виявляти потенційні порушення.

Ще одним важливим аспектом є застосування технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних (Big Data). Це дає змогу виявляти аномалії та можливі порушення на ранніх стадіях закупівельних процесів.

Наприклад, автоматизовані системи можуть аналізувати подібність пропозицій різних учасників, перевіряти зв'язки між компаніями та виявляти потенційні ознаки змови. Це суттєво підвищує рівень прозорості та запобігає зловживанням у сфері державних закупівель.

Інноваційні методи закупівель дозволяють органам влади здійснювати закупівлі ефективніше та гнучкіше.

Традиційні тендери доповнюються новими підходами, такими як категорійний менеджмент, динамічні закупівельні системи та рамкові угоди.

Категорійний менеджмент передбачає аналіз ринку та потреб замовника, що дозволяє створювати більш гнучкі та економічно вигідні рішення. Рамкові угоди дозволяють укладати довгострокові контракти з постачальниками на стабільних умовах, що особливо важливо для закупівель у сферах медицини, енергетики та інфраструктури.

Оцінка вартості життєвого циклу продукції стала ще одним важливим напрямом розвитку сучасних закупівель. Раніше основним критерієм вибору переможця тендеру була найнижча ціна, що часто призводило до використання неякісних товарів або послуг. Сьогодні дедалі частіше застосовуються методики, що враховують не лише початкову вартість, а й подальші витрати на експлуатацію, обслуговування, утилізацію та екологічні наслідки використання товару. Це особливо важливо в секторах, пов'язаних із довгостроковим

використанням продукції, наприклад, у будівництві, транспорті та енергетиці.

Значну увагу сучасна система публічних закупівель приділяє екологічному та сталому розвитку. Все більше урядів упроваджують "зелені закупівлі", які передбачають використання екологічних критеріїв під час відбору постачальників. Наприклад, це може бути закупівля енергоефективного обладнання, товарів із перероблених матеріалів або транспортних засобів із низьким рівнем викидів. Такі ініціативи не лише сприяють захисту довкілля, а й стимулюють розвиток екологічно відповідального бізнесу [2].

Окремим напрямом є підтримка малого та середнього бізнесу в системі публічних закупівель. Великі корпорації часто мають переваги перед малими компаніями через масштаб діяльності та можливості зниження витрат. Однак багато країн упроваджують політику підтримки МСП, що передбачає спрощені процедури участі, квоти на державні замовлення або обмеження участі великих компаній у певних категоріях тендерів. Це дозволяє малим підприємствам отримувати доступ до ринку державних закупівель і сприяє розвитку місцевої економіки.

Важливою тенденцією у сфері державних закупівель є гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами. Зокрема, Україна орієнтується на директиви Європейського Союзу, що передбачають підвищення рівня прозорості, спрощення процедур і впровадження механізмів електронного врядування. Використання міжнародного досвіду дозволяє уникнути типових помилок, оптимізувати регулювання та підвищити ефективність закупівельних процесів.

Сучасні тенденції розвитку публічних закупівель свідчать про те, що ця сфера стає не лише інструментом ефективного розподілу державних ресурсів, а й важливим чинником економічного розвитку, боротьби з корупцією та стимулювання інновацій.

Запровадження новітніх технологій, вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток електронних платформ і міжнародна інтеграція дозволяють створювати більш відкриту, конкурентну та результативну систему державних закупівель. Усе це сприяє підвищенню довіри громадськості, зростанню ефективності використання бюджетних коштів і забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. Публічні закупівлі: від теорії до практики. URL: https://prometheus.org.ua/prometheus-free/public-procurement-basics/

2. Черняга Л. Сучасні підходи та принципи розвитку сфери публічних закупівель. Актуальні питання розвитку галузей науки. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/381892736_sucasni_pidhodi_ta_principi_rozvitku_sferi_publicnih_zakupivel

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

М.І. Рябко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СПОЖИВЧИЙ ПОПИТ НА БУДІВЕЛЬНІ ТОВАРИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

Під споживчим попитом розуміють наявність багатьох роздрібних торговців, з одного боку та, з іншого –потреба, бажання і можливість споживачів купити товар.

Ринок будівельних матеріалів в Україні характеризується широким асортиментом продукції, що включає цемент, бетон, металеві конструкції, деревину, теплоізоляційні матеріали та інші категорії товарів. Його динаміка тісно корелює зі станом національного будівельного сектору, який, у свою чергу, визначається рівнем інвестиційної активності, ефективністю державних програм інфраструктурного розвитку, а також масштабами приватного будівництва.

За результатами 2023 року обсяг виконаних будівельних робіт в Україні зріс на 22,6% порівняно з 2022 роком і становив 162,7 млрд грн. Основними чинниками цього зростання стали реалізація масштабних інфраструктурних проектів та роботи з відновлення об'єктів, зруйнованих унаслідок збройної агресії. Особливо помітне зростання було зафіксоване в секторі інженерного будівництва, де обсяг робіт зріс на 32,9% у річному вимірі, що свідчить про значне зростання попиту на відповідні будівельні матеріали [1].

Економічна ситуація в країні, зокрема рівень макроекономічної стабільності та доходи населення, суттєво впливають на формування попиту на будівельні товари. Індекс споживчих цін у березні 2025 року склав 101,5%, що свідчить про незначне зростання цін, здатне впливати на купівельну спроможність населення та інвестиційну активність у сфері будівництва.

Серед соціально-демографічних чинників, які впливають на формування попиту, важливе місце посідають процеси урбанізації, внутрішньої міграції та зростання кількості домогосподарств, що

обумовлює потребу у зведенні нового житла й, відповідно, стимулює попит на будівельні матеріали.Значний вплив на динаміку ринку мають також державні регуляторні ініціативи. Зокрема, реалізація програми «Велике будівництво» сприяє розвитку транспортної та соціальної інфраструктури, збільшуючи обсяги закупівель будівельних матеріалів. Спрощення дозвільних процедур і підтримка інвесторів також є важливими чинниками покращення інвестиційного клімату у галузі.

Не менш важливими є технологічні інновації, які сприяють модернізації виробництва будівельних матеріалів, підвищенню їх якісних характеристик та зниженню собівартості. Водночас цифровізація торговельних процесів, зокрема розвиток електронної комерції, сприяє спрощенню доступу споживачів до широкого асортименту будівельної продукції.

У 2023 році було зафіксовано зростання споживчого попиту на металопродукцію на 44% у річному вираженні, до 2,7 млн тонн. Це зростання є прямим наслідком активізації відновлювальних та інфраструктурних проектів по всій території країни [2]. У 2024 році попит на будівельні матеріали в Україні суттєво знизився порівняно з минулим роком, що пояснюється низькою платоспроможністю населення, недостатнім фінансуванням державних програм відновлення та відсутністю активних великих замовників на ринку.

Прогнозні оцінки розвитку ринку свідчать про ймовірне подальше зростання попиту на будівельні товари в коротко- та середньостроковій перспективі, з огляду на плани держави щодо відбудови зруйнованих населених пунктів і модернізації інфраструктури. Водночас можливі економічні виклики та обмеженість бюджетних ресурсів можуть стримувати динаміку цього зростання.

Таким чином, аналіз сучасного споживчого попиту на будівельні матеріали в Україні дозволяє зробити висновок про його тісний взаємозв’язок з макроекономічними, соціальними та політичними процесами.

Стабільне зростання ринку можливе лише за умов забезпечення економічної рівноваги, стимулювання інвестиційної діяльності, послідовної державної підтримки та впровадження інноваційних рішень у виробництві будівельної продукції.

Список використаних джерел

1. Pro-Consulting. Аналіз ринку будівельних матеріалів в Україні. 2023 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-2023-god-1

2. ПрофБілд. Будівельна галузь України: показники першого півріччя 2024. URL: https://www.profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/6311-budivelna-galuz-ukrajini-pokazniki-pershogo-pivrichchya-2024.

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук,доцент

В.П. Сапін, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ведення економічної діяльності регіональними сервісними підприємствами з обслуговування оргтехніки (далі «РСП») постійно стикається з викликами щодо збереження своєї конкурентоспроможності, зокрема збереження можливості ефективного використання переваг територіального розташування, що є основним фактором регіональної ідентичності бізнесу.

Метою даної роботи є дослідження процесів, що вказують на майбутні зміни в регіональній структурі галузі на основі дослідження зв'язку між показниками, що характеризують діяльність підприємств в галузі та рівнем моноцентричності галузі [1], що характеризується часткою підприємств з реєстрацією м. Київ.

Ведення діяльності РСП в залежності від КВЕД здійснення операції, можна поділити на чотири категорії й розглядати в подальшому аналізі кожну з них в якості окремих галузей (далі «Галузі діяльності РСП»): категорія «Торгівля»; категорія «Послуги»; категорія «Інтернет-торгівля»; категорія «Роздрібна торгівля».

Окремий інтерес викликає дослідження взаємозв'язку між часткою підприємств з реєстрацією у м. Київ в обсязі реалізованої продукції та часткою підприємств з реєстрацією у м. Київ в обсягах доданої вартості (рис.1).

Візуальне представлення взаємозв'язку між даними показниками дозволяє виявити існування прямої залежності між ними, що підтверджується наявністю лінії тренду, яка має вигляд майже прямої пропорційної залежності з достатньо великим середнім рівнем відхилення від неї для багатьох галузей. Про даний зв'язок можна сказати, що це майже закон розвиток галузі.

На увагу заслуговує суттєва зміна стану з 2014 року по 2020 рік взаємозв'язку для галузі «Послуги», а саме суттєве зменшення

рівня частки підприємств з реєстрацією м. Київ в обсязі доданої вартості відповідно з 86,32% до 62,33% у порівнянні зі зменшенням частки підприємств з реєстрацією м. Київ в обсязі реалізованої продукції відповідно з 49,04% до 36,11%.Можна стверджувати, що рівномірність розподілу доданої вартості відносно обсягів реалізованої продукції між регіональними підприємствами та підприємствами, що працюють в рамках всієї країни, змінилась на користь регіональних підприємств.

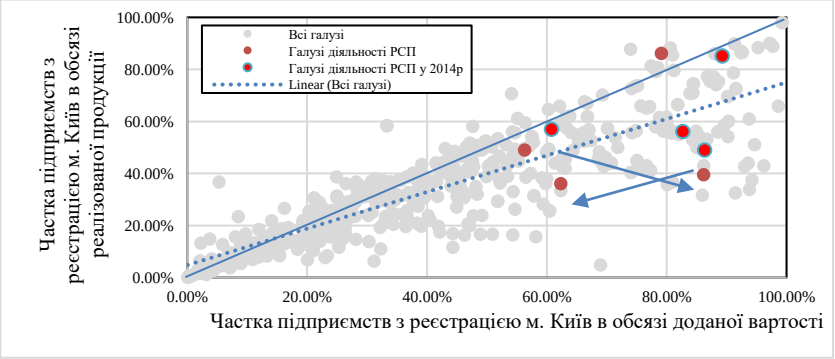


Рис. 1. Взаємозв'язок між часткою підприємств з реєстрацією у м. Київ в обсязі реалізованої продукції та часткою підприємств з реєстрацією у м. Київ в обсягах доданої вартості у 2020 році

Джерело: розрахунки на основі [2]

Зовсім інша протилежна ситуація спостерігається для галузі «Інтернет-Торгівля», де відбулося суттєве збільшення рівня частки підприємств з реєстрацією м. Київ в обсязі доданої вартості відповідно з 60,78% до 86,32% при одночасному зменшенні частки підприємств з реєстрацією м. Київ в обсязі реалізованої продукції відповідно з 57,05% до 39,53%. Можна стверджувати, що галузь «Інтернет-Торгівля» перейшла до стану, що відповідає дуже нерівномірному розподілу доданої вартості на користь підприємств, що ведуть свою діяльність в рамках всієї країни.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що виявлені тенденції свідчать про подальше втрачання РСП власної частки на ринку продажу товарів, що буде змушувати їх акцентувати свою діяльність в галузях пов'язаних з надання послуг, в яких спостерігається динаміка змін на їх користь.

Список використаних джерел

1. Момот В. Є., Сапін В. П. Диджиталізвція, як фактор впливу на загальний стан галузі для підприємств з обслуговування. Сучасні

теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: Міжнар. науково-практ. конф. 25 квіт. 2024 р., м. Черкаси. Черкаси, 2024. С. 25–28.

2. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 01.04.2024).

Науковий керівник: В.Є. Момот, доктор економічних наук, професор

М.В. Семьонова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВИРОБНИЦТВІ КОНДИТЕРСЬКИХ ТОВАРІВ

Розвиток сучасних технологій у найближчі п’ять років значно розширить можливості людства і вплине не тільки на економічні процеси, а й на життя індивідуумів. Така ситуація суттєво змінила кондитерську промисловість, зробивши її більш автоматизованою, ефективною та орієнтованою на потреби споживачів.

Виробники прагнуть не лише покращити якість продукції, а й зробити процес виробництва екологічнішим, швидшим та економічно вигіднішим [1]. Сучасні технології дозволяють розширювати асортимент виробів, удосконалювати традиційні рецептури та створювати унікальні дизайнерські рішення, які раніше були недоступними.Одним із ключових напрямів модернізації є впровадження автоматизованих та роботизованих систем. Сучасні фабрики використовують обладнання для змішування, формування, дозування та пакування, що значно зменшує потребу в ручній праці.

Роботизовані системи дозволяють точно дотримуватись рецептур, контролювати параметри температури, вологості та швидкості приготування, що покращує стабільність якості продукції. Це особливо важливо для масового виробництва шоколадних виробів, печива, карамелі та інших солодощів [2].

Автоматизовані конвеєрні лінії значно пришвидшують процес виробництва та зменшують кількість відходів. Інтелектуальні системи контролю дозволяють відстежувати стан обладнання в режимі реального часу, що допомагає своєчасно усувати несправності та запобігати простоюванню виробництва.

Сучасні технології пропонують нові методи обробки сировини та виготовлення кондитерських виробів. Наприклад, сублімаційне сушіння використовується для створення легких та хрустких текстур,

що застосовуються у виробництві фруктових та ягідних наповнювачів для шоколаду, цукерок і випічки.

Екструзія – ще одна інноваційна технологія, що дозволяє створювати продукти з певною структурою, такі як хрусткі снеки або злакові батончики. Вакуумне концентрування використовується для збереження природного смаку та аромату фруктових пюре, що додаються до кондитерських виробів.

Одним із найбільш перспективних напрямів є 3D-друк у кондитерській сфері. Завдяки цій технології можливо створювати складні геометричні форми з шоколаду, глазурі, карамелі та інших інгредієнтів. Це відкриває широкі можливості для персоналізації виробів, що особливо важливо для ексклюзивних кондитерських замовлень.

Тенденція до здорового харчування спонукає виробників розробляти рецептури з меншим вмістом цукру, жиру та штучних добавок. Натуральні підсолоджувачі, такі як стевія, еритрит або інулін, дозволяють знижувати калорійність продуктів без втрати їхнього смаку.

Також активно використовуються рослинні альтернативи традиційним інгредієнтам. Наприклад, кокосове, мигдальне або вівсяне молоко замінює коров'яче у виробництві шоколаду та кремових начинок. Натуральні барвники, отримані з буряка, моркви, куркуми або спіруліни, стають альтернативою синтетичним добавкам.

Сучасні кондитерські компанії прагнуть зменшити негативний вплив на довкілля, тому активно впроваджують біорозкладні та екологічні пакувальні матеріали. Використання упаковки з переробленого паперу, кукурудзяного крохмалю або біопластику допомагає зменшити кількість пластикових відходів.

Крім того, з'являються технології "розумного пакування", які дозволяють контролювати свіжість продукції. Наприклад, спеціальні сенсори на упаковці можуть змінювати колір у разі порушення герметичності або при закінченні терміну придатності. Це не лише допомагає зберегти якість продукції, а й підвищує довіру споживачів.

Блокчейн-технології все частіше використовуються у харчовій промисловості для відстеження постачання сировини та забезпечення прозорості виробничого процесу. Це дає можливість споживачам дізнатися про походження інгредієнтів та етапи виробництва їхнього улюбленого шоколаду чи цукерок.

Також активно розвиваються технології доповненої та віртуальної реальності у маркетингу. Завдяки AR-додаткам покупці можуть переглядати віртуальні 3D-моделі продуктів перед покупкою

або навіть брати участь у віртуальних екскурсіях фабриками. Це створює новий рівень взаємодії споживачів із брендами та допомагає формувати лояльність до продукції.

Сучасні технології продовжують розширювати можливості кондитерської промисловості. Використання штучного інтелекту для аналізу споживчих уподобань допоможе прогнозувати тренди та розробляти нові види продукції.

Наприклад, алгоритми можуть аналізувати відгуки покупців та дані про продажі, щоб створювати рецептури, які найкраще відповідають запитам ринку.

Очікується, що найближчими роками ще більше уваги приділятиметься розробці продуктів із функціональними властивостями, такими як шоколад із пробіотиками, батончики, що містять колаген, або цукерки, збагачені вітамінами.

Таким чином, сучасні технології змінюють підхід до виробництва кондитерських виробів, роблячи його більш ефективним, безпечним, екологічним та орієнтованим на споживачів. Інноваційні рішення не лише покращують якість продукції, а й відкривають нові можливості для розвитку галузі в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Новітні тенденції на ринку виробництва печива та кондитерських виробів.URL: https://harch.tech/2021/03/29/amf/

2. Сорокіна А.М. Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі України та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій. Вісник ХНТУ. 2023. № 4(87). С. 429-442. URL: file:///C:/Users/HP/Downloads/56%20(1).pdf

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

О.Р. Сергєєва,
кандидат наук з державного управління, доцент
М.А. Обушков
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ПРОФЕСІЙНІ ВИМОГИ ДО КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖЕРА

У сучасних умовах розвитку роздрібної та оптової торгівлі в Україні категорійний менеджер є однією з ключових фігур у формуванні асортиментної політики підприємства. Цей фахівець

відповідає не лише за наповнення товарних категорій, але й за забезпечення їхньої рентабельності, відповідності потребам цільової аудиторії та стратегії компанії. З огляду на це, до категорійного менеджера в українських реаліях висувається цілий спектр професійних вимог, що охоплюють як технічні, так і особистісні компетенції.

Насамперед, важливою вимогою є високий рівень аналітичного мислення та здатність працювати з великими обсягами даних. Спеціаліст повинен володіти знаннями у сфері маркетингової аналітики, уміти використовувати інструменти для аналізу продажів, асортименту, цін, а також проводити стратегічне планування на основі отриманих даних. В умовах динамічного розвитку українського ринку, коли споживчі вподобання швидко змінюються, категорійний менеджер має постійно відстежувати тренди, прогнозувати попит, адаптувати пропозицію під сезонність і ринкові зміни [1].

Ще однією важливою компетенцією є комерційна інтуїція - здатність бачити потенціал товару, оцінювати його позиціювання, визначати оптимальну ціну та роль у категорії. Успішний категорійний менеджер повинен володіти знаннями з економіки, логістики та закупівель, адже його рішення напряму впливають на прибутковість бізнесу [2].

Не менш важливими є комунікаційні навички. Категорійний менеджер щодня взаємодіє з постачальниками, веде переговори, узгоджує умови співпраці, готує договори та проводить оцінку ефективності партнерств. Вміння будувати ділові відносини, досягати компромісів і водночас відстоювати інтереси компанії - це обов’язкова складова професійного портрета фахівця [3].

Сучасний український ринок вимагає також високого рівня цифрової грамотності. Категорійний менеджер повинен вільно орієнтуватися в електронних базах, працювати з Excel (включно з формулами, зведеними таблицями та графіками), ERP-системами (такими як 1С, SAP, Oracle), аналітичними інструментами (Power BI, Tableau), а також мати базові навички роботи з інтернет-магазинами або маркетплейсами.Окрему увагу слід приділити soft skills - особистим якостям і поведінковим компетенціям. Категорійний менеджер має бути гнучким, стресостійким, ініціативним, відповідальним, а також здатним швидко адаптуватися до змін, які є постійними в українському бізнес-середовищі. Багато компаній також очікують знання англійської мови на рівні не нижче Intermediate, особливо якщо мають справу з імпортом чи співпрацюють із міжнародними брендами [4].

Таким чином, категорійний менеджер в Україні - це універсальний фахівець, який поєднує аналітичні здібності, стратегічне мислення, комерційну хватку, знання ринку та сильні комунікативні навички. Саме від його компетентності залежить ефективність управління товарною категорією, формування привабливої пропозиції для споживача та фінансовий успіх компанії.

Отже, професія категорійного менеджера в Україні вимагає високої кваліфікації, постійного професійного розвитку та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Успішний фахівець у цій сфері має поєднувати глибокі знання з маркетингу, економіки та аналітики з практичними навичками ведення переговорів і управління асортиментом. З огляду на стрімкий розвиток ритейлу, цифровізацію бізнесу та зростаючу конкуренцію, попит на кваліфікованих категорійних менеджерів в Україні продовжує зростати, а вимоги до них стають дедалі вищими. Це створює нові можливості для професійної реалізації, водночас потребуючи гнучкості, ініціативності та стратегічного бачення.

Список використаних джерел

1. Гусаков І.В. Категорійний менеджмент: стратегія управління асортиментом / І.В. Гусаков. - Київ: Центр учбової літератури, 2020. - 188 с.

2. Мельник С.С. Основи категорійного менеджменту в ритейлі / С.С. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2022. - № 4. - С. 92-101.

3. Глушко О.В. Професійні компетентності категорійного менеджера у сфері торгівлі / О.В. Глушко // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2023. - № 2 (50). - С. 45-49.

4. Категорійний менеджмент: поради та досвід фахівців ритейлу [Електронний ресурс] // Retail Community Ukraine. - Режим доступу: https://retailers.ua/

Д.С. Сімонов, аспірант
Г.А. Рижкова, кандидат економічних наук, доцент
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сьогодні кожен економічний експерт висловлює свою думку про наслідки пандемії коронавірусу в 2020 р. і військового стану в подальшому. Безумовно, всі прогнозували спад економіки,

необхідність державної підтримки підприємств і громадян України, а також криза, яка неодмінно настане внаслідок тривалого введеного режиму самоізоляції, неробочих днів, закриття частини галузей економіки і т. ін. Варто відзначити також несистемність цієї кризи і особливий її характер розвитку [1]:

– по-перше, економіка падає не від хвороби і вірусу, а від заходів, які вживає держава для його зупинки;

– по-друге, ключова особливість сьогоднішньої кризи контрольоване зниження активності за рахунок дій уряду;

– по-третє, вкрай нерівномірний розподіл витрат у зв'язку з повною зупинкою роботи частини галузей, переведенням на дистанційний формат і роботою з дотриманням жорстких заходів що повязані з великою кількістю ризиків.

На наш погляд, великий бізнес має значний запас міцності, і тому, наприклад, пандемія COVID-19 не зробила істотного впливу на його функціонування [1]. В той же час, малий бізнес та підприємці не володіють економічними резервами і не готови забезпечити себе самостійно в даний період, а державну підтримку отримати складно з огляду причин, пов'язаних з розмірами бізнесу, специфікою діяльності тощо.

Таким чином, Україна увійшла в кризуз певним економічним багажем, який при ефективних рішеннях уряду сприятиме стабілізації економіки і плавному виходу з кризи за рахунок великого бізнесу який буде тим базисом, на який країна може розраховувати в процесі виходу з ситуації, що склалася.

Список використаних джерел

1. Гейко Т.Ю. Пріоритети розвитку підприємництва в Україні в умовах пандемії covid-19 та в посткарантинний період. URL: file:///C:/Users/RVN-PC/Downloads/_%20%D0%9E%D0%9D%D0%9F%D0%A3_20-21%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%8F_%202021.pdf

Д.С. Сімонов, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ ТА ВИРОБНИЦТВО: РОЛЬ БІЗНЕСУ У ФОРМУВАННІ НОВИХ СТАНДАРТІВ

Сьогодні ми стоїмо перед безпрецедентними викликами: зміна клімату, виснаження природних ресурсів та зростаюча нерівність. Ці проблеми вимагають кардинального переосмислення наших підходів

до виробництва та споживання. Ціль сталого розвитку №12 "Відповідальне споживання та виробництво" наголошує на необхідності "робити більше та краще з меншими затратами" [1]. Однак досягнення цієї мети неможливе без активної участі бізнесу, який має змогу не лише дотримуватись існуючих стандартів, але й формувати нові, прогресивні норми.

Традиційна лінійна економічна модель "виробити-використати-викинути" довела свою неефективність та шкідливість для довкілля. За даними Всесвітнього фонду природи, людство вже споживає ресурси зі швидкістю, яка в 1,75 разів перевищує здатність планети до відновлення. Українські підприємства щороку генерують мільйони тонн відходів, більшість з яких потрапляє на сміттєзвалища або спалюється, завдаючи непоправної шкоди екосистемам [2].

Водночас, споживачі стають все більш екологічно свідомими. Згідно з дослідженнями компанії Nielsen, понад 73% світових споживачів готові змінити свої звички споживання заради зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. В Україні цей показник також зростає, особливо серед молодого покоління [3].

Прогресивні компанії вже розуміють, що відповідальне виробництво — це не лише етичний вибір, але й стратегічна необхідність. Впровадження принципів циркулярної економіки, яка передбачає багаторазове використання ресурсів та мінімізацію відходів, дозволяє не тільки зменшити екологічний слід, але й оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Бізнес може встановлювати нові стандарти відповідального виробництва через:

1. Інновації в розробці продукції – створення товарів з урахуванням всього життєвого циклу, використання біорозкладних матеріалів, спрощення процесу ремонту та переробки.

2. Впровадження ресурсоефективних технологій – оптимізація енергоспоживання, водокористування та використання сировини.

3. Формування нової культури споживання – просвітницька діяльність, програми лояльності для відповідальних споживачів, системи повернення та переробки використаних товарів.

Серед українських компаній вже є позитивні приклади відповідального підходу. Виробник одягу "Orsay Ukraine" запровадив програму збору старих речей для переробки. Мережа супермаркетів "Сільпо" активно розвиває напрямок органічної продукції та мінімізує використання одноразового пластику. IT-компанія SoftServe реалізує

комплексну програму сталого розвитку, що включає енергоефективні офіси та відповідальне використання ресурсів [4].

На міжнародному рівні варто відзначити досвід компанії Patagonia, яка не лише виробляє одяг з переробленої сировини, але й заохочує клієнтів ремонтувати свої речі замість купівлі нових. Шведський меблевий гігант IKEA планує до 2030 року повністю перейти на відновлювані та перероблені матеріали [5].

Відповідальне виробництво та споживання – це не тимчасовий тренд, а нова реальність, в якій бізнес відіграє ключову роль. Компанії мають унікальну можливість не лише адаптуватися до нових вимог, але й стати провідниками інновацій та позитивних змін у суспільстві. Формуючи нові стандарти, бізнес не тільки забезпечує власне стале майбутнє, але й робить внесок у збереження планети для наступних поколінь. Час для поступових змін минув – сьогодні необхідні сміливі рішення та системні трансформації, які можуть забезпечити гармонійне співіснування економічного розвитку та екологічної стійкості.

Список використаних джерел

1. United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2021. New York, 2021. URL: https://unstats.un.org/sdgs

2. Гринів Л.С. Економіка України: національна стратегія розвитку. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 256 с.

3. Nielsen Global Survey. Consumer Goods and the Plastic Waste Crisis. 2019. URL: www.nielsen.com/insights

4. Зінченко А., Саприкіна М. Розвиток КСВ в Україні 2010-2020. Київ: Видавництво "Юстон", 2020. 112 с.

5. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. 2019. URL: www.ellenmacarthurfoundation.org

Науковий керівник: Г.А. Рижкова, кандидат економічних наук, доцент

М.Д. Сомов
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високою динамічністю, зростанням конкуренції та постійною необхідністю адаптації до нових глобальних викликів. В таких умовах

питання підвищення ефективності діяльності підприємств, оптимізації їхніх бізнес-процесів та зниження витрат набувають особливої актуальності. Одним з ефективних інструментів досягнення цих цілей є впровадження LEAN-методології, яка спрямована на створення максимальної цінності для споживача шляхом усунення всіх видів втрат.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, спостерігається зростаючий інтерес до LEAN. Однак, процес його впровадження має свої особливості, зумовлені специфікою національної економіки, рівнем розвитку менеджменту та іншими факторами.

Українські підприємства все більше усвідомлюють необхідність підвищення своєї конкурентоздатності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19, нестабільність економіки та зростання цін на ресурси, а також повномасштабна війна, стали додатковим стимулом для пошуку нових підходів до управління, одним з яких є LEAN.

Якщо раніше LEAN переважно асоціювався з виробничими підприємствами, то сьогодні спостерігається його активне впровадження у сфері послуг, логістиці, IT та навіть у державному секторі. Це свідчить про універсальність методології та її потенціал для оптимізації процесів у різних сферах діяльності та галузях.

На початкових етапах впровадження LEAN українські підприємства здебільшого концентруються на застосуванні окремих інструментів, таких як 5S, A3, VSM та візуалізація процесів [1]. Це дозволяє отримати швидкі результати та продемонструвати переваги LEAN для співробітників.

Збільшення кількості підприємств, зацікавлених у впровадженні LEAN, призводить до зростання попиту на кваліфікованих консультантів та навчальні програми у цій сфері. Це сприяє поширенню знань та кращих практик LEAN в Україні.

Українські підприємства часто стикаються з такими проблемами, як недостатня культура безперервного вдосконалення, опір змінам з боку персоналу, нестача фінансових ресурсів. Тому успішне впровадження LEAN вимагає адаптації методології до місцевих умов та врахування специфіки українського бізнесу.

Одночасно слід відмітити, що впровадження LEAN в Україні стикається з певними перешкодами. Серед них можна виділити:

– недостатнє розуміння сутності LEAN та його стратегічної важливості керівництвом деяких підприємств;

– опір змінам з боку персоналу, зумовлений невизначеностю перед нововведеннями та можливим скороченням робочих місць;

– нестача кваліфікованих фахівців з LEAN;

– обмеженість фінансових ресурсів для інвестування у навчання та впровадження LEAN-проектів.

Однак, попри існуючі перешкоди, перспективи розвитку LEAN в Україні є досить оптимістичними. Подальше поширення знань про LEAN, успішні приклади його впровадження на вітчизняних підприємствах, а також зростаюча потреба у підвищенні ефективності бізнесу будуть сприяти активнішому впровадженню цієї методології [2]. В умовах воєнних дій та майбутньої відбудови країни, LEAN може стати важливим інструментом для оптимізації використання обмежених ресурсів, підвищення ефективності виробництва та логістики, а також для швидкого відновлення бізнес-процесів на постраждалих територіях. Підприємства, які вже мають досвід впровадження LEAN, можуть отримати значну перевагу у процесі відновлення.

Отже, впровадження LEAN є важливим фактором підвищення конкурентоздатності українських підприємств в умовах сучасних глобальних викликів. На сьогоднішній день спостерігається зростаючий інтерес до цієї методології, її проникнення у різні галузі економіки та адаптація до українських реалій. Подолання існуючих перешкод та активне використання можливостей LEAN дозволить українським підприємствам значно підвищити свою ефективність, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Малічевський В., Годнєв Є., Кащенко В., Лелека В. Книга Ощадливе виробництво від А до Я. Довідник термінів та інструментів. Харків: Фабула, 2023. 366 с.

2. Ланкастер Д. Лідерство в стилі Lean. Шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу. 2023. 240 с.

Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор

Д.І. Степаненко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ВОДОЕМУЛЬСІЙНИХ ФАРБ

Згідно ст. 50 закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» Екологічна безпека – це «такий стан навколишнього середовища, коли гарантується запобігання

погіршення екологічної ситуації та здоров'я людини». Сучасний розвиток будівництва та ремонту спричиняє зростаючий попит на матеріали, які поєднують високу ефективність із мінімальним впливом на довкілля. Водоемульсійні фарби завоювали популярність завдяки своїм екологічним властивостям, зручності використання та високим декоративним характеристикам [1].

Водоемульсійна фарба – складна суміш, основою якої є вода як розчинник. До Її складу входять: пігменти, які забезпечують кольорове забарвлення, наповнювачі, що підвищують об'єм, забезпечують рівномірне та стійке покриття, сполучні речовини, які формують плівку на поверхні, яка забезпечує адгезію та різні добавки. Використання води замість органічних розчинників значно знижує рівень токсичних компонентів і летких органічних сполук, що позитивно впливає на екологічну безпеку фарб.

Серед переваг водоемульсійних фарб виділяють:

– завдяки водній основі, фарба практично не виділяє шкідливих парів, що робить її безпечною для використання в квартирах, будинках та інших будівлях;

– водоемульсійні фарби не містять токсичних речовин та розчинників, що значно знижує ризик виникнення алергічних реакцій та інших проблем із здоров'ям;

– фарба рівномірно розподіляється по поверхні, що забезпечує однорідне покриття без стікань і розводів. Можливість використання пензлів, валиків або розпилювальних систем робить процес фарбування доступним навіть для неосвідчених користувачів;

– сухість на дотик вже через дві години після нанесення і повне висихання до шести годин;

– легко очищується від забруднень, завдяки міцному та водостійкому покритті, що забезпечує довговічність і гарний вигляд.

Екологічна безпека водоемульсійних фарб забезпечується не тільки їх складом, а й дотриманням сурових стандартів якості та безпеки, що регулюють їх виробництво. Одним із важливих інструментів для забезпечення екологічних вимог є стандарти ISO, які встановлюють основні критерії якості, безпеки та впливу на навколишнє середовище. При виборі водоемульсійної фарби важливо звертати увагу на етикетку та сертифікати, що підтверджують її екологічність і безпеку. У Європі застосовують норми та стандарти, такі як EU Ecolabel, які визначають екологічну безпеку продукції [1].

Обсяг світового ринку покриттів на водній основі оцінювався в 2023 році у 68,65 млрд доларів США. За прогнозами експертів він до 2030 року досягне 99,16 млрд доларів США, цей зріст буде

обумовлений зростанням CAGR на 5,21% протягом прогнозованого періоду [2].

Основні фактори цього зростання наступні:

– зростаючий акцент на сталий розвиток стимулює попит на екологічно чисті продукти, зокрема фарби на водній основі;

– споживачі надають перевагу товарам, які не шкодять навколишньому середовищу і здоров'ю людині;

– еволюція смоли, добавок та пігментних технологій ще більше сприяє впровадженню фарб та покриттів на водній основі.

Це підтверджує важливість впровадження водоемульсійних фарб як складової стійкого розвитку, що знижує негативний вплив на довкілля.

Отже, водоемульсійні фарби є надзвичайно ефективним та достатньо безпечним рішенням для оздоблення різних приміщень. Вони поєднують екологічну безпеку, не містять шкідливих хімічних речовин і не мають запаху, що забезпечують комфорт та здоров'я людей, що перебувають у приміщенні. Висока якість, різноманіття кольорів та текстур роблять їх ідеальним вибором для створення здорового і гармонійного середовища. Але при виборі водоемульсійної фарби важливо уважно ознайомитись із сертифікацією та складом продукту, щоб забезпечити найвищу екологічну безпеку і відповідність усім вимогам здоров'я.

Список використаних джерел

1. Що таке водоемульсійна фарба і на скільки вона безпечна? URL: https://novatorstroy.com/ua/pres-relizi/sho-take-vodoemulsijna-farba-i-na-skilki-vona-bezpechna/?srsltid=AfmBOooofAJavD_UcCsfWuNMma77U3_NkrBpa6xqyNbaF7SybRXItYCC

2. The Rise of Water-Based Coatings URL: https://www.pcimag.com/articles/112266-the-rise-of-water-based-coatings

Науковий керівник: В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент

Д.І. Степаненко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВПЛИВ «СІРОГО» ІМПОРТУ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

У сучасному світі «сірий» імпорт є проблемою для багатьох країн, але для економіки України він становить особливу загрозу. Вигідне географічне положення та кордони з країнами ЄС створюють

як переваги для торгівлі, так і ризики, зокрема щодо нелегального ввезення товарів. Традиційно під «сірим» імпортом розуміють товари, що ввозяться за заниженою митною вартістю, внаслідок чого держава отримує лише часткові податкові надходження. Однак все частіше йдеться, про повну контрабанду, або ж «чорний імпорт», коли товари завозять без жодних податків та митних зборів. В Україні основними товарами, які потрапляють під сірий імпорт, є побутова техніка, електроніка, лікарські засоби, запчастини, побутова хімія, продукти харчування, одяг та аксесуари [1]. Серед учасників сірого імпорту можна виокремити: інтернет-магазини, супермаркети і ринки, які здійснюють імпорт товарів, оминаючи офіційні канали дистрибуції через правовласників. Сірий імпорт часто вигідний завдяки закупівлі товарів на ринках, де продукція може бути не сертифікованою, або ж придбанням товарів із закінченим терміном придатності, за зниженими цінами під час акції чи сезонних розпродажів, а також через покупку в країнах з більш низькими цінами. Згідно з аналізом Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД), чверть усіх товарів на українському ринку – «сірий імпорт». Дослідження також виявило такі ключові аспекти:

– 20% учасників опитування вважають корупцію та хабарництво проблемою митниці;

– корупція займає лише четверте місце серед проблем бізнесу після недосконалого митного законодавства, завищення митної вартості та недостатньої прозорості;

– 44% опитаних осіб вважають наявність «друзів» у владі важливим чинником для успіху бізнесу.

Згідно з результатами проведеного дослідження, питання криміналізації контрабанди товарів у значних обсягах є ключовим для економічної та правової стабільності України [1]. Споживачі, які набувають контрабандні товари, піддаються суттєвим ризикам, оскільки ці товари не відповідають встановленим стандартам і не мають необхідної сертифікації. Україна залишається єдиною європейською країною, де контрабанда товарів не вважається кримінальним злочином. Втрати від сірого імпорту в 2023 році оцінюються в межах 120-167 млрд грн [2]. «Сірий» імпорт має негативний вплив на економіку України. Означимо його головні наслідки:

– через ухилення від сплати податків та мита країна щорічно втрачає дуже великі суми, які могли б бути спрямовані на фінансування важливих державних програм;

– товари, які потрапляють через сірий імпорт, не відповідають стандартам якості, що може бути небезпечним для споживачів. Як приклад, експлуатація несертифікованих електронних пристроїв може призвести до пожежі, а застосування ліків неналежної якості становить загрозу життю;

– неконтрольований обіг товарів сприяє розвитку корупції.

Для вирішення цих проблем, можна вжити таких заходів:

– криміналізувати контрабанду і посилити контроль на митниці;

– підвищити заробітну плату митникам;

– важливо впровадити електронні накладні та прозорі логістичні ланцюги для зменшення нелегальних поставок;

– поліпшити законодавство для захисту внутрішнього ринку від нелегального імпорту.

Отже, «сірий» імпорт та контрабанда є нагальними проблемами для української економіки. Вони не лише зменшують бюджетні надходження, але й гальмують розвиток вітчизняного бізнесу. Для вирішення цієї проблеми необхідні комплексні заходи, включаючи посилення відповідальності за контрабанду та контролю на митниці, впровадження технологій, автоматизації митних процедур та поліпшення законодавства. Лише за умови застосування всебічного підходу та координації різних заходів можна забезпечити справедливі конкурентні умови на ринку, захистити інтереси споживачів і сприяти стабільному розвитку легальної економічної діяльності в Україні.

Список використаних джерел

1. Чверть всіх товарів на українському ринку – це «сірий імпорт» – ІЕД URL: https://mind.ua/news/20219734-chvert-vsih-tovariv-na-ukrayinskomu-rinku-ce-sirij-import-ied

2. Зарплати у конвертах, сірий імпорт, ФОП: які тіньові схеми у лідерах втрат бюджету URL: https://epravda.com.ua/news/2024/10/18/720777/index.amp

Науковий керівник: Г.А. Рижкова, кандидат економічних наук, доцент

Б.І. Тамаря

Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ АВТОМОБІЛЬНИХ ШИН

Український ринок автомобільних шин є важливою складовою автомобільної індустрії країни. Його розвиток залежить від багатьох факторів, зокрема економічного стану, попиту на транспортні засоби,

сезонності, впливу імпортних і вітчизняних виробників. Ринок шин динамічно змінюється, адаптуючись до нових технологій, вимог споживачів та глобальних тенденцій. Вивчення його особливостей дає змогу краще зрозуміти механізми функціонування, визначити перспективи розвитку та основні виклики.

Станом на 2021 рік, імпортні автомобільні шини домінували на українському ринку, складаючи приблизно 91% від загальної пропозиції. Єдиний вітчизняний виробник, компанія "Росава", забезпечував близько 9% ринку. Однак, у 2022 році, через військові дії та пов'язані з ними логістичні проблеми, обсяги імпорту шин значно зменшилися. Це призвело до обмеженого асортименту на ринку, оскільки багато трейдерів продавали переважно ті моделі, які були завезені до початку війни [1].

Таким чином, до війни частка імпортних шин на українському ринку становила близько 90%, але внаслідок військових дій та логістичних труднощів у 2022 році ця частка скоротилась до 69%. Слід відзначити, що в дуже стислі терміни українські імпортери та ритейлери змогли налагодити нові логістичні ланцюги і вже на початку 2023 року обсяги імпорту відновились в повній мірі і частка імпортних шин повернулась до довоєнного рівня (рис. 1). За прогнозами експертів в найближчі роки таке співвідношення не зміниться, оскільки немає економічних перспектив для відновлення та розвитку вітчизняного виробництва.

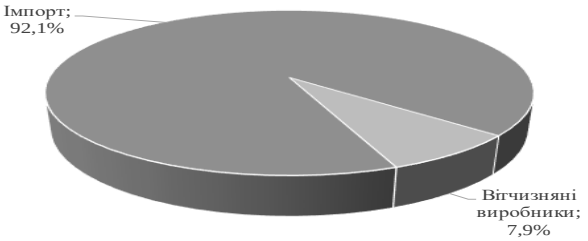


Рис. 1. Частка імпорту на українському ринку автомобільних шин

Станом на 2024 рік український ринок шин був представлений широким спектром компаній, серед яких як вітчизняні, так і міжнародні виробники. Найбільшу частку ринку займають імпортні бренди, такі як Michelin, Continental, Goodyear, Bridgestone, Pirelli та Hankook. Вони пропонують високоякісну продукцію, яка відповідає світовим стандартам безпеки та експлуатації. Водночас, вітчизняні виробники, такі як "Росава", займають свою нішу, пропонуючи більш доступні за ціною альтернативи.

Імпортні шини переважають на ринку через вищу якість, використання сучасних технологій та розвинену дилерську мережу. Вітчизняні виробники, хоча й мають конкурентну ціну, стикаються з викликами у вигляді застарілого обладнання, обмеженого асортименту та необхідності модернізації виробництва.

Однією з ключових особливостей українського ринку шин є його виражена сезонність. Попит на зимові та літні шини значно коливається залежно від погодних умов. Зимові шини починають активно купувати восени, коли водії готуються до холодного періоду, тоді як літні користуються попитом навесні. Крім того, зростає популярність всесезонних шин, що дозволяють економити на зміні комплектів, хоча вони не завжди забезпечують належний рівень безпеки в екстремальних погодних умовах.

Ще одним фактором, що впливає на попит, є загальний рівень добробуту населення та доступність фінансування. Втрата частини заощаджень через високу курсову різницю, часткову/повну втрату майна, втрату робочого місця, зростання цін на базові продукти харчування – рівень витрат споживачів зростає в умовах воєнного часу. Зі зниженням платоспроможності населення знижується попит на якісний брендовий продукт – традиційно найпопулярніший серед українських споживачі.

Після початку повномасштабної війни український ринок зазнав значних змін. В 2022 р. обсяги продажів різко скоротились. Це було пов'язане з порушенням традиційних ланцюгів постачання в країну. Приблизно 70% товарів постачались в країну морським шляхом. Однак, через морську блокаду цей канал постачання повністю припинив свою роботу. Українські імпортери активно шукали нові канали для імпорту. Вже наприкінці 2023 р. всі морські перевезення були перенаправлені на найближчі порти європейських країн з яких вже автомобільним транспортом товари доставлялись на склади імпортерів. І вже в 2024 р. спостерігалось зростання імпорту на 12%. На діаграмі (рис. 2) наведено динаміку імпорту автомобільних шин на український ринок [2].

Дистрибуція автомобільних шин є важливою складовою автомобільного ринку України. Вона охоплює логістичні процеси, взаємодію між виробниками, дистриб’юторами та кінцевими споживачами. Організація ефективної дистрибуції вимагає злагоджених постачань, розвиненої складської інфраструктури та застосування сучасних технологій.

Дистрибуція шин в Україні відбувається через кілька основних каналів: Офіційні дилери та дистриб’ютори.

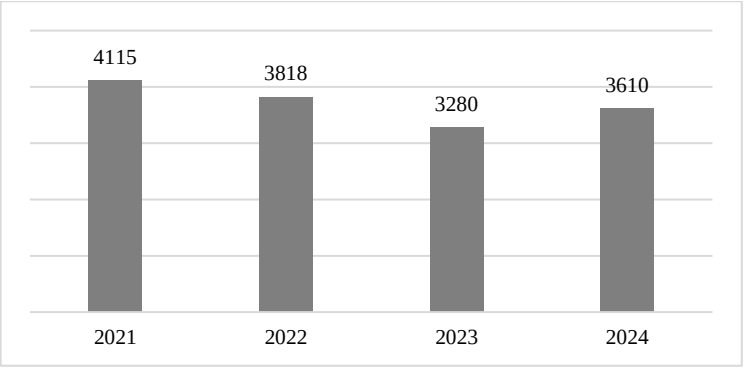


Рис. 2. Динаміка імпорту автомобільних шин, тис. дол. США

Офіційні представники міжнародних та вітчизняних брендів здійснюють імпорт та продаж шин через власні канали. Вони працюють напряму з великими світовими виробниками, що дозволяє забезпечити конкурентні ціни та гарантійну підтримку. Найбільші дистриб'ютори мають розгалужену мережу складів та фірмових магазинів. Зазвичай такі магазини поєднані з центрами монтажу та обслуговування автомобільних шин.

Автосалони та СТО. Багато шин реалізується через автосалони та незалежні станції технічного обслуговування (СТО), які пропонують як роздрібні, так і корпоративні закупівлі. Зазвичай вони є дилерами великих постачальників і здійснюють як оптову так роздрібну торгівлю. Цей канал також включає послуги монтажу та балансування шин, що робить його зручним для кінцевого споживача.

Інтернет-магазини та маркетплейси. З розвитком цифрових технологій зростає частка продажів шин через онлайн-платформи. Українські маркетплейси (Rozetka, Prom, Hotline) та спеціалізовані магазини пропонують широкий вибір товарів з можливістю доставки та встановлення. Покупці можуть порівнювати ціни, читати відгуки та обирати найкращі варіанти.

Оптові постачання для корпоративних клієнтів. Великі транспортні компанії, логістичні оператори та комунальні підприємства закуповують автомобільні шини безпосередньо у дистриб'юторів за спеціальними умовами. Для них важливим є наявність великих партій товару, швидка логістика та гнучкі умови оплати.

Отже дистрибуція автомобільних шин в Україні має розгалужену мережу каналів, що включають офіційних дистриб'юторів, автосалони, онлайн-магазини та оптових покупців.

Основні виклики пов’язані з логістикою, валютними ризиками та зміною споживчих переваг. Водночас цифровізація, розвиток онлайн-продажів та адаптація до нових ринкових умов дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними та покращувати ефективність поставок.

Список використаних джерел

1. Аналітична записка з ринку шин в Україні. 2022 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiticheskaya-zapiska-po-rynku-shin-v-ukraine-2022-god (дата звернення: 29.01.2025).

2. Топ-2024 шинних брендів – ієрархія виробників. URL: https://shiny-diski.com.ua/uk/info/stati/top-2024-shinnyh-brendov-ierarhiya-proizvoditelej.html?srsltid=AfmBOor3pu0Zhepf7MEN0J33seYpzB4puZKhHPiot7lvMlyirnvZJLSv (дата звернення: 29.01.2025).

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

М.А. Титаренко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

РИНОК ВЗУТТЄВИХ ТОВАРІВ В УКРАЇНІ

Ринок взуття включає взаємодію виробників, посередників та споживачів у процесі купівлі та продажу. Структура цього ринку складається з трьох основних сегментів: первинного, вторинного та торгового. Первинний сегмент охоплює виробництво сировини та матеріалів, необхідних для виготовлення взуття, що включає постачальників матеріалів і дизайнерів. Вторинний сегмент займається безпосередньо виробництвом самого взуття. Торговий сегмент включає споживачів, посередників та канали реалізації готової продукції.

Моніторинг ринку взуття в Україні показує, що після подолання економічної кризи 2014-2015 років, зростання купівельної спроможності населення сприяло розвитку ринку товарів не першої необхідності, зокрема ринку взуття. Це, в свою чергу, привело до збільшення інвестицій у внутрішнє виробництво та активізації імпортних потоків від міжнародних брендів і ритейлерів. Таким чином, у 2019-2020 роках понад 50% українського ринку одягу та взуття (загальна вартість якого склала 60 млрд грн) припадало на продажі світових торгових операторів [1].

Карантинні заходи, введені у 2020 році для боротьби з коронавірусною пандемією, істотно вплинули на ринок взуття в Україні, викликавши як негативні, так і позитивні ефекти. З одного боку, скорочення доходів у частини споживачів призвело до зменшення витрат на покупку взуття. З іншого боку, зростання попиту на взуття для дому та спортивного взуття, спричинене переходом на дистанційну роботу, компенсувало частину збитків. Таким чином, у 2021 році українська легка промисловість відновила свої темпи виробництва, збільшивши обсяг випуску на 103,5% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року [2].

У 2021 році обсяг галузевого експорту досяг 900 млн доларів США, що на 14,1% більше порівняно з 2020 роком. Зокрема, експорт трикотажного одягу зріс на 20,7%, а взуття – на 13,5%. Водночас імпорт значно перевищував експорт, досягнувши 2,6 млрд доларів США, що становить 5,1% загального товарного імпорту. Імпорт трикотажного одягу зріс на 22,7%, текстильного – на 8,9%, а взуття – на 31,6% [2].

Після початку повномасштабного вторгнення Росії на ринок взуття в Україні вплинули суттєві зміни: імпорт товарів скоротився на 60%, а великі бренди, такі як H&M та магазини групи Inditex (Zara, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti, Oysho) закрили свої магазини в Україні [3].

На сьогодні український ринок взуття оцінюється в 100-170 млн пар, при цьому його річний приріст становить у середньому 10-12%. За обсягами продажу взуття Україна поступається європейським країнам. В Україні середній показник складає 2,7 пари на душу населення, тоді як у Західній Європі цей показник становить 6-8 пар. За підсумками 2023 року обсяги експорту товарів в Україні зросли, проте вартісний показник впав на 35,8 млрд доларів. Натомість імпорт збільшився. В першому кварталі 2023 року Україна імпортувала товарів на суму 15,5 млрд доларів, що на 1,6 млрд доларів більше порівняно з першим кварталом 2022 року. Зокрема, зафіксовано зростання імпорту текстильних виробів та взуття на 20,1%, або на 0,1 млрд доларів. За товарною структурою імпорту, 60% складають поставки взуття з гуми та полімерних матеріалів, 22% – з натуральної шкіри, 7% – з текстильних матеріалів, 3% – інше взуття, і 8% – деталі взуття [4].

Таким чином, до 2020 року ринок взуття в Україні зростав завдяки підвищеній купівельній спроможності та інвестиціям. Пандемія COVID-19 знизила попит, але зростання продажів взуття для дому та спортивного взуття частково компенсувало збитки.

Повномасштабна війна призвела до зниження імпорту на 60% і закриття великих брендів. Наразі ринок демонструє стабільний приріст, але рівень споживання ще відстає від європейських країн.

Список використаних джерел

1. Аналіз ринку одягу та взуття України. 2023 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2023-god

2. Динаміка відновлення індустрії у цифрах 2021 року. URL: https://ukrlegprom.org/ua/news/dynamika-vidnovlennya-industriyi-u-czyfrah-2021-roku/

3. Ринок одягу та взуття в Україні: тенденції воєнного часу. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-tendencii-voennogo-vremeni /

4. Жарикова А. У 2023 році в Україні зріс вартісний вимір імпорту, але впав експорт. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/4/708411/

Науковий керівник: В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент

Г.С. Ткаченко
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна

МАРКЕТПЛЕЙСИ ЯК НОВИЙ ФОРМАТ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

У цифрову епоху маркетплейси стали невід'ємною частиною глобальної й національної торгівлі. Вони забезпечують зручну взаємодію між продавцями та покупцями, спрощуючи процеси купівлі-продажу й знижуючи витрати на бізнес. В Україні цей формат активно підтримує малий та середній бізнес.

Маркетплейс – це онлайн-платформа, яка об'єднує продавців і покупців, надаючи їм інструменти для торгівлі. На відміну від інтернет-магазинів, маркетплейс не зберігає товари, а лише створює умови для продажу сторонніми компаніями та підприємцями.

Існують три моделі маркетплейсів: B2C – компанії продають товари споживачам (Rozetka), B2B – торгівля між бізнесами (Prom.ua), та C2C – обмін товарами між споживачами (OLX) [1, с. 213-234].

Особливості та основні категорії найпопулярніших маркетплейсів України наведено в табл 1.

Таблиця 1

Характеристика популярних українських маркетплейсів[2]

Назва платформи	Тип	Основні категорії	Особливості
Rozetka	B2C	Електроніка, побутова техніка, одяг	Власна логістика, маркетплейс для продавців
Prom.ua	B2B/B2C	Усі категорії	Платформа для малого бізнесу, легкий запуск магазину
OLX	C2C	Вживані речі, нерухомість, авто	Безкоштовні оголошення, розширені можливості для доставки
Epicentrk.ua	B2C	Товари для дому, будівництво, меблі	Гібридний формат: онлайн і фізичні магазини
Allo.ua	B2C	Електроніка, гаджети	Широка партнерська мережа, акції та бонуси

Український ринок маркетплейсів продовжує активно розвиватися. Ключові тенденції цього розвитку включають подальшу діджиталізацію малого бізнесу, впровадження мобільних застосунків, розширення сервісів доставки та впровадження безпечних платіжних систем. Все більше компаній прагнуть працювати за моделлю омніканального обслуговування, поєднуючи онлайн- та офлайн-продажі.

Для оцінки переваг маркетплейсів перед традиційною торгівлею проведено опитування серед українських споживачів. Результати подано у табл. 2, яка відображає споживчі вподобання щодо місця здійснення покупок.

Таблиця 2

Порівняння вподобань покупців щодо місця здійснення покупок[3]

Категорія товарів	Перевага маркетплейсів	Перевага офлайн-торгівлі
Побутова техніка	75%	25%
Одяг та взуття	60%	40%
Продукти харчування	30%	70%
Косметика	55%	45%
Електроніка	80%	20%
Меблі та декор	65%	35%

Результати показують, що більшість покупців обирають маркетплейси у категоріях з широким вибором і можливістю порівняння, а продукти харчування та частину одягу – в офлайн-магазинах через потребу в огляді товару.

Маркетплейси є ключовим напрямом розвитку електронної комерції. Вони спрощують доступ до ринку, підвищують конкуренцію та стимулюють цифровізацію економіки. В Україні маркетплейси

відкривають нові можливості для підприємців, знижуючи витрати на інфраструктуру. Їхній розвиток сприяє не лише торгівлі, а й впровадженню інноваційних бізнес-моделей.

Список використаних джерел

1. Електронна комерція та Інтернет-торгівля: навчально-методичний посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 454 с.

2. Асоціація ритейлерів в Україні. URL: https://rau.ua/novyni

3. Kantar Ukraine – Маркетингові дослідження. URL: https://www.kantar.com/uk

Науковий керівник: І.Є. Максютенко, кандидат економічних наук, доцент

Т.І. Триньов

Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛЯ ЛІКАРСЬКИМИ ТОВАРАМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства зростає актуальність розвитку електронної комерції у сфері фармацевтичного забезпечення населення. Інтернет-торгівля лікарськими засобами поступово інтегрується у медичну інфраструктуру, забезпечуючи нові моделі доступу до фармацевтичних послуг, особливо для вразливих категорій населення. Проте разом із перевагами дистанційного продажу медикаментів виникають і низка викликів, пов'язаних із регуляторною політикою, безпекою, якістю препаратів та рівнем довіри споживачів.

У країнах Європейського Союзу електронна торгівля лікарськими засобами врегульована відповідно до Директиви 2011/62/EU, яка передбачає наявність офіційного логотипу для ідентифікації легітимних онлайн-аптек. За даними Європейської медичної агенції (EMA), у 2023 році близько 27% аптечних продажів у Німеччині та 33% у Нідерландах здійснювались через Інтернет. В Україні ж, згідно з даними Антимонопольного комітету, обсяг ринку онлайн-аптек у 2023 році сягнув понад 6 млрд грн, що становить близько 10% від загального фармацевтичного ринку[1].

Найсуттєвішою загрозою при дистанційному продажі лікарських засобів є ймовірність поширення фальсифікованої продукції. Відповідно до оцінок ВООЗ, у країнах із низьким і середнім рівнем доходу кожен десятий медичний препарат у продажу є неякісним або підробленим. У 2021 році Держлікслужба України

повідомила про виявлення понад 300 випадків реалізації несертифікованих лікарських засобів через сайти без ліцензії. Подібна ситуація обумовлює необхідність посилення контролю над джерелами походження товару, сертифікації, а також технічної перевірки каналів дистрибуції [2].

Ще одним суттєвим бар'єром є недостатня нормативна регламентація та нечіткий механізм відповідальності учасників онлайн-продажу. Попри ухвалення у 2020 році Постанови КМУ №929, яка дозволила дистанційний продаж безрецептурних препаратів, практика демонструє, що під виглядом аптек часто діють несанкціоновані інтернет-майданчики. У випадках порушень стандартів зберігання або транспортування відповідальність, як правило, не є визначеною належним чином [3].

Крім того, існує проблема обмеженої довіри з боку кінцевого споживача. Опитування Київського міжнародного інституту соціології (КМІС, 2023) засвідчило, що лише 38% українців готові купувати ліки онлайн, з них лише половина – на постійній основі. Основними причинами недовіри респонденти називали побоювання щодо підробок, неможливість візуально оцінити товар, а також відсутність професійної консультації фармацевта в реальному часі [4].

Водночас розвиток цифрової фармацевтики має потужний потенціал. Позитивними факторами є: впровадження електронного рецепту, електронної медичної картки, телемедичних сервісів, а також цифрова трансформація аптечних мереж. Багато аптек запровадили мобільні застосунки, які надають користувачам змогу замовляти препарати, отримувати сповіщення щодо прийому медикаментів, консультуватися з фармацевтами та зберігати електронну історію покупок.

Варто також відзначити важливість фармацевтичної просвіти. Завдяки відкритим державним реєстрам, таким як Державний реєстр лікарських засобів України, пацієнти мають можливість перевіряти сертифікати препаратів, вивчати інструкції до них, ознайомлюватися з офіційними джерелами інформації. Це сприяє більш відповідальному підходу до прийому ліків і зменшує ймовірність шкідливого самолікування.

Отже, інтернет-торгівля лікарськими товарами є важливим інструментом підвищення доступності та якості фармацевтичного забезпечення. Вона не лише розширює можливості пацієнтів, а й стимулює інноваційний розвиток ринку. Утім, ефективне функціонування цього сегменту можливе лише за умови чіткого нормативного регулювання, прозорості бізнес-процесів, належного

контролю з боку держави та підвищення рівня обізнаності населення. Успішна інтеграція цифрових сервісів у сфері охорони здоров'я є запорукою формування сучасної, безпечної та стійкої системи медичного забезпечення в Україні.

Список використаних джерел

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Фальсифіковані медичні продукти: глобальна проблема. URL: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/substandard-and-falsified-medical-products

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 №929 «Про затвердження Порядку здійснення роздрібної торгівлі лікарськими засобами через інтернет». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2022-%D0%BF#Text

3. Міністерство охорони здоров'я України. Звіт щодо впровадження електронного рецепта. URL: https://moz.gov.ua

4. Київський міжнародний інститут соціології (КМІС). Дослідження громадської думки щодо використання онлайн-аптек в Україні. Київ, 2023. URL: https://kiis.com.ua

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

Ф.Е. Халіллі
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ВЛАСТИВОСТЕЙ ЧОЛОВІЧИХ КОСТЮМІВ ТА ЇХ РИНКОВА СЕГМЕНТАЦІЯ

Чоловічий костюм як елемент гардеробу залишається актуальним попри зміни в модних тенденціях та появу альтернативних стилів одягу. Він виконує як естетичну, так і практичну функцію, зберігаючи свою значущість у діловому, офіційному та повсякденному середовищі. В умовах зростаючої різноманітності споживчих уподобань, змін соціально-економічної ситуації та впровадження новітніх текстильних технологій, дослідження властивостей чоловічих костюмів потребує системного підходу. Такий підхід охоплює як аналіз якісних параметрів продукції, так і вивчення її позиціонування на відповідних сегментах ринку.

З погляду товарознавства, якість чоловічого костюма формується на основі цілого комплексу властивостей: експлуатаційних, ергономічних, естетичних та технологічних. Основними експлуатаційними критеріями виступають зносостійкість,

міцність, повітропроникність, здатність вбирати вологу та зберігати форму після циклів прання чи хімчистки. Матеріали, що використовуються для пошиття костюмів, умовно поділяються на натуральні (вовна, льон, бавовна), синтетичні (поліестер, віскоза, еластан) та комбіновані. Найбільшого поширення набули змішані тканини з вмістом вовни, що поєднують комфорт природних волокон із підвищеною міцністю та еластичністю штучних домішок.

Сучасні тенденції передбачають широке використання інноваційних матеріалів, що мають водо- та брудовідштовхувальні властивості, захист від ультрафіолетового випромінювання, антибактеріальне просочення. Поряд із цим, зберігається сталий попит на костюми з натуральної вовни високої якості (Super 100-150), які характеризуються м'якістю, витонченим виглядом і сприятливими гігієнічними показниками. До естетичних характеристик відносять відповідність актуальним модним напрямам, якість виконання, колористику, елементи оздоблення, а також гармонійність фасону із вподобаннями споживача. Особливої популярності набувають моделі зі звуженим силуетом, укороченими піджаками, тонкими лацканами та елементами стилю smart casual [1].

Сегментація ринку чоловічих костюмів базується на таких ознаках, як рівень доходу споживача, вік, професія, стиль життя та соціальний статус. На цій основі виділяють кілька ключових ринкових сегментів. Перший – преміум-сегмент, представлений такими брендами, як Hugo Boss, Armani, Zegna, орієнтований на заможну аудиторію, яка високо цінує престиж, індивідуальність крою та якість матеріалів. Пошиття костюмів у цьому сегменті часто базується на індивідуальному або напівіндивідуальному підході, із застосуванням дорогих тканин і ручної роботи. Другий сегмент – середній ціновий, орієнтований на масовий ринок і середній клас. Його репрезентують такі торгові марки, як Massimo Dutti, Zara, Next. Цей сегмент поєднує прийнятну вартість із належним зовнішнім виглядом та функціональністю. Для таких костюмів характерне використання універсальних розмірів, типових фасонів і промислових методів виробництва. Третій сегмент – економ-клас, до якого входять недорогі вироби, що часто виготовляються в країнах Азії або вітчизняними виробниками з використанням спрощених технологій та менш дорогих матеріалів. Основною перевагою тут є доступна ціна. Особливу роль у формуванні попиту відіграють соціально-психологічні чинники. Молодше покоління часто сприймає костюм як засіб самовираження, обираючи оригінальні дизайни та трендові фасони, тоді як старші споживачі надають перевагу класичному стилю, зручності й

практичності. Водночас окремий сегмент ринку становить корпоративний одяг, до якого належать уніфіковані костюми для працівників банківських установ, готельного бізнесу, служб безпеки, авіакомпаній. У цьому випадку першочерговими вимогами є одноманітність стилю, стійкість до зношування та простота у догляді.

Для успішного позиціонування костюмів важливе значення мають канали реалізації. Вироби преміального класу зазвичай реалізуються через фірмові бутіки, спеціалізовані ательє або монобрендові магазини. У той час як бренди середнього та економ-сегментів активно використовують як офлайн-мережі, так і інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні платформи.

Отже, аналіз властивостей чоловічих костюмів у поєднанні з ринковим сегментуванням дозволяє виробникам формувати конкурентоспроможну товарну стратегію. Здатність адаптуватися до змін споживчого попиту, упроваджувати інновації у виробництво та забезпечувати належний маркетинговий супровід є ключовими чинниками успішної присутності на сучасному ринку.

Список використаних джерел

1. Дорожня карта легкої промисловості URL: https://ukrlegprom.org/files/ukrlegprom-roadmap.pdf

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

Д.Д. Харченко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЩОДО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ЧАЮ

Чай є найбільш відомим і найбільш поширеним напоєм, який споживає практично все населення земної кулі [1]. Чай має не тільки приємні смакові властивості, але й втамовує спрагу та сприятливо впливає на діяльність органів людини і нормалізує обмін речовин.

Дослідження ринку виробництва смакових товарів у 2019-2024 рр., а саме чаю та кави, показують, що зростання їх обсягів формувалося під впливом мінливих ситуацій, зокрема, пандемії Covid-19 й війни з росією (рис. 1) [2].Обсяги виробництва у млн грн, без ПДВ та акцизу становили: у 2019 р. – 8550.0; у 2020 р. – 9083.1; у 2021 р. – 9507.0; у 2022 р. – 8794.5; у 2023 р. – 11128.1; у січні-вересні 2024 р. – 8249.9.

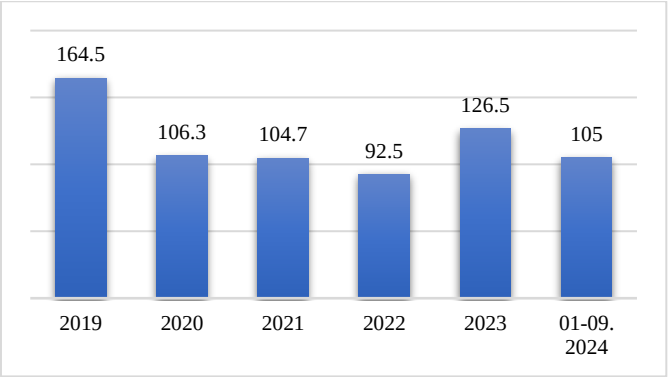


Рис. 1. Темпи зростання обсягів виробництва чаю та кави у 2019-2024 рр., %

Обсяги продажів чаю у 2017-2021 рр. системно збільшувалися і зросли у 2021 р. майже вдвічі порівняно з 2017 р. (рис. 2). Частка продажів чаю у загальному товарообороті підприємств роздрібної торгівлі становила від 0,4% до 0,5%.

За висновками [3], ринок чаю в Україні є повністю імпортозалежним. Це підтверджується статистичними даними (рис. 3).

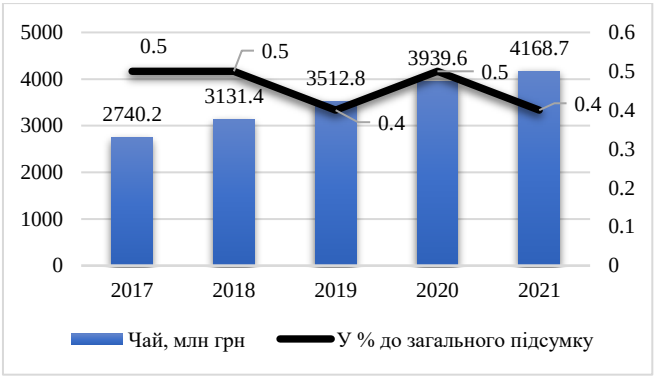


Рис. 2. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарною групою «чай» (млн грн) та частка у загальному підсумку, %

Темпи зростання експорту чаю у 2020-2024 рр. становили: у 2020 р. – 128.2%; у 2021 р. – 105.9%; у 2022 р. – 69.0%; у 2023 р. – 102.4%; у 2024 р. – 177.5%. В той же час темпи зростання імпорту

склали: : у 2020 р. – 106.1%; у 2021 р. – 103.1%; у 2022 р. – 69.0%; у 2023 р. – 106.9%; у 2024 р. – 122.4%. Однак, частка експорту у загальному обсязі не визначається, а імпорту становить 0.5%.

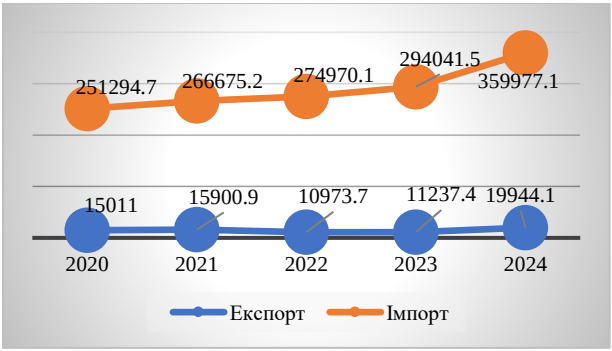


Рис. 3. Товарна структура зовнішньої торгівлі у 2020-2024 рр., тис. дол. [1]

Тож, на підставі наведеного вище, можна стверджувати, що основними тенденціями розвитку ринку чаю є: зростання обсягів його виробництва та реалізації, а також імпортозалежність.

Список використаних джерел

1. Чаювання. традиція чи користь. URL: https://www.slideshare.net/vics67/ss

2. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

3. Шевчук Н.А., Корнєєв Д.Е. Аналіз ринку чаю в Україні. Агросвіт. 2023. №17. С. 63-70.

Науковий керівник: В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор

Д.О. Харченко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Традиційні моделі маркетингу поступово втрачають свою ефективність, натомість на перший план виходять інноваційні інструменти цифрового маркетингу. У сучасному підприємництві цифровий маркетинг є не просто засобом просування товарів і послуг,

а важливим стратегічним інструментом для створення конкурентних переваг, побудови бренду, залучення клієнтів та комунікації з цільовою аудиторією.

Сьогодні цифровий маркетинг – це комплекс заходів із просування товарів чи послуг за допомогою цифрових каналів комунікації, таких як інтернет, мобільні додатки, соціальні мережі, електронна пошта, чат-боти, пошукові системи тощо. Основна відмінність цифрового маркетингу від традиційного полягає в можливості точно таргетувати аудиторію, миттєво вимірювати ефективність кампаній та оперативно змінювати стратегію в реальному часі. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, які мають обмежені ресурси і потребують максимально ефективного використання бюджету.

Цифровий маркетинг пропонує цілу низку інструментів, серед яких найбільш поширеними є SEO (пошукова оптимізація), SMM (маркетинг у соціальних мережах), контент-маркетинг, email-маркетинг, таргетована реклама, інфлюенсер-маркетинг та веб-аналітика.

Наприклад, за даними Promodo, 99% покупців шукають товари онлайн перед тим, як зробити покупку у фізичному магазині.[1] Це свідчить про важливість онлайн-присутності бізнесу та грамотного просування у цифровому середовищі.

Особливістю цифрового маркетингу є також його гнучкість. Кампанії можна запускати й зупиняти практично миттєво, змінювати оголошення, сегментувати аудиторії, тестувати різні підходи. Крім того, інструменти аналітики дозволяють відстежувати поведінку клієнтів на сайті, ефективність окремих елементів сторінки (наприклад, кнопок, зображень, текстів) і постійно вдосконалювати досвід користувача.

55% людей шукають інформацію про товари та послуги в інтернеті перед покупкою, а 30% хоча б раз на місяць купують товари чи послуги онлайн. Ці показники підтверджують, що цифровий маркетинг – це не просто тренд, а обов’язкова складова ефективної бізнес-стратегії у будь-якій галузі [2].

Цифровий маркетинг відкриває нові горизонти для підприємців. Завдяки соціальним мережам навіть невелика компанія може швидко отримати широку впізнаваність.

SMM дозволяє не лише інформувати про товари, але й вести активний діалог із клієнтами, формувати спільноту навколо бренду, оперативно реагувати на запити та критику. Особливу роль відіграють

інфлюенсери, які можуть суттєво вплинути на рішення потенційних покупців.

Бізнес повинен адаптуватися до постійно змінних умов онлайн-простору. Алгоритми соціальних мереж, правила реклами Google, технічні оновлення – усе це вимагає постійного навчання, тестування і готовності змінювати підходи. Незважаючи на переваги, цифровий маркетинг має свої виклики.

Висока конкуренція в онлайн-середовищі змушує бізнес боротися за увагу користувача. Також значною проблемою є рівень довіри споживачів, зокрема в умовах великої кількості шахрайських сайтів, фейкових відгуків і надмірної реклами. Ще один важливий аспект — захист персональних даних, який регламентується законами на кшталт GDPR. Недотримання вимог може призвести до штрафів і втрати репутації.

Водночас, за дослідженням TopLead, компанії в середньому витрачають близько 12% річного доходу на маркетинг. Великі корпорації можуть інвестувати ще більше – до 13% доходу, що вказує на стратегічну важливість маркетингових зусиль у цифровому просторі [3].Цифровий маркетинг також є ключовим чинником у міжнародному масштабі. Він дозволяє підприємствам вийти на глобальні ринки без необхідності фізичної присутності в іншій країні. Платформи електронної комерції, SEO з урахуванням локалізації, мультимовний контент – усе це дає змогу українським підприємцям конкурувати на світовому рівні.

Отже, цифровий маркетинг є а потужним засобом стратегічного розвитку підприємництва. Його ефективне впровадження дозволяє досягати високих результатів, адаптуватися до змін, будувати довірливі стосунки з клієнтами та формувати сильний бренд. У сучасному цифровому середовищі відмова від цифрового маркетингу прирівнюється до втрати шансів на зростання та успіх у бізнесі.

Список використаної літератури

1. Promodo. URL: https://www.promodo.ua/blog/chomu-v-ecommerce-vazhlivo-vrahovuvati-ropo-efekt .

2. WizeClub. URL: https://wizeclub.education/blog/shho-take-internet-marketing-internet-marketing/.

3. TopLead. URL: https://toplead.com.ua/ru/blog/id/jakij-vidsotok-dohodiv-vitrachajut-na-marketing-i-prodazhi-kompaniji-scho-zrostajut-najshvidshe-222/

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

І.М. Хижняк, викладач вищої категорії
ВСП «Охтирський фаховий коледж СНАУ», Охтирка, Україна

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ

Відомо, що інновацією є нововведення в різних сферах, зокрема: техніки, технології, організації праці або управлінні, що базуються на використанні досягнень науки і передового досвіду. Як правило інновації мають п'ять типів, серед яких: створення нових товарів; використання нових технологій та техніки; відкриття нових джерел сировини; нова організація виробництва; освоєння нових ринків збуту. Інновації дозволяють підприємствам підтримувати конкурентоспроможність на ринку шляхом впровадження нових технологій, процесів або продуктів. Це допомагає підприємствам залучати нових клієнтів, підвищувати якість своїх товарів і послуг, зменшувати витрати та підвищувати ефективність виробництва.

Крім того, інновації сприяють створенню нових можливостей для розвитку бізнесу, відкриваючи шлях до нових ринків і секторів. Таким чином, вплив інновацій на підприємництво є ключовим для забезпечення сталого росту та успіху підприємства.

Інновації мають значний вплив на підприємництво з кількох причин. По-перше, інновації дозволяють підприємствам вдосконалювати свою продукцію або послуги, що може призвести до збільшення їх конкурентоспроможності на ринку. По-друге, інновації можуть сприяти збільшенню ефективності виробничих процесів та зниженню витрат, що в свою чергу може призвести до зростання прибутковості підприємства.

Крім того, інновації можуть допомогти підприємствам відкривати нові ринки або розширювати свою клієнтську базу. Тож інновації впливають на [1]:

1) покращення продукції: інновації можуть допомогти підприємствам покращити якість своїх продуктів або послуг, що може привести до збільшення задоволеності клієнтів і збільшення конкурентоспроможності;

2) зменшення витрат: інновації допомагають підприємствам зменшити витрати на виробництво або надання послуг, що може підвищити їхню прибутковість;

3) розширення ринків: за допомогою інновацій підприємства займають нові ринки або розширюють свою географічну присутність;

4) створення нових бізнес-моделей: інновації допомагають створювати нові бізнес-моделі, які можуть призвести до нових джерел прибутку. Загалом, інновації можуть допомогти підприємствам пристосовуватися до змін на ринку і забезпечувати їхню стійкість і успішність у майбутньому.

Інновації можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на підприємництво. Серед негативних сторін Є.О. Діденко виділяє [2]:

1. Витрати на дослідження та розробку: інновації часто вимагають великих вкладень у дослідження та розробку нових продуктів або послуг. Це може призвести до великих витрат для підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами.

2. Ризик невдачі: не всі інноваційні ідеї виявляються успішними на практиці. Існує ризик, що після великих витрат на дослідження та розробку нового продукту він може не отримати очікуваного ринкового успіху.

3. Конкуренція: інновації можуть призвести до збільшеної конкуренції на ринку. Якщо конкуренти швидко впроваджують нові ідеї, підприємству може бути складніше зберегти своє позицію і витрати на рекламу можуть зрости.

4. Вплив на традиційні бізнес-моделі: інновації можуть вимагати зміни у традиційних бізнес-моделях, що може бути непопулярним серед деяких старих клієнтів або спричинити опір серед працівників.

Не дивлячись на негативні сторони, інновації все ще можуть приносити великі переваги та нові можливості для підприємств. Вони вимагають дбайливого планування та управління ризиками з боку підприємців.

Отже, інновації дозволяють підприємствам стати конкурентоспроможними на ринку, впроваджувати нові технології, покращувати продуктивність та збільшувати ефективність виробництва. Інновації допомагають пристосовуватися до змін на ринку, бути в курсі останніх тенденцій та відкривати нові можливості для розвитку. Таким чином, інновації є ключовим елементом успішного підприємництва.

Список використаних джерел

1. Феріна О.С. Інновація як об’єкт економічних досліджень / О.С. Феріна // Історія народного господарства та економічної думки України. – 2013. – Вип. 46. – С. 119–128.

2. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку / Є.О. Діденко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №. 11(162). – С. 77–82.

Д.В. Цимбалюк
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТУ В МАГАЗИНІ «MASTERZOO»

Ринок зоотоварів є одним із найбільш динамічних і швидко зростаючих секторів [3]. Мережа зоомаркетів «MasterZoo» є одним з провідних гравців на цьому ринку, з понад 200 магазинами по всій Україні та більш ніж сімнадцятирічним досвідом бездоганної роботи.

Мережа пропонує великий вибір товарів для домашніх тварин, серед яких корми, ласощі, вітамінні добавки, амуніція, засоби для догляду та грумінгу, комфортні місця для відпочинку, посуд, різноманітне обладнання, ветеринарні препарати, а також продукція для акваріумів та тераріумів. Усі ці товари відповідають сучасним вимогам споживачів і сприяють розвитку ринку (рис. 1) [2].

Рис. 1. Розподіл асортименту товарів магазину «MasterZoo» за групами[1]

Відповідно до отриманих даних, асортимент товарів зоомагазину складається з таких категорій: товари для собак – 23%, товари для котів – 26%, товари для птахів – 12%, товари для гризунів – 16%, товари для акваріумістики – 17%, товари для тераріумістики – 7%. Найбільшим попитом користуються товари з асортиментної групи для котів та собак.

Для детального аналізу асортименту товарів зоомагазину «MasterZoo» було здійснено АВС-аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

АВС-аналіз асортименту товарів магазину «MasterZoo»

№	Товарна група	Дохід від реалізації за рік, тис. грн	Питома вага в товарообігу, %	Частка в обороті з накопичувальним підсумком, %	Група
1	Товари для собак	1527522	24,4	50,4	A
2	Товари для котів	1641504	26	26	A
3	Товари для гризунів	1199405	19,06	49,46	B
4	Товари акваріумістики	1223495	19,4	88,96	B
5	Товари тераріумістики	320923	5,1	79,14	C
6	Товари для птахів	379982	6,04	94,9	C
РАЗОМ		6292831	100	-	

Група А включає товари для котів і собак, які складають 33,3% асортименту та забезпечують 50,4% товарообігу. Вони потребують жорсткого контролю та постійного аналізу попиту. Група В охоплює товари для гризунів і акваріумістики, що становлять 33,3% асортименту та генерують 38,46% товарообігу. Контроль за їх продажами повинен бути систематичним, але менш суворим, ніж для групи А. Група С містить товари для птахів і тераріумістики, які складають 33,3% асортименту та забезпечують 11,14% товарообігу. Попит на ці товари невисокий, тому контроль за ними може бути щомісячним. Доцільно розглянути можливість оптимізації асортименту цієї групи.

Отже, аналіз асортименту магазину «MasterZoo» виявив, що основними товарними групами, які забезпечують найбільший товарообіг, є товари для котів і собак, що вимагає особливої уваги до їх управління. Результати проведеного АВС-аналізу підкреслюють необхідність оптимізації товарних груп з низьким попитом для підвищення ефективності управління асортиментом.

Список використаних джерел

1. Зоомагазин MasterZoo. URL: https://masterzoo.ua/ua/

2. Про компанія MasterZoo. URL: https://sites.google.com/view/masterzooprod/про-компанію

3. Стан ринку зоотоварів і послуг в Україні у 2024 році. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/rinok-zootovariv-i-poslug-v-ukrayini-zris-na-27-yak-zoobiznesu-zalishatisya-konkurentospromozhnim-u-2024

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

О.А. Ціжма, ст. викладач
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Івано-Франківськ, Україна

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Підприємництво та торгівля є одними з найважливіших складових економічного потенціалу України, цей вплив відчувається в усіх сферах життя суспільства. Їх стійкість і зростання мають важливе значення для економічної стабільності та зростання країни. Разом з тим вітчизняний бізнес страждає від наслідків повномасштабного конфлікту росії з нашою державою вже понад три роки.

Дослідження стану підприємництва та торгівлі під час війни має вирішальне значення, це дозволяє зрозуміти вплив військових дій на економіку та бізнес. Цей аналіз полегшує визначення існуючих проблем і перешкод, з якими зіткнулися суб'єкти господарювання в Україні, а також потенційних шляхів подолання цих перешкод для сприяння більш успішному та систематичному економічному розвитку країни.

Про заходи, які використовуються для допомоги бізнесу під час воєнних дій, висвітлено у працях Т. Мурованої [2], О.Ю. Ніпіаліді, О.Р. Квасовського [3], С. Шульги [1].

2024 рік продемонстрував, що українська економіка продовжила відновлення. Більшість компаній (86%) зберегли постійну зайнятість (на 6% більше, ніж у 2023 році). 12% українських компаній працюють неповний робочий день, але мають намір повністю відновити роботу. Незважаючи на складність і невизначеність економіки, українські компанії висловили позитивні очікування щодо розвитку бізнесу в поточному році[4].

Аналіз даних, показав, що майже 50 % підприємств зазнали змін через повномасштабну війну: 13% переїхали в інші міста України чи за кордон; 16% змінили сферу діяльності; 17% змінили свою діяльність відповідно до потреб Збройних Сил, а решту 54% не зазнали суттєвих змін і все ще працюють за основним видом діяльності [2].

Після 24 лютого 2022 року 56% опитаних компаній відчували потребу в нових замовленнях і маркетплейсах для продажу, 33% не мали необхідних коштів для подальшого розвитку, а 23% прагнули вирішити проблеми з логістикою[1].

Проте, незважаючи на труднощі, протягом усього часу повномасштабної війни вітчизняний бізнес брав активну участь у

боротьбі за свободу України. Вести підприємницьку та торговельну діяльність під час війни – це надзвичайно складна справа, але підприємці не здаються і намагаються продовжувати. Щоб вижити і повернутися до життя, значна частина компаній переорієнтовує своє виробництво на виробництво товарів, які користуються попитом під час війни, також вони переїжджають до країн чи регіонів, де є безпечні умови виробництва, вони також донаймають персонал, який втратився через виїзд закордон тощо. Під час війни першочерговою метою бізнесу було зберегти суб'єкт господарювання, знайти шляхи відновлення діяльності та знайти для цього способи.

У цьому контексті державою було ініційовано низку ініціатив (фінансова допомога, доступні кредити, зниження податків та пошук територій для переміщення бізнесу), спрямованих на підтримку бізнесу, що дозволило працювати у надзвичайно складний період. Щоб сприяти розвитку вітчизняного підприємницького сектору, важливо шукати нових споживачів і досліджувати потенційні ринкові структури; створити його інфраструктуру та матеріально-технічне забезпечення; сприяти використанню інноваційних технологій; зберегти та примножити цінність людського капіталу; здійснювати заходи безпеки, необхідні для збереження важливої інформації про діяльність компаній. Реалізація цих заходів у поєднанні з активною підтримкою з боку держави має вирішальне значення для розвитку підприємництва та торгівлі як під час війни, так і в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Шульга С. Що відбувається з бізнесом у воєнний час – дослідження Mastercard. URL: https://blog.portmone.com.ua/uk/blog-ua/shho-vidbuvayetsya-z-biznesom-uvoyennyj-chas-doslidzhennya-mastercard (дата звернення до ресурсу 11.04.2025).

2. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49.

3. Ніпіаліді О. Ю., Квасовський О. Р. Дослідження стану та проблематики розвитку бізнесу в українській економіці під час війни. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. 2024. № 1 [97]. С. 125-135. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.1.15

4. Стан українського бізнесу під час війни: підсумки 2024 року, прогнози на 2025 рік. URL: https://logist.fm/publications/stan-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-viyni-pidsumki-2024-roku-prognozi-na-2025-rik (дата звернення до ресурсу 10.04.2025).

Ю.І. Ціжма, кандидат економічних наук, доцент
В.Ю. Ціжма
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Івано-Франківськ, Україна

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ E-COMMERCE

У сучасному світі, який характеризується зростанням та збільшенням за масштабом електронної комерції і глобальних логістичних мереж, потреба підтримки безпеки, прозорості та ефективності управління логістикою стає все більш вагомою. Сучасні організації постійно мають справу із складними логістичними проблемами, які в більшості випадків можна швидше вирішити через роботу на уніфікованій комунікаційній платформі або хмарних сервісах як для підприємств, так і для їхніх клієнтів, що мінімізувати витрати та вдосконалити операційні процеси.

На даний час хмарні технології демонструють позитивну тенденцію в логістиці, постійно трансформуючи використання інформаційних технологій у всіх аспектах логістичних операцій. Замість того, щоб розміщуватись на широких монолітних програмних рішеннях, галузь зараз використовує невеликі спеціалізовані IT-послуги від різних постачальників, які можна інтегрувати з іншими службами для полегшення конкретних бізнес-процесів у логістиці [1].

Логістика безпосередньо пов'язана з електронною комерцією, охоплює низку кроків, які включають усі дії після розміщення клієнтом замовлення на веб-сайті. Поява електронної комерції безповоротно змінила світ логістики та управління ланцюгами поставок. У результаті відбулися суттєві зміни в методах зберігання та транспортування товарів. Зростання електронної комерції сприяло впровадженню складних технологій у логістичних операціях. Завдяки інтеграції автоматизації, робототехніки та штучного інтелекту ефективність підвищується, а помилки в усьому ланцюжку постачання зводяться до мінімуму.

Необхідність цифрової трансформації виникла для багатьох галузей промисловості, і логістика, безсумнівно, відноситься до них. Саме тому перед логістичними компаніями виникають як виклики, так і значні можливості, які включають:

– цифрові технології, котрі сприяють оптимізації процесів постачання;

– використання штучного інтелекту для аналізу великих даних покращує прогнозування попиту;

– поліпшення комунікації з постачальниками та клієнтами, що прискорює процес виконання замовлення;

– виявлення потенційних ризиків у ланцюгах постачання;

– підвищення конкурентної переваги логістичних компаній[3].

В Україні логістична система швидко розвивається завдяки впровадженню нових технологій, незважаючи на тривалу війну з росією. Цей прогрес є результатом інтеграції інноваційних рішень у сфері штучного інтелекту, автоматизації та аналітики. Таким чином, логістичні компанії можуть оптимізувати маршрути, зменшити витрати та підвищити ефективність доставки, тим самим сприяючи зростанню економіки та підвищуючи конкурентоспроможність на міжнародному ринку, враховуючи воєнний стан та руйнування об'єктів інфраструктури внаслідок нападу на Україну.

Аналітики з Precedence Research оцінюють розмір глобального ринку логістики для сектору електронної комерції, який оцінювався в 2023 р. в 385,59 млрд дол. США, і, за прогнозами, він зростатиме у період з 2023 по 2030 р. в середньому на 22,6% на рік і становитиме приблизно 1596,16 млрд дол. США до 2030 року [2].

У 2025-2026 роках логістичні компанії повинні будуть налаштувати свої послуги, щоб відповідати мінливим вимогам своїх клієнтів. Для надання високоякісних послуг за конкурентоспроможними цінами вони інвестують в інноваційні технології та практики, що дозволить значно покращити управління як складських операціями, так і транспортними процесами. Ефективність логістики є ключовим елементом успіху електронної комерції, оскільки вона забезпечує швидку, надійну та економічно ефективну доставку продуктів, що робить електронну комерцію привабливою для споживачів.

Список використаних джерел

1. Forrester Research: Sizing the cloud – a BT futures report. Understanding and quantifying the future of cloud computing. URL: http://www.forrester.com/Sizing+The+Cloud/fulltext/-/E-RES58161.

2. E-commerce Logistics Market Report 2023-2032. URL: https://www. precedenceresearch.com/e-commerce-logistics-market (дата звернення: 03.04.2025)

3. Логістика 5.0: як змінюється логістика у світі. URL: http://surl.li/sjxgl

4. E-commerce Logistics: Everything You Need to Know URL: https://spotos.eu/blog/e-commerce-logistics-everything-you-need-to-know

Д.Є. Чебров
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТРАДИЦІЙНИХ І СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ

Складська логістика відіграє ключову роль у системі управління матеріальними потоками підприємства, забезпечуючи ефективне зберігання, обробку, комплектування та переміщення товарів. Від рівня організації складських операцій безпосередньо залежать логістичні витрати, швидкість реагування на зміни ринкового середовища та якість обслуговування споживачів. У зв'язку з цим набуває актуальності аналіз та порівняння традиційних і сучасних (інноваційних) методів організації складських процесів, що дозволяє обґрунтувати їх переваги, обмеження й сфери доцільного застосування.

Традиційна модель складської логістики передбачає використання ручних або частково автоматизованих засобів управління. У рамках такого підходу домінують паперовий документообіг, табельний облік та значна частка фізичної праці при виконанні базових складських операцій – розміщення, сортування, комплектації та переміщення вантажів. Основними перевагами традиційної системи є відносна технологічна простота, низький рівень початкових інвестицій та можливість застосування в малих і середніх підприємствах, де відсутня потреба в складних логістичних рішеннях.

Втім, даний підхід супроводжується низкою суттєвих недоліків: високою трудомісткістю, ризиком помилок, пов'язаних із людським чинником, повільною обробкою інформації, обмеженою прозорістю внутрішніх процесів та ускладненим управлінням залишками. В умовах інтенсивного навантаження або швидкої зміни ринкових запитів ефективність традиційної моделі значно знижується, що обмежує її застосовність в умовах конкурентного середовища [1].

На противагу цьому, інноваційні методи організації складської логістики базуються на широкому використанні цифрових технологій, автоматизованих систем керування (WMS), засобів ідентифікації (RFID), Інтернету речей (IoT), мобільних застосунків і роботизованих систем. Такі інструменти дають змогу оптимізувати структуру й функціонування складського господарства, підвищити точність обліку товарів, зменшити вплив людського фактора та забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Інноваційні рішення відзначаються низкою значних переваг: ефективне використання складських площ,

постійний контроль за переміщенням товарів у реальному часі, інтеграція з ERP-системами, зменшення витрат на утримання запасів, мінімізація втрат і недостач. Також вони забезпечують доступ до прогнозної аналітики, що є важливим інструментом стратегічного планування закупівель і логістики.

Однак цифровізація складських процесів потребує значних фінансових вкладень, спеціалізованого персоналу та часу на впровадження. У контексті обмежених ресурсів і нестабільного середовища такі інвестиції можуть бути невиправданими для частини малого та середнього бізнесу. Це обумовлює актуальність комбінованих (гібридних) моделей, які поєднують традиційні та інноваційні елементи, залежно від специфіки підприємства.

Порівняльний аналіз засвідчує, що вибір підходу до організації складської логістики повинен враховувати цілу низку чинників: масштаби діяльності, асортимент продукції, логістичні обсяги, вимоги до рівня сервісу та ступінь цифрової інтеграції бізнес-процесів. Для великих виробничих або торгових структур доцільним є повноцінне впровадження інноваційних технологій, тоді як для локальних складів малого бізнесу цілком виправданим може бути застосування спрощених традиційних рішень із поступовим переходом до цифрових інструментів [2].

Аналіз ринку логістичних послуг свідчить про тенденцію до поступового витіснення традиційної моделі. Підвищення вимог до оперативності, точності, прозорості та клієнторієнтованості послуг зумовлює активну цифровізацію складського господарства.

Отже, інноваційні моделі складської логістики демонструють вищу ефективність порівняно з традиційними підходами, особливо в умовах великих обсягів товарообігу та необхідності високої точності обслуговування. Водночас традиційні методи залишаються доцільними в умовах обмеженого бюджету або невеликих складських потужностей. Найефективнішою стратегією є адаптивний підхід, що передбачає поєднання обох моделей з урахуванням специфіки підприємства та етапу його розвитку.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є.В., Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посібник. Львів : Львівська політехніка, 2020. 848 с.

2. Логістика : навч. посіб. / Л.С. Безугла та ін. Дніпро : Пороги, 2021. 252 с.

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

А.О. Челядіна
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ З УРАХУВАННЯМ ПОПИТУ СПОЖИВАЧІВ

Загальноприйнято, що товарний асортимент є сукупністю товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажами одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін. В зазначеній категорії розрізняють товарну одиницю як відокремлений товар, що має певні характеристики і ціну. Для характеристики товарної номенклатури використовують такі показники: широта, насиченість, глибина, гармонічність.

Оптимізація товарного асортименту є одним із ключових аспектів управління бізнесом, оскільки дозволяє ефективно задовольняти потреби споживачів, підвищувати рівень продажів та забезпечувати стабільний розвиток підприємства. Вона передбачає комплекс заходів, спрямованих на аналіз і коригування структури товарного портфеля компанії відповідно до змін у ринковому середовищі, споживчих вподобань та економічної доцільності.

Основною метою оптимізації є підтримка балансу між різноманітністю асортименту, яка дозволяє залучати ширшу аудиторію покупців, та необхідністю мінімізувати витрати на зберігання, логістику й управління товарними запасами. Недостатньо широкий асортимент може призвести до втрати клієнтів через відсутність потрібних товарів, тоді як надлишковий – до зниження оборотності товарів і фінансових втрат компанії.

Для ефективної оптимізації товарного асортименту використовують різні методи аналізу, серед яких найбільш популярними є ABC-аналіз, який класифікує товари за рівнем продажів і прибутковістю, та XYZ-аналіз, що враховує стабільність попиту на продукцію. Поєднання цих підходів дозволяє виділити пріоритетні групи товарів, що забезпечують основну частку доходу компанії, та визначити, які позиції доцільно виключити або змінити.

Важливу роль у процесі оптимізації відіграють маркетингові дослідження, що допомагають виявити зміни у споживчих вподобаннях, оцінити рівень конкуренції та спрогнозувати майбутній попит. Аналіз поведінки покупців, сезонних коливань попиту та ефективності рекламних кампаній дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо коригування асортименту.

Сучасні технології, зокрема системи штучного інтелекту, великі дані (Big Data) та CRM-системи, дають змогу автоматизувати аналіз продажів, прогнозувати поведінку клієнтів та визначати найбільш прибуткові товарні категорії. Завдяки цьому компанії можуть оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати ефективність управління асортиментом.

Окрім аналізу та прогнозування, оптимізація товарного асортименту передбачає регулярне оновлення продукції відповідно до трендів, інновацій та змін у вподобаннях споживачів. Це особливо важливо для галузей із високою конкуренцією, таких як ритейл, електроніка, мода чи косметика. Впровадження нових товарів, усунення застарілих або непопулярних позицій, а також тестування нових форматів продукції допомагає підвищити рівень задоволеності клієнтів і збільшити прибутковість бізнесу.

Успішна оптимізація асортименту також враховує такі фактори, як цінова політика, якість продукції, рівень обслуговування та ефективність рекламних стратегій. Навіть найкращий асортимент не принесе очікуваних результатів, якщо товари не відповідають очікуванням споживачів або їхня ціна є невиправдано високою порівняно з конкурентами.

Таким чином, оптимізація товарного асортименту є безперервним процесом, що вимагає глибокого аналізу, адаптивності до змін ринку та орієнтації на потреби споживачів. Правильно сформований асортимент дозволяє компаніям не лише підвищити рівень продажів, а й зміцнити свою позицію на ринку, мінімізувати витрати та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Шумкова О.В. Оптимізація товарного асортименту як запорука стабільності діяльності підприємства. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/4909/1/%D0%A8%D1%83%D0%BC%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%92.%20%D0%9E%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf

2. Як грамотно оптимізувати асортимент в умовах кризи?URL: https://datawiz.io/uk/blog/optimization-of-the-assortment

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

А.М. Чепіга
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Сучасний розвиток цифрових технологій докорінно змінює економіку, зокрема сферу роздрібної торгівлі. Одним із ключових факторів цих трансформацій є електронна комерція, яка виступає драйвером інновацій та сприяє зростанню ефективності бізнесу. В умовах глобалізації та цифровізації підприємства змушені адаптуватися до нових реалій, використовуючи передові технології для підвищення конкурентоспроможності та покращення клієнтського досвіду.

Електронна комерція (e-commerce) – це форма підприємницької діяльності, що передбачає купівлю-продаж товарів, послуг або інформації через електронні мережі, насамперед через Інтернет. Завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій, електронна комерція стала невід'ємною частиною сучасної економіки, трансформуючи традиційні методи ведення бізнесу.

Основними характеристиками електронної комерції є [2, с. 102]:

– Автоматизація процесів – значне скорочення людського фактора завдяки використанню технологій штучного інтелекту, чат-ботів та CRM-систем.

– Глобальність – можливість ведення бізнесу без географічних обмежень.

– Персоналізація – аналіз даних споживачів дозволяє пропонувати індивідуалізовані товари та послуги.

– Оптимізація витрат – зниження операційних витрат у порівнянні з традиційною роздрібною торгівлею.

Електронна комерція охоплює широкий спектр діяльності: онлайн-магазини, маркетплейси, цифрові послуги, онлайн-банкінг та багато іншого [1].

У таблиці 1 наведено основні моделі електронної комерції, їхні ключові особливості та приклади компаній, які реалізують ці моделі на практиці.

Вона демонструє, як різні бізнеси взаємодіють між собою та зі споживачами в цифровому середовищі. Кожна з моделей має свої переваги та застосування, що дозволяє підприємствам обирати

найбільш ефективний формат ведення діяльності залежно від цільової аудиторії, товарного асортименту та стратегії розвитку.

Розвиток електронної комерції став можливим завдяки впровадженню сучасних технологій, що підвищують ефективність, безпеку та зручність онлайн-торгівлі. Big Data допомагає аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит та оптимізувати бізнес-процеси. Штучний інтелект (AI) автоматизує процеси, покращує персоналізацію та обслуговування клієнтів.

Хмарні технології забезпечують масштабування, безперебійний доступ до даних та оптимізацію витрат на IT-інфраструктуру. FinTech спрощує платежі та підвищує безпеку транзакцій, використовуючи сервіси на кшталт PayPal, Google Pay, а також крипто валюти [3, с. 228].

Таблиця 1

Основні моделі електронної комерції

Модель	Опис	Приклади
B2B (Business-to-Business)	Взаємодія між компаніями, коли товари та послуги продаються бізнесу, а не кінцевим споживачам	Alibaba, AmazonBusiness, промислові платформи для оптових закупівель
B2C (Business-to-Consumer)	Продаж товарів і послуг від бізнесу безпосередньо кінцевим споживачам. Найпоширеніша модель електронної комерції	Amazon, ASOS, Rozetka, онлайн-магазини брендів
C2C (Consumer-to-Consumer)	Торгівля між приватними особами, зазвичай через спеціальні платформи для купівлі-продажу товарів	OLX, eBay, Facebook Marketplace
C2B (Consumer-to-Business)	Споживачі пропонують товари чи послуги компаніям, що часто реалізується у сфері фрілансу	Upwork, Fiverr, фотостоки (Shutterstock, Adobe Stock)
D2C (Direct-to-Consumer)	Виробник продає товари безпосередньо споживачам, минаючи посередників	Tesla, Apple, DanielWellington (брендові сайти та онлайн-магазини)

Мобільна комерція (m-commerce) розширює можливості покупок через смартфони та планшети, зокрема завдяки мобільним додаткам, чат-ботам та голосовим помічникам. Доповнена (AR) і віртуальна реальність (VR) покращують клієнтський досвід, дозволяючи взаємодіяти з товарами перед покупкою, як у випадку з IKEA Place. Ці технологічні новації трансформують бізнес-моделі та відкривають нові можливості для підприємств і споживачів [4, с. 22].

Штучний інтелект (AI) та аналіз великих даних (Big Data) докорінно змінюють роздрібну торгівлю. AI забезпечує персоналізовані рекомендації, автоматизує обслуговування клієнтів через чат-боти та оптимізує управління запасами. Big Data допомагає аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит і

вдосконалювати маркетингові стратегії, що сприяє зростанню продажів та підвищенню лояльності покупців. Сучасні онлайн-платформи використовують алгоритми машинного навчання для автоматизації продажів, забезпечуючи ефективне управління товарами, гнучке ціноутворення та швидку обробку замовлень. Персоналізація відбувається через аналіз даних про клієнтів, що дозволяє пропонувати індивідуальні знижки, адаптивний контент та зручні варіанти доставки, підвищуючи рівень довіри та повторні покупки. Сучасні платіжні системи, такі як Apple Pay, Google Pay та PayPal, забезпечують швидкі та безпечні транзакції, що спрощує процес онлайн-покупок. Водночас криптовалюти, зокрема Bitcoin та Ethereum, набувають популярності як альтернативний спосіб оплати, знижуючи витрати на фінансові операції та забезпечуючи децентралізовану й анонімну взаємодію між покупцями та продавцями.

Розвиток електронної комерції стикається з низкою викликів. Логістичні труднощі, такі як доставка в віддалені регіони та управління складськими запасами, впливають на швидкість і якість обслуговування клієнтів. Кібербезпека залишається критичною проблемою, оскільки зростає кількість атак на платіжні системи та витоків персональних даних. Правові аспекти, зокрема регулювання цифрової торгівлі, захист прав споживачів та оподаткування, також можуть ускладнювати діяльність онлайн-магазинів [5, с. 75].

Електронна комерція значно змінила ландшафт роздрібної торгівлі, відкриваючи нові можливості для бізнесу та споживачів. Завдяки впровадженню сучасних технологій, таких як штучний інтелект, Big Data та фінансові технології, підприємства змогли покращити персоналізацію послуг, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити зручність для клієнтів. Разом з тим, електронна комерція стикається з серйозними викликами, зокрема у сфері логістики, кібербезпеки та правових аспектів, що потребує постійного вдосконалення і адаптації законодавства та технологій.

Вплив електронної комерції на традиційний ритейл спричинив значні зміни у поведінці споживачів і форматах продажу. Зростання омніканальності та інтеграція онлайн і офлайн-торгівлі створюють нові можливості для ритейлерів, однак вимагають від них гнучкості та інноваційного підходу.

Отже, перспективи розвитку електронної комерції у роздрібній торгівлі зумовлені технологічними інноваціями, такими як мобільна комерція, використання блокчейну, AR і VR, які забезпечать ще більш інтерактивний і безпечний досвід покупок. Однак для

подальшого успішного розвитку необхідно подолати існуючі бар'єри та адаптуватися до нових умов глобальної цифрової економіки. Якщо українська електронна торгівля адаптується до європейських стандартів, можливо, до 2030 року відбудеться значна зміна в галузі. З урахуванням того, що ЕТ вже зазнала поштовху через пандемію COVID-19 та повномасштабну війну, вона вже зараз проявляє найвищі темпи росту у порівнянні з іншими країнами Східної Європи. Сфера електронної комерції в Україні швидко розвивається і стає конкурентоздатною на світовій арені завдяки великому потенціалу наших громадян у веденні бізнесу.

Список використаних джерел

1. Андрощук Г. COVID-19: вплив на електронну комерцію. URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/medichne-pravofarmacevtika/covid19-vpliv-na-elektronnu-komerciyu.html

2. Бєлозерцев В.С., Прохватило О.О. Інтернет-торгівля як елемент сучасної ринкової інфраструктури. Приазовський економічний вісник. Вип. 6 (11), 2018. С.102.

3. Бурдяк О.М. Клієнтоорієнтована логістика в інтернет-торгівлі. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2018. Вип. 1-2. С.228.

4. Бойко І.І. Розвиток електронної торгівлі в сучасному глобальному інформаційному просторі. Сучасні тенденції розвитку економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 21 листопада 2023 р.). Тернопіль: ЦФЕНД, 2023. С. 22.

5. Задвірний Я. Використання можливостей електронної комерції у процесі ведення бізнесу. Формування ринкової економіки в Україні. 2008. Вип. 18. С. 75.

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

Є.О. Чернобай
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ (CBDC): ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

У цифрову епоху, коли фінансові технології стрімко трансформують глобальну економіку, особливої уваги заслуговує розвиток цифрових валют центральних банків (Central Bank Digital Currency – CBDC). Це новий тип державної валюти в електронному

форматі, який потенційно може змінити природу грошового обігу, платіжних систем і взаємодії держави з населенням.

CBDC – це цифровий аналог національної валюти, емітований центральним банком, що зберігає статус законного платіжного засобу. Вони відрізняються від криптовалют тим, що контролюються державними органами, мають стабільну вартість і підкріплені державними гарантіями [1].

Актуальність теми полягає у зростаючому інтересі центральних банків до впровадження CBDC. На сьогодні понад 130 країн досліджують або вже запустили пілотні проєкти цифрової валюти, включаючи Китай, Євросоюз, США та Україну [2].

Серед основних переваг CBDC виділяють: підвищення ефективності платіжних систем; зниження витрат на обіг готівки; забезпечення фінансової інклюзії; посилення контролю над грошовими потоками; підвищення стійкості до криз і кібератак [3].

Водночас впровадження CBDC пов'язане з ризиками, серед яких: витіснення комерційних банків і дестабілізація банківського сектору; порушення конфіденційності даних користувачів; технічні виклики безпеки та масштабованості систем; геополітичне напруження через глобальні валютні експерименти [4].

Україна також активно досліджує можливості впровадження CBDC, зокрема пілотний проєкт е-гривні, представлений Національним банком у 2022 році. Основними напрямами тестування стали: роздрібні платежі, використання в DeFi та програмовані розрахунки [5].

Таблиця 1

Приклади впровадження CBDC у світі

Країна	Назва CBDC	Стадія впровадження
Китай	e-CNY (цифровий юань)	Пілот в десятках міст
Швеція	e-krona	Дослідницький етап
Багамські Острови	Sand Dollar	Повний запуск
Європейський Союз	цифрове євро	Підготовка до тестування
Україна	е-гривня	Пілотний проєкт

Таким чином, CBDC стають стратегічним інструментом для модернізації грошово-кредитної політики, підвищення прозорості фінансових потоків і адаптації до цифрових викликів XXI століття. При зваженому впровадженні цифрові валюти можуть зміцнити довіру до державної грошової системи та сформувати нову епоху у глобальних фінансах.

Список використаних джерел

1. Bank for International Settlements. "Embracing diversity, advancing together - results of the 2023 BIS survey on central bank digital

currencies and crypto." 14 червня 2024. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap147.htm

2. Atlantic Council. "Central Bank Digital Currency Tracker." Оновлено в лютому 2025 року. URL: https://www.atlanticcouncil.org/cbdctracker/

3. Національний банк України. "Е-гривня – цифрові гроші Національного банку України: Проєкт концепції впровадження е-гривні." URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Draft_vision_introducing_e-hryvnia_2023_en.pdf

4. Bank for International Settlements. "Central bank digital currencies: ongoing policy perspectives." Травень 2023. URL: https://www.bis.org/publ/othp65.pdf

5. Atlantic Council. "Central bank digital currency evolution in 2023: From investigation to preparation." 6 листопада 2023. URL: https://www.atlanticcouncil.org/blogs/econographics/central-bank-digital-currency-evolution-in-2023-from-investigation-to-preparation/

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

Д.О. Черпаков, аспірант
Університет іменні Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації інформаційні технології (IT) стали невід'ємною складовою ефективного функціонування торговельних підприємств. Вони забезпечують оперативність управлінських рішень, підвищують точність обробки даних, сприяють оптимізації логістичних, фінансових і маркетингових процесів. IT не лише трансформують традиційні бізнес-моделі, а й відкривають нові можливості для формування конкурентних переваг.

Інформаційні технології у сфері торгівлі охоплюють широкий спектр інструментів: системи автоматизованого управління підприємством (ERP), CRM-системи для управління взаєминами з клієнтами, POS-системи на касових вузлах, технології штрихового кодування та RFID-ідентифікації, електронний документообіг, електронну комерцію, хмарні сервіси й аналітику великих даних (Big Data). Їх упровадження дає змогу не лише знизити витрати, а й

підвищити прозорість бізнес-процесів, поліпшити якість обслуговування клієнтів, забезпечити точність прогнозування попиту та зменшити ризики.

Один із найважливіших напрямів використання ІТ у торгівлі – автоматизація облікових та управлінських функцій. ERP-системи, зокрема «Dilovod», «SAP», «Microsoft Dynamics NAV», дозволяють інтегрувати в єдиний інформаційний простір фінансову звітність, запаси, персонал, закупівлі, продажі й аналітику. Це забезпечує прозорість управління та швидкість обміну інформацією між структурними підрозділами. Завдяки ІТ також можливе впровадження моделі реального часу в управлінні товарними залишками та ціноутворенні, що особливо важливо для підприємств з великою номенклатурою продукції [1].

Прикладом ефективного застосування інформаційних технологій є діяльність компанії «Сільпо». Підприємство реалізувало розгалужену ІТ-екосистему, яка охоплює: систему лояльності «Власний рахунок», що працює на базі CRM-технологій; Big Data-аналітику, що дозволяє персоналізувати маркетингові кампанії; мобільний додаток із повною інтеграцією в мережеву ІТ-інфраструктуру (електронний чек, push-нагадування, контроль покупок); систему управління запасами та логістикою в реальному часі; систему відеоаналітики для оцінки поведінки споживачів та оптимізації простору магазину [2].

Аналіз ефективності застосованих рішень показує, що завдяки комплексному використанню ІТ компанії вдалося підвищити середній чек, зменшити витрати на персонал, оптимізувати асортиментну політику та підвищити лояльність клієнтів. Зокрема, завдяки впровадженню аналітики споживчих даних «Сільпо» змогло адаптувати асортимент під локальні потреби, що сприяло зростанню товарообігу на 10-15 % у регіональних філіях.

ІТ також відіграють ключову роль у побудові омніканального підходу, що забезпечує інтеграцію фізичних і цифрових каналів продажу. Торговельні підприємства активно використовують онлайн-магазини, мобільні додатки, чат-боти, персоналізовані розсилки та соціальні мережі для комунікації з клієнтами. Такий підхід дозволяє збирати більше даних про поведінку споживача, формувати більш точні пропозиції, а також гнучко реагувати на зміни ринкової кон’юнктури.

Важливо відзначити й ризики, пов’язані з цифровізацією: зростання загроз кібербезпеки, необхідність постійного оновлення програмного забезпечення, потреба в навчанні персоналу та високі

початкові інвестиції. Водночас довгострокові переваги — зниження транзакційних витрат, підвищення ефективності, масштабованість бізнесу – значно переважають ці виклики.

Таким чином, інформаційні технології є стратегічним ресурсом для торговельних підприємств. Вони дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й формувати інноваційні моделі взаємодії зі споживачами. Успішне впровадження IT-рішень вимагає системного підходу, стратегічного бачення та постійного вдосконалення, однак саме завдяки ним можливо забезпечити довгострокову ефективність і стійкість торговельного бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Кутова Н.Г., Козир А.А. Аналіз та перспективи розвитку української IT-сфери. Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства: матеріали всеукр. наук.- практ. конф., м. Кривий Ріг. 2020. С. 39-41.

2. Офіційний сайт компанії «Сільпо» URL: https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOopjNgMkU_i2j6wglvzxFwDX0_aDTgp9fJ0OceMC_2DACrzE8TYn

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

Д.О. Чудінов, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ НА РИНКУ ПРАЦІ

Проривні технології Четвертої промислової революції глибоко трансформують бізнес-діяльність. На відміну від інших технологій, цифрові та когнітивні технології демонструють здатність проникати в усі без винятку економічні процеси та викликати відповідні зміни. Цифровізація стає важливою технологічною платформою для інтеграції всіх учасників ринку в єдиний економічний механізм та об'єднання різних технологій у гібридні технологічні процеси.

Найбільший вплив цифрові технології мають на суспільство та трудові відносини, суттєво трансформуючи питання зайнятості та безробіття. Структурні зрушення в сучасній економіці, зміни у змісті та організації праці, розмивання меж між зайнятими та безробітними, динамічні зміни у структурі працездатного населення неоднозначно та суперечливо впливають на зайнятість молоді, поглиблюючи проблему

молодіжного безробіття.

Розглянемо можливі ризики виникнення проблем з працевлаштуванням в умовах трансформації економічних відносин в бік прискореної цифровізації суспільства та поширення використання штучного інтелекту (AI).

Одним з головних ризиків є збільшення автоматизації та роботизації багатьох видів робіт, що може призвести до зменшення кількості доступних робочих місць у традиційних секторах економіки. Крім того, існує загроза зростання нерівності в оплаті праці, оскільки роботи, які можуть бути автоматизовані, часто стосуються низькокваліфікованих або рутинних завдань, тоді як висококваліфіковані спеціалісти, зокрема в області розробки та впровадження штучного інтелекту, можуть мати більше можливостей.

Результати досліджень свідчать, що близько 47% професій у США зіткнуться з високим ризиком автоматизації своїх робочих місць на протязі наступних десяти років [1]. Деякі наступні дослідження в інших країнах принаймні частково підтверджують, що значна частка робочих місць зіткнеться з таким ризиком, не наводячи розрахунків. Наприклад, автори надають дуже схожі оцінки для окремих країн G20, хоча вони зосереджуються на гендерних відмінностях у вразливості робочих місць до автоматизації [2].

Кількість доказів впливу автоматизації на рівні окремих людей нечисленна. Використовуючи різні опитування домогосподарств у Німеччини, було підтверджено, що люди з певними соціально-економічними та психологічними характеристиками піддаються вищому ризику діджиталізації, тоді як характеристики, притаманні для підприємливих людей (наприклад, вищий рівень людського капіталу, більша відкритість до досвіду капіталу, висока відкритість до досвіду, креативність) захищають працівників від автоматизації їхніх робочих місць. Також виявляється, що професійний ризик автоматизації пов'язаний з переходом ринку праці до самозайнятості та безробіття в Німеччині [3].

Автор висуває гіпотезу що "Вищий професійний ризик цифровізації вже призводить до більшої схильності до переходу від оплачуваної зайнятості до незайнятості". Дійсно, можна припустити, що високий ризик автоматизації професії збільшує ризик стати безробітним через зменшення попиту на навички, які виконують специфічні для професії завдання, що тепер можуть бути автоматизовані. Водночас, впровадження нових технологій може зайняти певний час, тому вплив автоматизації на перехід до безробіття і назад може бути не відразу помітним. Також дослідники

підкреслюють, що професії можуть зіткнутися з дуже високим ризиком автоматизації в найближчі 10-20 років [1]. Крім того, захисне регулювання ринку праці може допомогти пом'якшити витіснення працівників.

Таким чином, хоча можна очікувати, що автоматизація професій призведе до більшої кількості переходів до безробіття та незайнятості, неясно, чи будуть ці зміни впливати на зайнятість, невідомо, чи можна вже зараз спостерігати ці ефекти. Тобто наведені дослідження наголошують, що існує значний ризик виникнення проблем зайнятості населення, що будуть пов’язані зі зростанням рівня автоматизації виробництва та застосуванням штучного інтелекту.

Список використаних джерел

1.FreyCB, OsborneMA. 2017. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Technol. Forecasting Soc. Change 114:254–80.

2 Anthes E., 2017. "The shape of work to come," Nature, Nature, vol. 550(7676), pages 316-319, October.

3. Sorgner, A. (2017): Jobs at Risk!? Effects of Automation of Jobs on Occupational Mobility. Foresight and STI Governance, 11(3), 37-48.

Науковий керівник: Г.А. Рижкова, кандидат економічних наук, доцент

Е.С. Чумак
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОЦЕС

Торгово-технологічний процес – це сукупність послідовних етапів, що включають організацію, управління та виконання всіх операцій, пов’язаних із закупівлею, обробкою, зберіганням і реалізацією товарів [1]. Це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективності та якості торгової діяльності, а також на задоволення потреб споживачів.

Основні елементи торгово-технологічного процесу включають такі етапи [2]:

1. Закупівля товарів: процес вибору постачальників і придбання товарів для подальшої реалізації.

2. Зберігання товарів: організація складських приміщень, управління запасами та оптимізація умов для збереження товарів.

3. Обробка товарів: підготовка товарів до продажу, включаючи маркування, пакування, перевірку якості, сортування тощо.

4. Роздрібний продаж: безпосередній процес продажу товарів споживачам, що включає організацію торгових точок, використання торгових платформ, обслуговування клієнтів.

5. Використання технологій: застосування сучасних технологій для автоматизації процесів.

Торгово-технологічний процес є основою ефективної організації торгової діяльності. Однак для забезпечення його безперебійної роботи та оптимізації необхідно враховувати низку зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці фактори визначають, наскільки ефективно буде здійснюватися процес закупівлі, зберігання, обробки та реалізації товарів, а також як швидко і якісно обслуговуватимуться споживачі.

Зміни на ринку, як-то підвищення попиту або зміна споживчих переваг, змушують компанії адаптувати свої торгово-технологічні процеси для підтримки конкурентоспроможності. Водночас висока конкуренція вимагає використання сучасних технологій для оптимізації процесів продажу, зменшення витрат та підвищення швидкості обслуговування.

Впровадження нових технологій, наприклад автоматизації або використання програмного забезпечення для обробки даних, потребує інвестицій. Проте інфляція або криза, можуть обмежувати ці інвестиції.

Зміни в законодавстві (нові екологічні норми, вимоги до безпеки та ін.) можуть вимагати впровадження нових технологічних рішень або зміни в організації торгового процесу. Це потребує коригування інфраструктури (склади, торгові приміщення) та оновлення обладнання, щоб відповідати новим вимогам.

Якщо логістичні процеси стають менш ефективними через погіршення інфраструктури або збільшення витрат на транспортування, компанія повинна вдосконалити свої торгово-технологічні процеси, використовуючи нові методи управління ланцюгами поставок.

Кваліфікований персонал, своєю чергою, є критично важливим для ефективного управління торгово-технологічним процесом.

Психологічні та соціокультурні зміни можуть змусити торгові підприємства модернізувати свої торгові точки та запровадити онлайн-продаж. Інвестиції в інфраструктуру, а також удосконалення

обладнання для прийому замовлень та обробки товарів є необхідними для того, щоб задовольнити потреби споживачів.

Сезонні коливання попиту можуть вимагати більш гнучкої організації процесу продажу. Використання технологій прогнозування попиту або автоматизації виробництва допомагає компаніям адаптувати свої торгово-технологічні процеси відповідно до сезонних змін [3].

Фактори, що впливають на удосконалення торгово-технологічного процесу, тісно пов'язані між собою, оскільки зміни в одному з них можуть призвести до необхідності коригування інших аспектів.

Таким чином, для ефективної організації торгово-технологічного процесу необхідно ретельно аналізувати і враховувати різноманітні фактори, що впливають на нього. Тільки завдяки правильному управлінню цими факторами можна досягти значного покращення якості обслуговування клієнтів і підвищення прибутковості бізнесу.

Список використаних джерел

1. Бозуленко О.Я. Організація торгівлі: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.

2. Торгово-технологічний процес в магазині. URL: http://ukr.vipreshebnik.ru/torgova-sprava/485-torgovo-tekhnologichnij-protses-v-magazini.html

3.Гриб А., Полусмяк Ю.І. Проблеми організації ефективного торгово-технологічного процесу в магазині. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/13.pdf

Науковий керівник: В.М. Орлова, кандидат технічних наук, доцент

І.Р. Чура
Львівський торговельно-економічний університет,
Львів, Україна

ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДАЖІВ У ПРАКТИЦІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Невід'ємною частиною національної економіки є роздрібна торгівля, яка забезпечує просування товарів споживчого призначення до їх кінцевих споживачів і є основним середовищем системи продажів. Система продажів, як відомо, трактується як організація

діяльності у торговельній сфері, спрямована на збільшення продажів. Ця система включає до свого складу всі процеси, результатом яких стає реалізація товару, що має наслідком як задоволення потреб клієнтів, так і отримання прибутку суб'єктами торговельного підприємництва.

Система продажів як організаційно-економічний інструмент управління продажами базується на поєднанні таких основних функцій, як «Організація», «Планування», «Мотивація» і «Контроль»; своєю чергою, в останній з перерахованих підсистем важливе місце як в теорії, так і на практиці займає питання контролю бізнес-процесів, дохідності та ефективності продажів [1, с.105], здійснюваних кожним роздрібним торговцем у належних йому закладах торговельної мережі. У зв'язку з цим зростає роль підвищення рівня організаційно-управлінської, комерційної та економічної роботи в кожному окремому магазині, в тому числі – в тих, які створені на основі взаємодії суб'єктів великого бізнесу і середнього чи малого підприємництва, що співпрацюють на засадах договорів франчайзингу.

Нами вивчено досвід роботи однієї з вітчизняних мережевих торговельних компаній, що провадять торговельну діяльність на основі розвитку спеціалізованих магазинів з торгівлі взуттям, та приватного підприємця, який створив та очолив один з таких торговельних закладів. При цьому основною метою торговельної діяльності керованого зазначеним ФОП спеціалізованого магазину, як і будь-якого іншого торговельного підприємства, є отримання максимального прибутку. Забезпечення досягнення цієї мети згідно посадових обов'язків працівників магазину покладається на Керуючого магазином (яким за сумісництвом є теж даний підприємець).

На наш погляд, діяльність Керуючого магазином у складі мережевої торговельної компанії можна вважати успішною тоді, коли він не лише забезпечує досягнення магазином визначених керівництвом підприємницького формування планових показників і виконує адміністративну функцію (тобто - стежить, щоб товар був акуратно розкладений, а персонал приходив на роботу вчасно), але й коли керівник здійснює основну управлінську функцію – аналіз роботи спеціалізованого магазину і подальше ефективне планування його діяльності та розвитку продажів. В межах цього завдання вищеназваному підприємцеві потрібно: постійно аналізувати основні показники ефективності роботи магазину; планувати роботу персоналу на основі результатів аналізу; використовувати всі наявні можливості для поліпшення результатів. Таким чином, успішність зазначеного приватного підприємця, як керівника, має оцінюватися, насамперед, за

показниками ефективності роботи його магазину. Такий підхід до виконання роботи забезпечуватиме підприємцеві розвиток його управлінських навичок, підвищення рівня професійних знань, в результаті чого він як керівник спеціалізованого магазину стає для мережевої торговельної компанії цінним співробітником, який вносить вагомий вклад в її розвиток.

Необхідною умовою для забезпечення ефективного управління зазначеним керівником діяльністю даного торговельного закладу має бути, як вказано вище, можливість оцінювання торговельної діяльності спеціалізованого магазину та ефективності основних торговельних процесів з продажу товарів та обслуговування покупців.

Варто зазначити, що в теорії і практиці торгівлі з цією метою пропонується використання різних систем показників, які тією чи іншою мірою враховують зміст і особливості провадження роздрібної торгівлі.

Вивчення нами теорії та практики економічного забезпечення діяльності мережевих магазинів, і зокрема – досвіду зазначеної мережевої торговельної компанії, дозволяє визначити в якості основних показників ефективності роботи кожного мережевого магазину саме з врахуванням торгівлі взуттям: Товарообіг магазину; Індекс зміни виручки (співвідношення виручки магазину за певний період поточного року до аналогічного показника за попередній (базовий) рік); Середній чек (середня вартість товарів в одному чеку); Комплексність (кількість пар взуття, одиниць супутніх товарів у єдиному чеку); Продажі товару по акціях; Продажі супутнього товару.

Метою аналізу цих показників ефективності має бути виявлення можливих причин, що не дозволяють досягати встановлені параметри планових показників, і своєчасне прийняття правильних управлінських рішень, спрямованих на поліпшення показників ефективності роботи магазину.

Список використаних джерел

1. Безтелесна Л.І. Управління продажами : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2023. – 108 с.

Науковий керівник: І.П. Міщук, доктор економічних наук, професор

М.В. Шеремет
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СТАН РОЗВИТКУ РИНКУ МЕЛЕНОЇ КАВИ В УКРАЇНІ ТА М. ДНІПРО

Кава давно стала невід'ємною частиною культури споживання в багатьох країнах світу, зокрема й в Україні. У сучасному суспільстві мелену каву сприймають не лише як звичайний напій, а як символ комфортного відпочинку, натхнення і джерело бадьорості. Попит на цей продукт постійно зростає, що створює сприятливі умови для розширення ринку та його сегментації.

Ринок кави в Україні демонструє значний розвиток у останні роки, зокрема в сегменті мелених кавових продуктів. Ринок кави в Україні характеризується збільшенням попиту на каву преміум класу, особливо в міських умовах, де спостерігається зростання чисельності кафе та ресторанів, що активно використовують якісну каву [1]. Аналіз ринку кави в Україні показує також зміну споживчих переваг, зокрема збільшення попиту на меленою каву, в той час як розчинна кава поступово втрачає популярність.

За останні роки спостерігається активна зміна структури попиту: дедалі більше українців обирають мелену каву замість розчинної, що пояснюється її вищою якістю та натуральністю.

За статистичними даними, споживання кави в Україні зросло приблизно на 20% за останні п'ять років [74]. Популярність меленої кави обумовлена її доступністю у різних цінових категоріях, а також розвитком культури кав'ярень і домашнього приготування кави. Основними споживачами є молодь та люди середнього віку, які цінують смак і аромат натурального напою.

Серед основних тенденцій розвитку ринку слід виділити:

- розширення асортименту продукції. виробники пропонують каву з різними ступенями обсмаження, помелу та смаковими добавками. Особливу популярність набувають екологічно чисті продукти, а також кавові суміші з позначкою «organic» [3];

- вплив глобальних брендів. такі компанії, як jacobs, lavazza, і tchibo, активно розширюють свою присутність на українському ринку, що сприяє підвищенню конкуренції [4];

- розвиток локальних виробників. зростає частка українських брендів, які пропонують якісну мелену каву за конкурентними цінами [4];

- зростання популярності кавових аксесуарів. споживачі все частіше інвестують у кавоварки, френч-преси, що сприяє збільшенню продажів меленої кави для приготування вдома.

Дніпро є одним із найбільших міст України, де сформувався розвинений ринок меленої кави. У місті представлені як міжнародні бренди (Jacobs, Lavazza), так і локальні виробники, продукція яких користується попитом завдяки доступній ціні та високій якості.

Споживачі в Дніпрі проявляють зацікавленість до кави з різними характеристиками, що відображає загальноукраїнську тенденцію. Магазини пропонують широкий вибір продукції, зокрема преміальні сорти, орієнтовані на гурманів, а також більш доступні варіанти для щоденного споживання.

Особливо варто відзначити активне розширення мережі спеціалізованих кав'ярень та магазинів, які пропонують широкий асортимент кавових напоїв, а також аксесуарів для домашнього приготування кави. Це сприяє підвищенню загального інтересу до меленої кави серед місцевих жителів. Більше того, місто стає популярним серед туристів, що також позитивно впливає на попит на каву, адже туристи часто шукають нові варіанти для споживання кави, включаючи мелені сорти з різними смаками та ароматами.

Незважаючи на позитивні тенденції, ринок меленої кави в Україні, зокрема у Дніпрі, стикається з низкою викликів, які можуть вплинути на його подальший розвиток. Одним із таких викликів є загальноекономічна ситуація в країні, зокрема наслідки війни та пандемії.

Пандемія стала значним випробуванням для економіки, зокрема для споживчого ринку. Зниження доходів населення та зміна звичок споживання призвели до зменшення попиту на деякі товари, у тому числі на преміальну каву. Крім того, обмеження щодо ведення бізнесу, закриття кафе і ресторанів тимчасово вплинули на споживчий попит на мелений продукт. Однак, з іншого боку, під час пандемії зріс попит на каву для приготування вдома, оскільки багато людей почали більше часу проводити вдома і шукати способи насолоджуватися улюбленим напоєм без відвідування кав'ярень.

Більш того, війна, що триває в Україні з 2022 року, також суттєво впливає на ринок кави. Зокрема, в умовах нестабільної економічної ситуації спостерігається значне коливання вартості імпортних товарів, у тому числі кави [1]. Це призводить до дорожчання продукції та змін у попиті на різні сорти кави. Однак, попри труднощі, українські споживачі все ж зберігають зацікавленість

у якісній каві, зокрема через підтримку національних виробників та брендів, таких як Jacobs, що зміцнює їхні позиції на ринку.

Також, інфляція та зміни валютного курсу мають прямий вплив на цінову політику виробників кави, що, в свою чергу, може впливати на споживчий попит. Проте важливо зазначити, що інфляційні процеси впливають не тільки на ціни на каву, а й на широкий асортимент продуктів, що створює додатковий тиск на виробників та ритейлерів. У таких умовах споживачі частіше шукають альтернативні варіанти з нижчою ціною або знижками.

З огляду на поточні тенденції, можна прогнозувати, що ринок меленої кави в Україні та місті Дніпро продовжить свій розвиток, але з певними застереженнями. Очікується, що в умовах післявоєнного відновлення попит на каву стабілізується, але зміниться структура споживання – акцент буде робитися на доступніші варіанти продукції без втрати якості.

Крім того, можна очікувати активізацію маркетингових стратегій великих брендів, таких як Jacobs, які активно впроваджують нові формати упаковок, збільшують кількість торгових точок і працюють над зміцненням лояльності споживачів. Також слід зазначити, що в умовах глобалізації та розвитку онлайн-торгівлі можна очікувати збільшення обсягів продажу кави через інтернет-магазини, що дозволяє споживачам отримати продукцію безпосередньо з міжнародних складів за конкурентними цінами.

Список використаних джерел

1. Мельник І.М., Гавриленко А.О. Ринок кави в Україні: стан, тенденції, перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна.* 2020. № 45. С. 35-42.

2. Зубкова О.П., Золотарева В.І. Особливості імпорту кави та її конкурентоспроможність на українському ринку. *Економічний простір*. 2021. № 1. С. 40-46.

3. Каур, Р. Аналіз якості кави та її вплив на здоров'я. *Вісник науки та освіти*. 2017. № 5. С. 58-63.

4. Колесник І.М. Якість кави: від зерна до чашки. Київ: Видавництво «Економіка», 2018. С. 280.

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

В.О. Шкрябко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ

Комерційна логістика та транспортування відіграють важливу роль в економіці, оскільки забезпечують функціонування багатьох галузей. Ринок логістичних послуг в Україні зазнав суттєвих труднощів у 2022 році через повномасштабну війну. З березня того ж року обсяги вантажних перевезень усіма видами транспорту знизились більш ніж на 50%. Автомобільні перевезення зменшились на 22%, залізничні – на 48,8%, морські – на 85%, а авіаперевезення припинилися повністю (рис. 1).

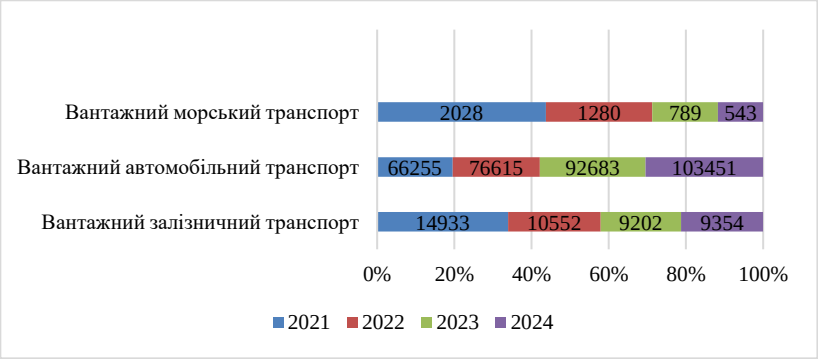


Рис. 1. Динаміка комерційної логістики за кількістю реалізованих послуг, млн грн [2]

Вантажний морський транспорт у 2021 році склав 2028 млн грн, у 2022 році знизився до 1280 млн грн, у 2023 році – 789 млн грн, а у 2024 році – 543 млн грн. Вантажний автомобільний транспорт у 2021 році становив 66 255 млн грн, у 2022 році зріс до 76615 млн грн, у 2023 році – 92683 млн грн, а у 2024 році досягне 103451 млн грн. Вантажний залізничний транспорт у 2021 році складав 14 933 млн грн, у 2022 році – 10552 млн грн, у 2023 році – 9202 млн грн, а у 2024 році – 9354 млн грн. Це свідчать про зниження обсягів морських перевезень і стабільне зростання вантажного автомобільного транспорту.

Один з найпоширеніших видів комерційних перевезень в Україні – це автомобільний транспорт (рис. 2).

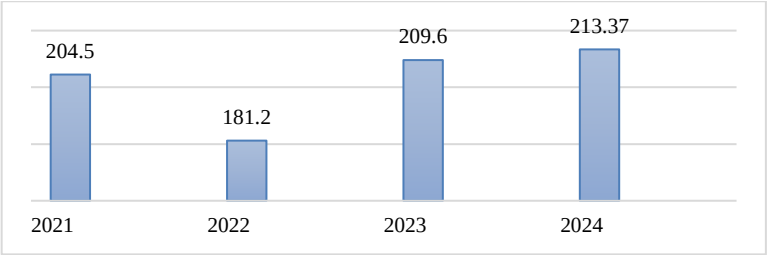


Рис. 2. Обсяги логістичних перевезень автомобільним транспортом, млн тонн [2]

Як видно з наведених даних, обсяги логістичних перевезень автомобільним транспортом у 2021 році становили 204,5 млн тонн, що відзначалося певним зростанням після економічних труднощів. У 2022 році обсяги зменшилися до 181,2 млн тонн через вплив військових дій. Однак у 2023 році відбулося відновлення, і обсяг перевезень зріс до 209,6 млн тонн. У 2024 році обсяги досягли 213,37 млн тонн, що свідчить про подальше зростання та стабілізацію в галузі.Основні тенденції розвитку комерційної логістики у 2025-2028 році відображені на рис. 3.

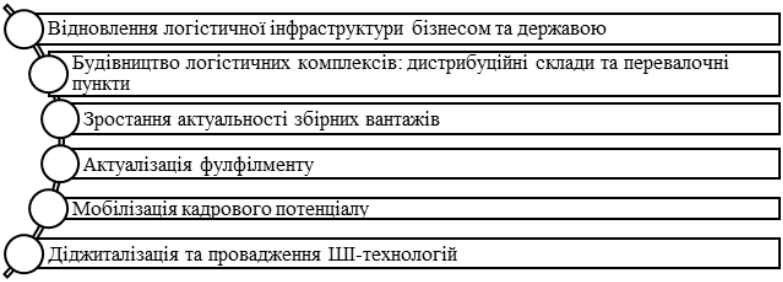


Рис. 3. Тенденції розвитку ринку комерційної логістики [1, с. 112]

Отже, стан та тенденції розвитку комерційної логістики в Україні показують відновлення після значного спаду у 2022 році. Це свідчить про позитивні зміни в галузі та її адаптацію до нових умов.

Список використаних джерел

1. Гірна О., Петляківский О. Економічний простір. 2024. № 196. С. 137-113.

2. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 21.03.2025).

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

Л.Д. Шмельова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Реалізацію товарів та послуг за допомогою інтернету називають електронною торгівлею. Це поняття з'явилося ще в 1960-х у США, але лише останні два десятиліття набирає світового масштабу. Цей вид торгівлі назавжди змінив світову комерцію, змушуючи всі бізнеси, від малих до великих, диджиталізуватися та слідкувати за новими можливостями продажу товарів та послуг через інтернет. Тож усім підприємцям важливо знати тенденції розвитку електронної комерції.

Першим трендом у електронній комерції, безсумнівно, є штучний інтелект. За прогнозами Gartner, провідної світової дослідницького компанії у сфері інформаційних технологій, до 2026 року завдяки використанню ШІ, бізнеси скоротять витрати на обслуговування клієнтів на 20-30%. Уже роками провідні інтернет-магазини, такі як eBay, Alibaba та Амазон, використовують штучний інтелект на своїх сайтах та під час транспортування та складування товарів. Найбільшими перевагами Штучного Інтелекту є те, що він аналізує дані та управляє попитом, тобто система проводить аналіз відгуків та історії покупок клієнтів, того, що буде популярно в найближчі місяці, а ця інформація допомагає бізнесам закуповувати потрібний товар та уникати дефіциту.

Другою дуже великою перевагою є обслуговування клієнтів завдяки чат-ботам, віртуальним асистентам та кол-ботам. За допомогою ШІ бізнес може забезпечити підтримку клієнту на всі 24 години на добу, 7 днів на тиждень, різними мовами. Це, в свою чергу, покращує ставлення клієнта до бізнесу, бо клієнти люблять, коли їм відповідають швидко та чітко.

Другим трендом, безперечно, є AR – технологія доповненої реальності. Ця технологія допомагає клієнтам краще уявити товар у реальному житті, цю функцію уже впровадили Alibaba, Nike, IKEA та інші. Основні напрямки реалізації AR це: віртуальна приміркова – дозволяє покупцям приміряти на себе одяг, косметику та інше; візуалізація меблів та інтер'єру – завдяки камери смартфона та спеціальній програми, клієнт може оцінити, як виглядатиме конкретна річ у його домі; покрокові інструкції з візуальними підказками – клієнтам стає легше та цікавіше, наприклад, зібрати шафу та інше.

Третім трендом є розширення способів оплати. Багато людей, особливо з молодого покоління, вимагають швидких, різноманітних та доступних способів оплати. Першим трендом, який уже активно розвивається, є різноманітні способи оплати, такі як Apple Pay, Google Pay, Shopify Pay. Також набирає популярності BNPL – принцип, який означає "купуй зараз, плати пізніше". 55% людей у віці 16-34 роки вважають цей спосіб найзручнішим, через зростаючу інфляцію.

Тож можна зазначити, що електронна торгівля – це активна галузь, яка зовсім не стоїть на місці. Мало не кожного місяця з'являються нові тренди та інновації, які варто впроваджувати в свій бізнес, а головними із них є варіації використання штучного інтелекту та різноманітні способи оплати.

Список використаних джерел

1. Сутність та зміст поняття електронна торгівля URL:https://ippi.org.ua/sites/default/files/07napet.pdf

2. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції: URL: https://avada-media.ua/services/trendy-v-elektronnoy-kommertsii-na-2025-god/

3. Розвиток електронної торгівлі та її вплив на міжнародну торгівлю URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1567

Науковий керівник: О.В. Кузьменко, кандидат економічних наук, доцент

Є.О. Штанько
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ ІНТЕРНЕТ МАГАЗИНУ

В умовах повномасштабної російсько-української війни сучасні ринкові умови України характеризуються високим рівнем конкуренції, враховуючи обмеженість фінансових ресурсів, високі вимоги з боку споживачів та нестабільність ринкової кон'юнктури.

Водночас існує можливість для входження на ринок підприємств торгівлі, які здатні реалізовувати свою конкурентоспроможність за рахунок інновацій, новітніх технологій, зокрема, у галузі електронної комерції, що передбачає використання мережі Інтернет як каналу продажів [1].

Мережа Інтернет виступає технологічною основою для бізнесу та дозволяє перевести обслуговування клієнтів на новий рівень. Динамічне зростання темпів інтернет-торгівлі, поява інноваційних технологій інтернет-продажів визначають перспективність

функціонування віртуальних ринків. Реалізація даних завдань потребує відповідних інструментів бізнес-планування, впровадження та підтримки бізнес моделі що дозволять досягти необхідних комерційних результатів в створенні інтернет-магазинів для організації електронної торгівлі. Слід зазначити, що сучасна інтернет-торгівля має вже досить розвинений інструментарій, що дозволяє оцінювати ефективність дій гравців ринку [1]. Однак ці інструменти мають загальний характер і не завжди враховують специфіки різних товарних категорій. Крім того, сучасні українські реалії передбачають необхідність поглибленого теоретичного та прикладного обґрунтування розробки та реалізації сучасного інтернет-магазину, що матиме унікальну концепцію та організує інтернет-торгівлю з урахуванням специфічних поведінкових факторів, характерних для покупців в Інтернеті [2]. Зазначений комплекс обґрунтувань містить наступні складові: дослідження особливостей функціонування ринку електронної комерції; відображення реальної ситуації споживчої поведінки в мережі Інтернет; підвищення точності прогнозів щодо обсягу продажу в інтернет-торгівлі; створення ефективного плану організаційних заходів, що має бути побудований на основі впливу специфічних чинників зовнішнього середовища.До основних принципів організації інтернет-магазину відносять такі: вибір ніші та аналіз ринку; планування бізнесу та визначення бюджету; вибір платформи для інтернет-магазину; розробка та дизайн сайту; логістика та управління запасами; платіжні системи та безпека; маркетинг та просування; обслуговування клієнтів та зворотній зв’язок. Їх використання дозволяє створити та ефективно управляти власним онлайн-бізнесом.Таким чином, розглянуті організаційно-економічні аспекти діяльності, система продажів товарів в ритейлі та особливості управління асортиментом товарів, що пропонуються клієнтам є важливими передумовами функціонування інтернет-магазину.

Список використаних джерел

1. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом І півріччя 2022 року URL: https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/

2. Клінцов Л.М., Міщенко М.В. Інформаційні системи та технології для створення бізнес-планів малих підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1(5). С. 74-78.

3. Організація та принципи роботи інтернет-магазинів. URL: https://shop-express.ua/ukr/blog/online-store-organization/

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Z.V. Boyko, Associate Professor
National Technical University "Dnipro Polytechnic", Dnipro, Ukraine

REVIVAL OF THE TOURISM INDUSTRY AFTER THE WAR IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL INTERACTION

In the modern era of globalization, tourism is one of the most dynamic and strategically important sectors of the world economy. Its development is closely linked to many sectors of the economy and covers the economic, social and cultural aspects of global development. Today, tourism not only contributes to economic growth, but also plays an important role in establishing friendly relations between countries, strengthening international economic ties. The formation of modern tourist flows is due to the influence of historical changes and people's desire to learn about the world.

According to the United Nations World Tourism Organization (UNWTO), by the end of 2023, international tourism had almost fully recovered, reaching about 90% of the pre-pandemic level of 2019. Between January and September 2023, approximately 975 million tourist trips were made worldwide, which is 38% more than in the same period of the previous year [1]. By the end of 2023, many countries had not only restored previous volumes of tourist flows, but also exceeded the figures of 2019.

With the beginning of a full-scale war in Ukraine, the tourism sector found itself in a state of deep crisis: a significant part of tourism enterprises ceased operations or changed their direction of work, and hotels, sanatoriums and recreation centers reoriented themselves to receiving internally displaced persons from temporarily occupied territories. An additional aggravating factor is the closed airspace over the country and disrupted transport links. In the first half of 2023, the number of business entities in the tourism sector decreased by 23% compared to the same period in 2022. Compared to 2021, the total reduction was 36%: the number of legal entities decreased by 45%, and individual entrepreneurs by 32% [2].

The scale of losses and destruction by the beginning of 2024 is still difficult to calculate, since a significant part of the Ukrainian territory is still under occupation, and active hostilities continue in some regions. Despite the war conditions and the established restrictions, the tourism industry

continues to operate in safe zones where there are no direct threats. At the same time, it is worth noting that the activities of the tourism sector in wartime have a number of specific features that require deeper analysis and study [3].

In total, there are about 170 thousand historical and cultural monuments, 65 historical and cultural reserves, as well as 7 objects included in the UNESCO World Heritage List [4]. Ukrainian tourism potential includes healing mineral waters of Lviv and Transcarpathian regions, the Bukovel ski resort, historical monuments of Poltava region, salt mines of Donetsk region, as well as sea and mud resorts of Kherson, Odessa and Mykolaiv regions. Ukraine remains open to international tourism cooperation, which harmoniously integrates into pan-European political and socio-economic processes and at the same time meets key national priorities [3]. However, the current war in Ukraine has no precedents in modern history, which makes it impossible to make accurate comparisons with other states that have restored the tourism industry after armed conflicts. The scale of destruction suffered by Ukraine significantly exceeds the consequences of hostilities in Croatia, Israel, or Georgia [5], so the restoration of national tourism will require a special approach.

The issue of reconstruction of the tourism sector should be considered today. Analysts suggest a number of projects and programs that can be integrated into the post-war economic recovery strategies being developed by the Ukrainian government. One of the key tasks is to include tourism in the priorities of national recovery. Negotiations with leading international hotel chains regarding their presence in Ukraine should be initiated now, given the growing interest in the country at the global level.

In the post-war period, tourism in Ukraine has the potential for rapid development and international recognition, provided that a scientifically sound anti-crisis strategy is implemented. The formation of tourism policy should take into account a combination of internal and external factors affecting this area. An open international policy will contribute to the growth of tourism activity, which, in turn, will have a positive impact on the country's economic development. An increase in tourist flows will help optimize the trade balance through increased income from the export of services. At the same time, large-scale restoration of tourism infrastructure, restoration of cultural monuments, restoration of transport logistics and the formation of a modern tourism brand of Ukraine will require significant investments. Tourism experts emphasize that the first steps to stimulate the development of this sector in Ukraine should be to restore the country's image as a safe and comfortable destination for tourists, create a favorable economic environment, in particular by easing fiscal policy regarding

tourism enterprises, actively attract foreign capital, and implement innovative projects.

In the process of post-war restoration of the tourism industry, it is advisable to take into account the international experience of countries that have had a similar negative impact of armed conflicts on the tourism sector. In addition, an important condition for effective reconstruction of the industry is the support of both national and international institutions, which can be implemented through the implementation of specialized programs and projects within the framework of international cooperation.

References

1. UN: World Tourism Organization. URL : https://intent.press/publications/world/ 2023/oon-vsesvitnya-turistichna-organizaciya/

2. How is Ukrainian tourism recovering? URL : https://news.dtkt.ua /society/community/85439-iak-vidnovliujetsia-ukrayinskii-turizm-u-2023-roci 40

3. Зарубіна А.В., Сіра Е.О., Демчук Л.І. Особливості туризму в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Випуск 41/2022. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/ journal/article/view/1543/1484.

4. Cultural heritage. URL : https://vue.gov.ua/Культурна_спадщина_України

5. Barvinok N. The influence of global security factors on the development of international tourism in Ukraine. URL : http://perspectives.pp.ua/index. php/vp/article/view/1423/1420

Viktoriia Yazina, Candidate of Economic Sciences
Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine

FLEXIBLE HR MANAGEMENT: NEW APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Modern business faces constant challenges: digitalization, globalization, changing employment models, as well as an unstable economic environment. In response, HR-management is evolving – traditional approaches are being replaced by agile HR, focused on adaptability, speed of response and a focus on people.

Agile HR is not just about new methods, but also about new thinking. Its essence is to create conditions in which staff can quickly adapt

to changes, work productively and remain motivated. Instead of a vertical hierarchy, there are self-organized teams, where each employee is not just an executor, but an active participant in the changes.

One of the key characteristics of flexible HR-management is an individual approach to each employee. Flexible work schedules, remote employment, development of soft skills, flexible career planning – all this contributes to increasing staff loyalty and productivity.

Another feature is continuous feedback. Instead of annual performance appraisals, as was the case in the past, companies are increasingly implementing a system of regular meetings and micro-assessments. This allows for timely identification of problems and corrective actions, without waiting for the end of the year.

Flexible HR management also involves the active use of digital technologies: HR analytics, cloud platforms for recruiting, online training, mobile applications for personnel management. This allows you to work effectively with large amounts of data and make decisions based on analytics, not intuition.

Examples of successful implementation of flexible HR approaches include companies like Google, Spotify, and Zappos, where cultures of openness, self-development, and flexibility have been created. They prove that flexible HR not only improves the microclimate in the team, but also directly affects the competitiveness of the business.

So, agile HR-management is not a tribute to fashion, but a response to the realities of the time. The ability to react quickly, see the employee as a partner, introduce innovations and build trust – these are the components that make agile HR a true strategic asset of any organization.

In today's world of work, flexibility is no longer the exception – it has become the norm. Changes caused by the global pandemic, digitalization, and changing employee values have opened a new era of flexible work schedules, which are now actively integrated into the HR-management system.

Flexible working is a work organization model where employees have the opportunity to independently choose the start and end times of their workday, work partially or fully remotely. This increases employee satisfaction, reduces stress levels, and improves work-life balance.

For HR-management, this creates new challenges and opportunities. It is necessary to adapt the methods of recruiting, performance evaluation, motivation and communication. Instead of traditional control, trust and a results-oriented approach are needed. HR professionals must create an environment where flexibility does not reduce productivity, but on the contrary, stimulates it [1].

Key aspects of flexible working are:

– employee autonomy – the ability to plan your own day;

– digital tools – essential for effective remote work;

– performance over presence – assessing work based on achievements, not hours [2].

HR managers should also focus on inclusivity: flexible working is an opportunity to attract talented professionals from different life circumstances, including young parents, people with disabilities, freelancers, etc.

Successful implementation of flexible working requires understanding the company culture, proper communication, and constant feedback. It's not just about changing the schedule – it's about changing the approach to people management.

So, flexible working is the tool of the future, and HR management is the key to its effective implementation. It is a symbiosis of trust, technology, and humanity that makes work not only productive, but also comfortable for everyone.

The modern labor market is undergoing profound transformations. Traditional employment models are changing, and flexible HR management, new forms of work, as well as values such as inclusivity and diversity are coming to the fore.

Flexible HR management is not only about changing work schedules or switching to a remote format. It is primarily about the ability to adapt to new conditions, to provide comfortable conditions for all employees, regardless of their age, gender, nationality, physical abilities or social status.

New forms of work – freelancing, the gig economy, remote or hybrid employment – open up more opportunities to attract staff with different experiences, from different regions and with different life circumstances. This contributes to the formation of a more diverse and inclusive work environment.

Inclusion is becoming a key indicator of a mature organizational culture. HR professionals are increasingly integrating policies that take into account the needs of vulnerable categories of employees, for example, people with disabilities, parents with young children, veterans or representatives of national minorities.

Diversity in the team stimulates innovation, creativity and mutual enrichment of experience. And flexible working conditions allow each employee to express themselves in the most productive way, which increases the overall efficiency of the company.

An important function of HR-management is to create policies and practices that eliminate discrimination, support equality and promote the development of inclusive leadership. This is not just a trend – it is a strategic necessity for organizations that strive to be competitive in a global environment.

Flexible HR-management, based on the principles of inclusivity and diversity, is the basis for sustainable development of the hotel and restaurant business and any other industry. It allows not only to effectively manage personnel, but also to form a strong, adaptive and socially responsible organization.

In today's rapidly changing world of work driven by digital technologies, globalization, and social change, traditional HR management models are no longer relevant. Flexible HR management is emerging as a viable option that seamlessly integrates with new forms of work, such as remote work, hybrid employment models, freelancing, and project-based work [3].

Agile HR is not just a set of tools, but a philosophy of human resource management that focuses on people, their needs, values, and ability to adapt. It is based on the principles of transparent communication, trust, rapid response to change, and decentralization of management decisions. In such conditions, employees receive more autonomy, flexible schedules, and the ability to independently organize their work process.

New forms of work require HR management to review all classic functions – from recruiting to the motivation system. For example, a remote employee needs not control, but trust, clear task setting, and access to online resources. Communication is transferred to the digital space, and corporate culture is formed not in offices, but in the online environment.

One of the important tasks of an HR specialist is to support the engagement and productivity of employees who work in different time zones, with different schedules and in different conditions. Here, digital tools come to the rescue: online surveys, feedback platforms, internal training systems, cloud services for talent management.

Flexible HR also has to cope with challenges related to unequal access to resources, digital security, and issues of psycho-emotional well-being of personnel. New forms of work not only open up new opportunities, but also place new demands on managers, teams, and the HR system itself.

In short, flexible HR management is the key to effective work in the new reality. This is an approach that allows not only to survive in the face of change, but also to form a sustainable, adaptive, innovative work culture that meets the needs of both employees and employers.

Modern hotel and restaurant business operates in conditions of dynamic changes, growing competition and high expectations of customers. In this context, flexible HR management becomes a key tool for effective personnel management, able to adapt to new challenges and ensure sustainable development of the enterprise.

Flexible HR-management is not just a fashionable concept. It is a human resources management system that takes into account the individual needs of employees, allows you to effectively respond to changes in demand, optimize work schedules and attract different categories of personnel. In the hospitality industry, this is especially relevant due to seasonality, uneven workload and high staff turnover.

Among the new approaches, it is worth highlighting:

– flexible work schedules that allow employees to better combine professional and personal life, reducing stress and burnout;

– mixed work format – partial performance of duties online, which is especially effective for HR specialists, accountants, SMM managers;

– involvement of temporary staff during periods of high workload – for example, during holidays, tourist peak or mass events;

– digitalization of HR processes – use of specialized software for recruiting, adapting and training employees;

– building an inclusive environment where diversity, equal opportunities and personal development of each employee are valued.

This approach allows not only to increase staff loyalty, but also to strengthen the employer brand, which is extremely important in conditions of a shortage of qualified personnel in the service sector.

Successful implementation of flexible HR-management involves a review of corporate culture, readiness for change and strategic thinking of management. This is not a temporary trend, but a response to the needs of a new generation of workers and the demands of the modern market.

References

1. Huhul O.Ya. Innovative approaches to personnel management in the hotel and restaurant business. *Innovative economy.*URL: https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/1087 (дата звернення: 05.04.2025)

2. The role of human resources management in restaurants and hotels. *DocSuite.*URL: https://hr-system.ai/en/topics/personnel-affairs-program/human-resources-management-in-restaurants-and-hotels (дата звернення: 05.04.2025)

3. The Top 2023 HR Trends for People Managers in Hospitality. *Hosko*.URL: https://employers.hosco.com/blog/ready-to-work-on-the-hotel-sectors-top-5-hr-priorities-for-2023 (дата звернення: 07.04.2025)

В.В. Арзуманян
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ MONKEYLEARN ДЛЯ ОЦІНКИ ВІДГУКІВ ГОСТЕЙ ПРО ІНТЕР'ЄР ГОТЕЛЮ-КУРОРТУ «ЛІСОВИЙ БЕРЕГ»

У сучасному готельному бізнесі якість інтер'єру відіграє ключову роль у формуванні вражень клієнтів [1]. Відгуки в соціальних мережах є важливим джерелом інформації про задоволеність гостей [2]. Використання методів автоматизованого аналізу текстів дозволяє систематизувати ці дані та отримати об'єктивну картину про стан інтер'єру [3].

Метою дослідження є аналіз відгуків клієнтів готелю-курорту «Лісовий берег» для визначення переваг та недоліків інтер'єру. Основні завдання включають збір текстових відгуків із соціальних мереж, їхню автоматизовану обробку за допомогою MonkeyLearn, визначення загальної тональності відгуків (позитивної, негативної або нейтральної), ідентифікацію ключових аспектів інтер'єру та розробку рекомендацій для покращення умов проживання [4].

Для аналізу використано платформу MonkeyLearn, що застосовує технології машинного навчання для автоматичної обробки текстів [5]. Дослідження включало кілька етапів. Спочатку були зібрані відгуки клієнтів із популярних соціальних мереж і туристичних платформ [3]. Потім проведено попередню обробку даних: видалення зайвих символів та нормалізацію тексту. Наступний етап полягав у класифікації відгуків за тональністю та аналізі ключових тем, що найбільше хвилюють гостей [2].

Аналіз скарг клієнтів дозволяє визначити основні аспекти, що викликають незадоволення гостей готелю. Найбільш поширеною проблемою є робота персоналу готелю, яка згадується у 47 % відгуків. Це може свідчити про недостатню кваліфікацію співробітників, проблеми з обслуговуванням або неякісне вирішення питань гостей.Наступною за значущістю проблемою є якість сніданку, що була відзначена у 24,4 % скарг (12 відгуків). Незадоволеність може бути пов'язана з асортиментом страв, їхньою свіжістю або рівнем

обслуговування під час сніданку.Якість прибирання номерів викликала негативні відгуки у 18,3 % випадків (9 скарг). Це може свідчити про недостатню увагу до санітарного стану приміщень, порушення стандартів чистоти або нерегулярність прибирання.

Окремою проблемою є стан номерного фонду, на що вказують 16,3 % гостей (8 відгуків). Відвідувачі зазначають застарілі меблі, інтер'єр або зношеність обладнання, що може впливати на загальний комфорт проживання.Платний рум-сервіс також став предметом невдоволення, про що свідчать 12,2 % відгуків (6 скарг). Гості могли очікувати, що ця послуга буде включена у вартість проживання або вважати її ціни завищеними.Крім того, питання ремонту було зазначено у 15,5 % випадків (9 відгуків). Це може стосуватися як необхідності оновлення номерного фонду, так і триваючих ремонтних робіт, які створювали дискомфорт для гостей.

Таким чином, дослідження продемонструвало ефективність використання MonkeyLearn для аналізу відгуків клієнтів. Виявлення сильних і слабких сторін інтер'єру дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, що сприятиме покращенню сервісу та підвищенню рівня задоволеності гостей [1]. Використання технологій аналізу текстів у сфері готельного бізнесу є перспективним напрямом для вдосконалення клієнтоорієнтованості та розвитку індустрії гостинності [4].

Список використаних джерел

1. Арзуманян В.В., Писарькова В.Р. Роль дизайну інтер'єру в підвищенні конкурентоспроможності готелів: тренди та інновації у сучасному готельному бізнесі Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей ІІ Міжнародної наук.- практ. конф. (26-27 листопада 2024 року, м. Харків). Частина 2. – Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. – 295 с.

2. Банько В.К. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: навчальний посібник. Дакор, 2018.

3. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: підручник. Київ, 2022.

4. Будівельна палата України. Офіційний сайт: http://www.budpalata.com.ua (дата звернення 28.11.2024).

5. Петренко І.О. Сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу: аналітичний огляд. Київ, 2023.

Науковий керівник: В.Р. Писарькова, доктор філософії (PhD) з економіки

А.В. Бессонова
Приазовський державний технічний університет, Дніпро, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Сучасна індустрія гостинності перебуває у стані динамічних змін, що обумовлені зростанням конкуренції, цифровізацією, глобалізаційними процесами та змінами споживчих пріоритетів. У таких умовах традиційні підходи до ведення бізнесу стають недостатньо ефективними, що змушує підприємства впроваджувати новітні стратегії розвитку. Однією з найбільш перспективних концепцій є використання інструментів креативної економіки, які базуються на інтеграції інновацій, творчих рішень, культурних особливостей та інтелектуального потенціалу у бізнес-моделі сфери гостинності.

Креативна економіка охоплює широкий спектр галузей, таких як дизайн, мистецтво, цифрові технології, реклама, культурний туризм і медіаіндустрія. Її основною метою є створення унікального продукту або послуги, що відрізняється від конкурентів та має високу додану вартість. Використання таких підходів у сфері гостинності дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, залучити нові сегменти споживачів та зміцнити бренд. Індустрія гостинності традиційно включає готелі, ресторани, кафе, туристичні агенції, розважальні комплекси та інші заклади, що надають послуги відпочинку та обслуговування клієнтів. У контексті креативної економіки ця галузь може бути розглянута як платформа для впровадження унікальних дизайнерських рішень, культурних ініціатив, сучасних маркетингових стратегій та цифрових технологій, що сприяють створенню емоційного досвіду для відвідувачів [1].

Один із головних аспектів використання креативної економіки у сфері гостинності полягає в унікальному оформленні простору. Дизайн готелів, ресторанів і кафе стає не лише функціональним, а й естетично привабливим елементом, що впливає на емоційне сприйняття клієнтів. Використання концептуального дизайну, інтеграція арт-об’єктів, створення тематичних інтер’єрів та застосування сучасних технологій освітлення сприяють формуванню неповторної атмосфери. Важливим напрямом розвитку індустрії гостинності є впровадження культурних проєктів. Проведення виставок, фестивалів, гастрономічних подій, живих концертів та театральних виступів дозволяє підприємствам залучати нову

аудиторію та формувати лояльність клієнтів. Наприклад, концепція "арт-готелів", що поєднує проживання з мистецтвом, отримала широке розповсюдження у багатьох країнах світу [2].

Маркетингові інструменти креативної економіки спрямовані на створення нестандартного контенту, що викликає емоційний відгук у споживачів. Використання соціальних мереж, відеоблогів, інтерактивного контенту, storytelling-кампаній та influencer-маркетингу дозволяє підприємствам сфери гостинності залучати ширшу аудиторію. Наприклад, створення унікальних фотозон у ресторанах або готелях мотивує клієнтів ділитися своїми враженнями у соціальних мережах, що є ефективним засобом органічної реклами. Гастрономія є важливим компонентом гостинності, який також може бути частиною креативної економіки. Використання локальних продуктів, розробка авторських меню, проведення кулінарних шоу та гастрономічних турів сприяють створенню унікальних вражень для клієнтів. Ресторани, що пропонують страви за унікальними рецептами або впроваджують інтерактивні способи подачі їжі, отримують конкурентну перевагу та розширюють свою аудиторію [3].

Креативна економіка є потужним інструментом трансформації індустрії гостинності, що дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів та адаптуватися до динамічного середовища. Інтеграція дизайну, культурних ініціатив, цифрових технологій, креативного маркетингу та гастрономічних інновацій створює унікальний досвід для споживачів, що є ключовим фактором успіху у сучасному бізнесі. Використання інструментів креативної економіки сприяє сталому розвитку індустрії гостинності та формує передумови для її подальшого зростання в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Матвієнко М. Економіка гостинності: ефективність HoReCa в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2019. Вип. 2(67). С. 131-142. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2019-2-131-142

2. Олійник Л., Трегубов О., Клочковська В. Креативна економіка як фактор розвитку туристичної галузі: світові практики та перспективи для України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-105

3. Шевченко О. О. Особливості розвитку креативного туризму під час глобальної кризи туристичної сфери. *Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій: збірник наукових праць*. Київ : КНУТД, 2022. С. 169-171.

Ю.О. Бєль
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЛОКАЛЬНОЇ ЇЖІ ТА МІСЦЕВИХ ПРОДУКТІВ: ТРЕНД РЕСТОРАННИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

У сучасному світі споживачі все частіше замислюються не лише про смак їжі, а й про її походження. Саме тому використання локальних продуктів стає важливим трендом у ресторанах. Цей підхід передбачає приготування страв з інгредієнтів, вирощених або виготовлених поруч із закладом — у межах області, району чи навіть одного населеного пункту.

Так званий принцип *«від ферми до столу»* дає змогу скоротити шлях продукту до тарілки споживача, зменшити витрати на транспортування та зберігання, а також зберегти більше корисних властивостей їжі. У багатьох країнах світу — наприклад, у США, Франції, Італії — локальна їжа вже давно є основою стратегії багатьох успішних ресторанів. В Україні ця тенденція також набирає популярності, особливо у великих містах і туристичних регіонах.

Використання локальних продуктів у меню має багато переваг:

– їжа свіжа і якісна, бо не потребує довгого транспортування;

– підтримується місцевий бізнес — фермери, сировари, пасічники;

– зростає довіра з боку клієнтів, які цінують прозорість та екологічність;

– можна створювати унікальні страви з місцевим колоритом, що приваблює туристів.

Проте існують і труднощі. Наприклад, фермери не завжди можуть забезпечити стабільні поставки великих обсягів продукції, а деякі продукти доступні тільки в певну пору року. Також не всі локальні виробники мають необхідні сертифікати, що ускладнює співпрацю з офіційними закладами.

У країнах Європи ці проблеми часто вирішуються шляхом створення локальних кооперативів, гастрономічних фестивалів, а також державної підтримки малих виробників. Україна також має потенціал у цьому напрямку. Наприклад, на Дніпропетровщині вже розвивається виробництво натурального сиру, меду, овочів, ягід та навіть вина. Всі ці продукти можуть і повинні стати частиною ресторанного меню.

Підсумовуючи, можна сказати: локальна їжа — це не просто модна тенденція, а вигідна стратегія для ресторанного бізнесу, яка підтримує місцеву економіку, зменшує шкоду для довкілля і робить їжу ближчою до людей. Тому важливо не лише популяризувати цю ідею, а й створити умови для її стабільного розвитку.

Список використаних джерел

1. Кириленко О.І. Локальні продукти в Україні: перспективи для HoReCa // Гастрономічний бізнес. – 2022.
2. Pirog R., Bregendahl C. *Farm to Table: Making Local Food Work*. – Iowa State University, 2021.
3. FAO. *Local Food Systems and Sustainable Diets*. – Rome, 2019.

Науковий керівник: С.Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент

Л.А. Бондаренко, доктор економічних наук, доцент
В.Ю. Перепелиця
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ

Інноваційний розвиток гастрономічного туризму є важливою складовою сучасної туристичної індустрії, особливо в контексті регіонів із потужним індустріальним іміджем, які прагнуть диверсифікувати туристичну пропозицію. Одним із таких регіонів є Дніпропетровщина - край, що поєднує урбаністичну і промислову ідентичність із глибокими гастрономічними традиціями, зумовленими багатокультурним складом населення. Сучасні туристи орієнтуються на пошук нових смакових вражень та автентичного досвіду, що стимулює розвиток гастрономічного туризму з використанням інноваційних підходів.

Гастрономічний туризм Дніпропетровщини вирізняється розмаїттям локальних страв і продуктів, які поєднують кулінарні традиції українців, євреїв, греків, вірмен, німців. Відомими стравами є козацький куліш, печеня з чорносливом, гречаники, борщ із чорносливом, вареники з маком і медом, а також численні страви єврейської кухні (форшмак, гефілте фіш) та кримсько-татарські

смаколики (чебуреки, янтики). Своєрідною візитівкою регіону стали страви, що подаються на традиційних фестивалях: «ГастроФест Дніпро», «Пікнік на Райдузі», «Фестиваль вуличної їжі».

Окрему нішу займає продукція локальних фермерів - козячі та овечі сири з Криворіжжя, мед з Апостолового, вино з Кам'янського району, craft-пиво з Дніпра. Сьогодні ці продукти дедалі активніше інтегруються у туристичну пропозицію регіону, проте потребують додаткової цифрової підтримки та кластеризації для повноцінного розвитку.

На основі проведеного дослідження щодо інноваційного розвитку гастрономічного туризму Дніпропетровщини визначені його перспективи з використанням методів SWOT-аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз гастрономічного туризму Дніпропетровської області

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Багатокультурна гастрономічна спадщина (українська, єврейська, вірменська, грецька, татарська кухні). Розвинена інфраструктура для внутрішнього та міжнародного туризму. Наявність фермерських господарств, крафтових виробництв (сири, мед, вино, пиво). Проведення гастрономічних фестивалів, які вже мають сталу аудиторію (напр. «ГастроФест Дніпро»). Активний розвиток ресторанного бізнесу та поява концептуальних закладів локальної кухні.	Недостатній рівень туристичної інфраструктури в сільських громадах. Відсутність координації між виробниками, туроператорами та владою (неконсолідованість кластерів). Обмежена присутність у цифровому середовищі (відсутність інтерактивних мап, мобільних додатків, актуальних сайтів). Недостатня впізнаваність гастрономічного бренду регіону на всеукраїнському рівні.
Можливості	**Загрози**
Розробка регіонального бренду гастрономічного туризму (у партнерстві з рестораторами та виробниками). Створення гастромаршрутів і тематичних турів (наприклад, «Медовий шлях», «Сирна дорога»). Залучення туриста через участь у фуд-фестивалях, ярмарках, соцмережах. Використання цифрових технологій (сайти з бронюванням, віртуальні тури). Підтримка з боку держави та донорів на розвиток сільського туризму.	Економічна нестабільність та військові ризики, які знижують туристичну активність. Міграція робочої сили з сільських територій — ризик зникнення локальних виробництв. Конкуренція з боку інших регіонів України, які мають більш усталені гастрономічні бренди (Закарпаття, Львівщина, Буковина). Стихійний розвиток без стратегії — можливість втрати автентичності через комерціалізацію.

Отже, проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони регіону - мультикультурну кухню, наявність локальних

виробництв та фестивальний рух. Утім, відсутність цифрових рішень, слабка міжсекторна координація та нерозвинутість туристичної інфраструктури в громадах залишаються стримуючими факторами.Формування кластерів гастрономічного туризму, впровадження брендингу локальних продуктів і розвиток агротуристичних форматів є стратегічними напрямами, що можуть посилити конкурентну перевану Дніпропетровщини.

Список використаних джерел

1. Бондаренко Л.А. Повоєнний розвиток туристичної галузі Дніпропетровщини: аналіз, виклики, перспективи. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2024. №4. С. 153-161. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/88.153

Л.А. Бондаренко, доктор економічних наук, доцент
Д.К. Пономаренко
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка», Дніпро, Україна

ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА РОЗВИТОК ТА ПРИВАБЛИВІСТЬ РЕГІОНУ

У сучасних умовах стратегічне бізнес-планування відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності туристичної галузі на регіональному рівні. Для Дніпропетровської області, яка має значний, але фрагментовано реалізований туристичний потенціал (рис. 1), формування ефективних бізнес-планів розвитку туризму є необхідною умовою для активізації внутрішнього і зовнішнього туристичного попиту, залучення інвестицій та зростання зайнятості у сфері послуг. Позитивними прикладами є бізнес-підходи у громадах Царичанської, Петриківської та Новомосковської територій, де в рамках планування використовуються моделі розвитку туристичної дестинації, кластеризації та бренд-комунікації з місцевими виробниками й закладами гостинності [1].

Туристичну привабливість Дніпропетровщини в очах внутрішніх та іноземних туристів підвищують такі чинники*: історико-етнічна спадщина:* наявність історичних зв'язків з єврейською громадою (Дніпро являється центром єврейської культури Східної Європи), функціонування музею «Менора», як одного з найбільших єврейських культурних комплексів у Європі; *пам'ятки історії та культури:* Музей АТО - перший в Україні інтерактивний меморіальний простір сучасної війни, діорама «Битва за Дніпро», історичний музей

ім. Яворницького з артефактами козацької доби, рідкісні зразки зброї та етнографічні колекції; *архітектурні об'єкти та урбаністичні простори*: привабливість набережної Дніпра, як найдовшої в Європі, урбаністичні простори (Монастирський острів, Фестивальний причал), козацькі та сакральні локації а також *культурна подієвість*: проведення сучасних гастро-, музичних і мистецьких фестивалів, що формують позитивний імідж регіону як прогресивної та відкритої дестинації.

Рис. 1. Потенціал туристичної привабливості Дніпропетровської області

Таким чином, ефективне бізнес-планування туристичної галузі здатне суттєво впливати на імідж регіону, забезпечувати сталий розвиток туристичних територій, активізувати економіку на місцевому рівні та підвищити привабливість Дніпропетровської області як туристичного напряму.

Список використаних джерел

1. Bondarenko L. Directions for strengthening the competitiveness of the dnipro city through the development of the tourist product. *Modern engineering and innovative technologies.* 2024. № 36. С.21-32. DOI: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-36-00-010

М.А. Бондаренко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОСНОВНІ ПЕРСПЕКТИВИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СЕГМЕНТУ ВУЛИЧНОЇ ЇЖІ

Ринок вуличної їжі в Україні демонструє стійкий ріст і відкриває перед підприємцями широкі перспективи. Популярність ринку вуличної їжі дуже комплексне поняття та зумовлено цілим рядом факторів, які роблять її привабливою для широкого кола споживачів. На сьогодні через пришвидшення темпу життя почали більше надавати превагу економії часу. Вулична їжа дозволяє швидко перекусити, не витрачаючи багато часу на приготування чи відвідування ресторану

Ринок вуличної їжі в Україні, як і в багатьох інших країнах, зазнав значних змін через пандемію COVID-19. Карантинні обмеження стимулювали перехід споживачів на онлайн-замовлення їжі, що сприяло розвитку сервісів доставки та відповідно – попиту на продукти вуличної їжі. З'являлося все більше dark kitchen та ghost kitchen, які дозволяли мінімізувати контакти з клієнтом та забезпечувати безпечну як для кур’єра так і для клієнта доставку [1]. Підвищена увага до санітарних норм та безпеки харчових продуктів стала обов'язковою умовою для успіху на ринку.Зростаюча популярність здорового харчування, доставка їжі та інтерес до локальних продуктів створюють сприятливий клімат для розвитку цього бізнесу. Одними з основних тенденцій ринку вуличної їжі є:

Зростання популярності здорового харчування. Збільшується попит на страви з використанням натуральних інгредієнтів, без ГМО та консервантів, робиться акцент на вегетаріанських та веганських варіантах страв та з’являється концепція "чистого харчування" (clean

eating) основною ідеєю якої є споживання страв без використання напівфабрикатів.

Розвиток цифрових технологій. Активне використання мобільних додатків для замовлення та оплати, інтеграція з сервісами доставки їжі та створення онлайн-платформ для пошуку та бронювання столів дуже активно розвивається на ринку вуличної їжі в Україні [2].

Глобалізація та мікс культур. Поява страв різних кухонь світу азіатської, мексиканської, середземноморської та змішування традиційних українських страв з іноземними інгредієнтами та способами приготування є глобальним трендом.

Екологічність та соціальна відповідальність. Використання екологічно чистої упаковки, підтримка локальних виробників та фермерів та просування концепції "zero waste" в останні роки швидко поширюється та має позитивний вплив на соціум та для планети загалом адже сфера ресторанних господарств є одним з найбільших користувачів одноразового посуду та пакування.

Нові формати закладів. Поява фудтраків, фудхоллів, гастрономів а також розвиток dark kitchen та ghost kitchen є новою тенденцією яка з'явилася через певні умови. Нові формати будуть постійно з'являтися щоб задовольнити потреби клієнтів.Основними бізнес можливостями у закладах вуличної їжі є розвиток концепцій у напрямку етнічної кухні, веганська або вегетаріанська кухня, фуд-траки, darkkitchen або ghostkitchen, тощо. Спів праця з сервісами доставки та франчайзинг буде сприяти розвитку області вуличної їжі та призведе до стрімкої популяризації та збільшить інвестиції у цей напрямок.Сучасний ринок вуличної їжі в Україні – це динамічний та постійно розвивається простір, де традиції органічно поєднуються з інноваціями. Щоб досягти успіху в цій галузі, необхідно не лише пропонувати якісні продукти, але й постійно вдосконалюватися, створювати унікальні концепції та адаптуватися до змін в вподобаннях споживачів.

Список використаних джерел

1. Віртуальні ресторани ghostkitchen або darkkitchenURL: https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_restaurant

2. Збільшення використання сервісів доставки їжі URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-rinku-fud-dostavki-v-ukrayini-yak-zrostaye-popit-na-dostavku-yizhi-ta-napoyiv

Науковий керівник: С.Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент

С.В. Васильєва
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА МАЙБУТНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

У сьогоднішньому світі, де цифрові технології розвиваються стрімкороль digital-маркетингу стає невід'ємною для досягнення успіху та збереження конкурентоспроможності бізнесу. Збільшення числа інтернет-користувачів, швидка діджиталізація та впровадження штучного інтелекту відкривають нові можливості і водночас ставлять перед підприємцями нові виклики. Це дослідження зосереджене на аналізі ключових аспектів digital-маркетингу, вивченні сучасних тенденцій, можливих напрямків розвитку та стратегій просування з метою виявлення найбільш ефективних шляхів для досягнення високих результатів у просуванні бізнесу онлайн. В умовах постійних змін у вподобаннях споживачів, технологіях і конкурентному середовищі підприємцям необхідно постійно адаптувати свої стратегії, впроваджувати нові інструменти та інновації для того, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку[1].

Тенденції сучасного digital-маркетингу:

1. Відеоконтенту. Короткий відеоконтент продовжує відігравати провідну роль у розвитку соціальних мереж. Такі платформи, як TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts, суттєво вплинули на зміну підходів до споживання інформації в цифровому середовищі. Популярність цього формату пояснюється його зручністю, високим рівнем візуальної привабливості та адаптованістю до мобільних пристроїв. У контексті зростання частки мобільного трафіку, вертикальний формат відео (9:16) поступово стає галузевим стандартом, що забезпечує оптимальну взаємодію користувачів зі смартфонів.
2. Використання штучного інтелекту та персоналізація. Штучний інтелект уже став важливою складовою стратегії в соціальних мережах, дозволяючи брендам більш точно аналізувати переваги користувачів і створювати контент, який буде для них цікавим і релевантним. Це не лише допомагає покращити ефективність комунікацій, а й підвищує рівень задоволеності клієнтів.
3. Зростання соціальної комерції. Соціальні мережі активно інтегрують функції для безпосереднього продажу товарів і послуг, що створює нові можливості для бізнесу. Споживачі можуть

здійснювати покупки прямо через платформи, що значно полегшує процес і сприяє збільшенню продажів та конверсії.

4. Інфлюенсер-маркетинг залишається важливим інструментом для брендів, однак в останні роки спостерігається еволюція цього підходу, що передбачає зміну акцентів. Замість великих знаменитостей, бренди почали звертати увагу на мікро- та наноінфлюенсерів, які мають менші, але більш залучені аудиторії. Це спричинено зростаючою потребою в автентичності та довірі з боку споживачів. Програми афілійованого маркетингу також стають важливим елементом стратегії, адже вони дозволяють брендам більш делікатно і ненав'язливо представляти свої продукти через інфлюенсерів.

5. Конфіденційність і захист даних. У сучасному світі дедалі більше уваги приділяється захисту персональних даних. Брендам необхідно бути прозорими у своїх політиках щодо конфіденційності, а також забезпечувати безпеку інформації, щоб зміцнити довіру споживачів і продемонструвати свою відповідальність.

6. Соціальні мережі як пошукові системи. Зростає використання соціальних мереж, таких як TikTok та Instagram, як альтернативних пошукових платформ, особливо серед молоді. Підлітки та молоді люди віком 18-24 роки все частіше звертаються до візуального контенту, зокрема відео та зображень, для пошуку потрібної інформації, замінюючи традиційні текстові запити в пошукових системах. Це свідчить про зміну підходу до пошуку та споживання інформації. Для того щоб контент був знайдений на таких платформах, як TikTok та Instagram, оптимізація публікацій із використанням ключових слів стає все більш важливою. Зручні інтерфейси та візуально привабливий контент цих платформ активно сприяють такій зміні в поведінці користувачів. У зв’язку з цим маркетологам необхідно оптимізувати свої пости, включаючи релевантні ключові слова та хештеги, щоб забезпечити їх доступність для користувачів, які активно шукають інформацію, пов’язану з їхнім бізнесом або товарами[2].

У сучасному динамічному світі соціальних мереж маркетологам доводиться орієнтуватися в постійно змінному цифровому середовищі, де нові можливості з’являються поруч із серйозними викликами. Однією з головних проблем є зростаюча чутливість аудиторії до питань конфіденційності. Люди все частіше замислюються над тим, хто і як використовує їхні особисті дані. Ще один виклик – це перенасичення інформацією. У нескінченних стрічках соцмереж користувачі бачать сотні постів щодня, і все важче

не просто достукатися до них, а зробити так, щоб вони зупинились саме на вашому повідомленні. Також важливо залишатися собою у світі, де тренди змінюються ледь не щодня. Коли кожна нова фішка стає вірусною на день-два, легко втратити автентичність у гонитві за хайпом. Але саме справжність – це те, що викликає довіру й тривалі зв'язки з аудиторією. Окремим викликом залишається питання вимірювання ефективності роботи в соцмережах. Попри велику кількість аналітичних інструментів, оцінити реальну віддачу від кожної кампанії непросто [3]. Проте, попри ці складнощі, можливостей у соціальному просторі також чимало.
По-перше, відео й нові інтерактивні формати – це шанс розповісти історію бренду зовсім по-іншому. Короткі ролики, прямі ефіри, доповнена реальність – усе це дозволяє створювати емоційні, глибокі враження, які залишаються з глядачем надовго. Також важливо те, що соцмережі – це не лише канали для просування, а місце для побудови справжніх спільнот. Увага до нішевих аудиторій, діалог із підписниками, створення контенту, який резонує з цінностями людей – усе це допомагає формувати лояльну, активну аудиторію. І нарешті – соціальна комерція. Отже, хоч ландшафт соціальних мереж і залишається складним і непередбачуваним, він також сповнений можливостей для тих, хто вміє слухати свою аудиторію, діяти з повагою, творчістю і гнучкістю. Маркетинг майбутнього – це не просто просування продуктів, це побудова стосунків у цифровому світі. [4].

Список використаних джерел

1. Кириченко Н., Алєщенко Л. О. Digital-маркетинг: актуальні тенденції, вектори розвитку та сучасні стратегії просування online-бізнесу // Development Service Industry Management. – 2024. – № 1. – С. 8–15.
2. 7 Mountains. (2024). SMM тренди в 2024 році. URL: https://up7mountains.com.ua/blog/smm-trendy-v-2024-rotsi?utm_source
3. WebPromoExperts. (2023). Тренди інтернет-маркетингу у 2024 році. URL: https://webpromoexperts.net/ua/blog/trendi-internet-marketingu-u-2024-roci
4. The Instapreneurs. Marketing trends in 2024. URL:https://www.theinstapreneurs.com.ua/blog-posts/marketing-trends-in-2024

Науковий керівник: С.Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент

А.О. Володько
Університет імені АльфредаНобеля, Дніпро,Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЙБІЛЬШ СУЧАСНИХ МЕРЕЖ ГОТЕЛІВ

Готельна мережа — це форма організації бізнесу в індустрії гостинності, яка об'єднує готелі, що функціонують за єдиними стандартами обслуговування, управління та маркетингу. Такі мережі часто працюють на основі договорів управління або франчайзингу, де компанія-оператор надає власнику готелю комплекс управлінських, сервісних і маркетингових рішень. Унаслідок цього утворюються ланцюги готелів, які об'єднуються спільним брендом.

Основними завданнями готельних мереж є:

- Забезпечення високої якості обслуговування через уніфіковані стандарти, професійний персонал, сучасне обладнання, комфортну інфраструктуру та безпеку клієнтів;
- Підвищення економічної ефективності діяльності шляхом оптимізації витрат, централізації закупівель, навчання персоналу, маркетингу та використання цифрових інструментів.

У фаховій літературі виділяють дві основні моделі організації готельних мереж: інтегровані готелі та готельні консорціуми.

Інтегровані готельні мережі — це система, у якій усі об'єкти працюють під спільною торговою маркою та за єдиними стандартами. Вони мають однаковий архітектурний стиль, інтер'єр, формат обслуговування, стандартизовані додаткові послуги, єдину тарифну політику, централізоване управління та просування на ринку. Така модель забезпечує стабільну якість сервісу в будь-якій точці світу. Понад 50% готельних номерів у світі функціонують саме за цією моделлю. Основний механізм її поширення — франчайзинг. Відомі приклади: Hilton, Marriott, Accor, Radisson.

Готельні консорціуми—це об'єднання незалежних готелів, які прагнуть знизити витрати та підвищити ефективність через спільну участь у програмах маркетингу, навчання персоналу, системах бронювання та закупівлях. Прикладами є BestWestern (у початковій моделі), Relais & Châteaux, The Leading Hotels of the World.

Сучасний етап розвитку світового готельного ринку почався в 1950-х роках, коли великі компанії почали надавати меншим готелям право використовувати свій бренд. Це заклало підґрунтя для глобального розширення і впровадження високих стандартів сервісу. Сьогодні готельні мережі активно використовують інновації: мобільні

додатки для бронювання та самообслуговування, системи автоматизації check-in/check-out, персоналізацію послуг за допомогою big data, а також принципи сталого розвитку — енергоефективність, безвідходні рішення та екологічні ініціативи.

Сучасні готельні мережі активно впроваджують цифрові технології, автоматизацію та персоналізований підхід до обслуговування.

Наприклад, мережа HiltonHotels&Resorts реалізувала концепцію «Connected Room», де гість може управляти функціями номера — освітленням, температурою, телевізором —через мобільний додаток.

Крім того, цифрові ключі дозволяють безконтактно заселятися, що значно підвищує комфорт і безпеку.

Списоквикористанихджерел

1. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів.Глобальні та національні проблеми економіки. URL: http://globalnational.in.ua/archive/5-2015/05.pdf.

2. Буряк Т.В.Готельні мережі:еволюція та становлення. Бізнес Інформ. 2014. № 8. С. 179–183.

3. Лісник А.,Узієвич Р. Готельні ланцюги // Готель, 2004, №8. 25 с.

4. Ляпіна І.Ю. Організація й технологія готельного обслуговування. Підручник. 2002. 208 с.

Науковий керівник:В.М. Орлова,кандидат технічних наук, доцент

В.А. Годованець
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

БІЗНЕС-ПЛАН ТУРИСТСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗРОБКИ

Глобалізаційні процеси в економіці країн світу, кризові явища та певна нестабільність в умовах господарювання різноманітних одиниць бізнес-середовища викликали потребу пошуку та розробки стабілізаційних рішень щодо сприяння розвитку та відновленню туристичної галузі в цілому, окремих туристичних організацій. У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища ефективне планування діяльності туристичного підприємства є запорукою його стійкого розвитку. Одним із ключових

інструментів стратегічного управління є бізнес-план, що дозволяє підприємству обґрунтовано планувати свою діяльність, прогнозувати ризики та формувати конкурентні переваги.

Бізнес-план - це документ, в якому дано комплексне обґрунтування стратегії (програми) розвитку всіх сфер діяльності туристичного підприємства на основі її поточного та перспективного планування. Бізнес-планування у сфері туризму має свою специфіку, оскільки туристичний продукт є комплексною нематеріальною послугою, що вимагає високого рівня організації, обслуговування та маркетингової підтримки.

Бізнес-планування управління туристичною діяльністю починається з процесу стратегічного планування - з розробки стратегічних планів та програм. А сучасні туристичні фірми, в основному, займаються поточним та оперативним плануванням. Але для того, щоб бути успішним на ринку послуг довгий період, необхідне і стратегічне планування, яке включає в себе розробку довгострокових планів розвитку фірми на основі проведеного комплексного аналізу стану туристичної діяльності в визначеному туристичному регіоні, наукового обґрунтування та прогнозування ринкової ситуації і перспектив розвитку.

Дуже часта зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до управління на туристичних підприємствах. Аналіз показує, що туристичні організації керуються основними стратегічними методами - розширенням географії поїздок і збільшенням продаж своїх послуг та створенням різних нових туристичних підприємств. Перед розробкою бізнес-плану обов'язково визначається мета та основні завдання. Зміст та структура бізнес-плану не регламентується. Бізнес-план має бути структурований, така логічна послідовність використовується як і в українській, так і в зарубіжній практиці. Основними завданнями бізнес-плану є аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, розробка стратегії просування, фінансове планування та оцінка ефективності, а також місткість ринку, опис характерних рис певних турпослуг, турпродуктів, що забезпечить їм конкурентоздатність на цьому ринку.

Дуже важливою складовою любого бізнес-плану є маркетингова стратегія, що включає технології реалізації туристичного продукту, різні способи впливу на збільшення продажів, ціноутворення, форми та методи рекламної компанії, формування громадської думки про туристичне підприємство.

Одна із складових бізнес-плану - впровадження концепції нового туристичного продукту, що включає інноваційні сервіси та

орієнтований на потреби цільового сегмента. А також контроль за якістю туристичного продукту, а саме підготовка турів, їх методичне забезпечення, наявність страхування та договірної документації, формування пакету документів на одержання ліцензії.

Проводиться фінансово-економічне обґрунтування проекту, включаючи прогноз доходів, витрат, розрахунок точки беззбитковості та строку окупності. Цей розділ складається на основі попередніх розділів і є головним критерієм реалізації бізнес-плану. У фінансовому плані визначається декілька етапів, що розпочинаються з прогнозування і закінчуються обґрунтуванням термінів.

Не менш відповідальним етапом бізнес-плану є планування роботи персоналу. Необхідно розрахувати оптимальну кількості працівників, сформувати штатний розклад, розробити вимог до професійних якостей персоналу, посадові інструкції та форми оплати і стимулювання. Це допоможи укріпити позиції туристичної організації на ринку праці, збільшить її конкурентоспроможність та збільшить прибуток.

Остання складова бізнес-плану - це оцінка ризиків, які можуть бути саме в цій професійній діяльності, ймовірність їх та оцінка прогнозованих збитків. Також розробляються основні заходи щодо управління ризиками.

Таким чином, бізнес-план є фундаментом розвитку туризму та обґрунтовує ефективне використання існуючих ресурсів для розвитку туристичної організації. Це один із головним документів для ефективного ведення туристичного бізнесу та досягнення високого рівня надання послуг в туризмі.

Список використаних джерел

1. Мальська М.П. Планування туристичної діяльності: підручник / М.П. Мальська, О.Ю. Бордун. К.: Знання, 2010. 310 с.
2. Шацька З. Я., Акульшин М. І. Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери туризму в Україні. Економіка і суспільство. 2018. No19. С. 699-705.
3. Комліченко О. О., Ротань, Н. В. Формування та оцінка економічного потенціалу туристичної галузі регіону. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2014. No2/4. С. 179-181.
4. Ансофф І. Стратегічне управління. – К.: Основи, 2020.

Науковий керівник: Л.Г. Бойко

П.О. Гончарова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

У світовій готельній індустрії спостерігається стійка тенденція до впровадження екологічних практик, що відповідають зростаючим вимогам споживачів щодо сталого розвитку та збереження навколишнього середовища. Готелі активно впроваджують енергозберігаючі системи, управління відходами, відновлювані джерела енергії та інші екологічні практики, що знижують негативний вплив на довкілля та оптимізують витрати. Екологічні практики дозволяють готелям економити ресурси, знижувати витрати на енергію та воду, покращувати імідж і залучати клієнтів, які цінують сталий розвиток [1, с. 47]. Впроваджуються інноваційні технології, такі як розумне управління енергоспоживанням та інтеграція з місцевими екосистемами [2, с. 85]. Країни на зразок Японії та Австралії демонструють успішні приклади використання відновлюваних джерел енергії та управління водними ресурсами [3, с. 48].

До 2023 року понад 60 готельних компаній, що охоплюють 4,5 млн. номерів, приєдналися до Sustainable Hospitality Alliance. Понад 5 000 готелів впровадили стандарти Hotel Sustainability Basics, розроблені WTTC. Green Key International сертифікувала понад 6 000 об'єктів у 70+ країнах, підкреслюючи зростання інтересу до екологічних готелів. Екологічні практики набувають значення в готельному бізнесі, як глобально, так і в Україні (табл. 1). Сучасні готелі впроваджують енергозберігаючі технології, управління відходами, відновлювані джерела енергії, екологічні матеріали та сертифікуються за стандартами, такими як LEED і GreenKey [4, с. 96]. Це відповідає зростаючій екологічній свідомості споживачів і забезпечує економічні вигоди.

Таблиця 1

Порівняння екологічних стандартів у світі та Україні

Характеристика	Світова практика	Українська практика
Основні сертифікації	Green Key, EarthCheck, LEED, Green Globe, EU Ecolabel, Biosphere Certified	GreenKey, Зелений журавлик (національна), окремі випадки LEED
Рівень поширення сертифікації	Високий: у багатьох країнах еко-сертифікація є стандартом галузі	Низький: частіше впроваджуються окремі практики без сертифікації

Обізнаність готельєрів	Висока: екологічність як конкурентна перевага	Обмежена: екологія часто сприймається як додаткове навантаження
Інфраструктура	Наявність державних і приватних інституцій для підтримки сталого туризму	Брак спеціалізованих центрів, нестача ресурсів для впровадження систем
Фінансова підтримка	Гранти, податкові пільги, екологічні фонди	Мінімальна фінансова підтримка з боку держави
Культурні особливості	Еко-культура закладена в поведінку споживачів та персоналу	Екологічна культура тільки формується серед готельєрів та туристів
Навчання персоналу	Систематичні курси, вимога сертифікацій	Переважно відсутнє або здійснюється самостійно

Таким чином, хоча в Україні екологічні практики в готельному бізнесі лише починають набирати популярності, є чималий потенціал для їх подальшого розвитку, що дозволить не тільки підвищити конкурентоспроможність готелів на внутрішньому та міжнародному ринку, а й сприятиме збереженню навколишнього середовища та сталому розвитку економіки країни.

Список використаних джерел

1. Олексієнко А., Бондаренко В. Проектування туристичних еко-обєктів в системі збереження народних традицій і архітектурі та дизайні. Modern trends in development science and practice. 2021, Т. 6. С. 52.

2. Кучинська І.В. Туризм в умовах глобальної екологічної кризи: сучасні виклики і перспективи розвитку. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку туризму у 21 ст. у контексті вирішення глобальних проблем сучасності». Львів, 28.05.2019 р. Львів: ЛІЕТ, 2019. С. 291–301.

3. Капліна Т. В. Інновації в системі розвитку підприємств готельного господарства. Т. В. Капліна, В. А. Красномовець. Підприємництво та інновації. 2021. №16. С. 63–66.

4. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78.

Науковий керівник: В.Р. Писарькова, доктор філософії (PhD) з економіки

А.О. Гушул
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах високої конкуренції в індустрії гостинності стає ефективною система мотивації персоналу. Заохочення до праці стає важливим чинником успішної діяльності готельного підприємства. Мотивація працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування гостей, рівень їх задоволеності, продуктивність праці та загальну конкурентоспроможність закладу. Відповідно, розробка та впровадження дієвої мотиваційної системи є пріоритетним завданням для керівництва готельних та ресторанних підприємств.

Мотивація працівників є ключовим елементом ефективної системи управління готельно-ресторанним бізнесом. У сфері гостинності, де якість обслуговування безпосередньо залежить від професіоналізму, зацікавленості та емоційної відданості працівників, система мотивації відіграє стратегічну роль у конкурентоспроможності організації. Мотивацією називають спонукання до дії, динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість[1].

У процесі управління мотивація виступає процесом стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей готельного підприємства. Вона виконує одну з найважливіших ролей у ефективному виконанні завдань. Як і в багатьох сферах, у готельно-ресторанній використовуються матеріальні та нематеріальні стимули. Грамотно підібраний метод мотивації допоможе оптимізувати робочий процес, підвищити якісні та кількісні показники працівників, сформувати лояльність та стабільність серед трудового колективу, а також зменшити плинність кадрів.

Одним з вагомих важелів для стимулювання персоналу є матеріальне заохочення. До таких винагород, які використовують у готельній сфері відносять саму заробітну плату, а також премії, бонуси, чайові. Зарплата має бути конкурентоспроможною на ринку праці, гідною обсягу роботи та відповідна робочим домовленостям, премії надаються за підвищену якість роботи та перевиконання плану, чайові працівники найчастіше отримують від гостей, як подяку за відмінний сервіс. До матеріальних стимулів також залежать соціальні

пільги на кшталт безкоштовного харчування, корпоративів, розвозки персоналу у нічний час або оплата проїзду та медичне страхування[2].

Другим боком фінансової мотивації є штрафи. Система штрафів працює за неналежне виконання роботи, запізнення, некоректну поведінку, серйозні помилки та порушення правил компанії та обслуговування. Такі типи мотивації спонукають до дотримання правил та слідкування за якістю виконаної роботи, щоб мінімізувати або взагалі виключити можливість втрати фінансів у працівника. Не дивлячись на ефективність цього методу та його роботи шляхом "залякування", готельному або ресторанному підприємству слід розробити норми та стандарти обслуговування, а також умови роботи, які би дозволяли працівникам уникати ситуацій з оштрафуванням. Часте використання такого методу може зруйнувати дисципліну та призвести до втрати робочих кадрів.

Нематеріальним заохоченням можна назвати ряд дій з боку керівництва, які підтримують роботу та стимулюють на гарний результат працівників не пропонуючи фінансову складову. Таким можуть бути наприклад визнання та подяка за роботу, можливість кар'єрного зростання та професійного розвитку, врахування індивідуальних особливостей та потреб, створення позитивного середовища в команді. Публічне визнання якісної роботи працівника підкріплює мотивацію для підтримки належного рівня виконання завдань [3].

Сучасна система управління мотивацією в готельній галузі повинна враховувати специфічні особливості роботи у цій сфері. Задля якісного виконання робочих завдань пропонується підбирати комфортний позмінний графік, розрахований на певне професійне навантаження, змінний графік роботи, швидкий темп, високе емоційне навантаження та постійну взаємодію з клієнтами. Особливо важливим є індивідуальний підхід до працівників, розвиток корпоративної культури та створення приємного мікроклімату в колективі.

Задля вдосконалення системи мотивації персоналу рекомендовано впровадити ряд заходів:

1. Розробити чітку систему оцінювання результатів роботи, встановивши прозорі та рівні критерії для якісного нарахування бонусів та премій.

2. Враховувати індивідуальні потреби працівників, підготувати персональні плани розвитку та росту персоналу на їх позиція задля визначення цілей та шляхів досягнення кар'єрного зростання.

3. Проведення регулярних опитувань задоволеності персоналу

допоможе виявити проблемні аспекти у мотиваційній системі та розробити заходи для їх усунення.

4. Програми наставництва направлені на допомогу новим працівникам адаптуватися у новому колективі та почати розвивати професійні навички.

5. Залучаючи працівників до працівників до процесу прийняття рішень сприяє підвищенню рівня їхньої відповідальності та подальшій залученості в діяльність підприємства.

Список використаних джерел

1. https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F

2. Подлесна О. В. (2018). Формування системи мотивації персоналу готелю. https://tourlib.net/statti_ukr/podlyesna.htm

3. https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

С.Д. Дзигар
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В СТВОРЕННІ ВИНЯТКОВОГО ДОСВІДУ ДЛЯ ГОСТЕЙ ГОТЕЛІВ

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі маркетингові стратегії значно змінилися під впливом цифрових технологій та змін у споживчій поведінці. Однією з ключових тенденцій стало зосередження на створенні виняткових вражень та емоційного зв'язку з клієнтами. Емоційний маркетинг, спрямований на формування позитивних емоцій у гостей, стає важливим інструментом у побудові лояльності та збільшенні прибутковості готелів.

Емоційний маркетинг – це підхід, спрямований на використання емоцій для стимулювання купівельної поведінки та підвищення задоволеності клієнтів. Він зосереджується на формуванні глибоких емоційних зв'язків між брендом і споживачем, виходячи за рамки традиційних маркетингових методів. Емоції відіграють вирішальну роль у прийнятті рішень споживачами, оскільки більшість прийняття рішень про вибір готелю здійснюються під впливом емоційних чинників. На відміну від традиційного маркетингу, який

орієнтується на більш раціональні переваги продукту – ціна та якість, емоційний маркетинг, в свою чергу, прагне створити незабутні враження та позитивні асоціації з брендом.

Готельно-ресторанний бізнес є ідеальним середовищем для застосування емоційного маркетингу, оскільки основною метою готелів є не тільки надання послуг, але й створення атмосфери, яка викликає позитивні емоції. Дизайн інтер'єру, ароматерапія, музика та особливі компліменти для гостей – це лише деякі з інструментів, які можуть бути використані для формування емоційного зв’язку з клієнтами.

Готелі бренду Mandarin Oriental активно використовують ароматичні дифузори у своїх лобі, створюючи у гостей асоціації з розкішшю та релаксацією. Такий підхід сприяє формуванню унікальних вражень, що робить перебування в готелі більш вражаючим. Для створення винятkового досвіду важливо не лише задовольняти основні потреби гостей, але й перевершувати їхні очікування, надаючи персоналізовані послуги та створюючи «особливі моменти». Персоналізовані привітання, врахування особистих уподобань гостей, наприклад, у виборі подушок чи страв, допомагають створити індивідуальний підхід[1]. За даними дослідження Deloitte, 36% гостей готелів готові платити більше за персоналізовані послуги, що свідчить про важливість врахування емоційних потреб клієнтів [2]. Як повідомили Google і Phocuswright, 76% мандрівників із США кажуть, що вони, ймовірно або дуже ймовірно, зареєструються в програмі лояльності готельного бренду, який адаптує свою інформацію та загальний досвід подорожі на основі їхніх особистих уподобань або минулої поведінки. Окреме дослідження, проведене IHG Hotels & Resorts, виявило, що 78% опитаних мандрівників сказали, що вони, швидше за все, бронюють помешкання, які пропонують персоналізований досвід, при цьому майже 50% готові поділитися особистими даними, необхідними для просування індивідуального перебування [3].

Готель Ritz-Carlton впровадив політику «Золотий стандарт», яка передбачає створення «моментів сюрпризу» для гостей. Наприклад, якщо персонал дізнається, що гість святкує день народження, вони можуть організувати невеликий сюрприз, як-то подарунковий торт або персоналізоване вітання. Програми лояльності, які базуються не лише на накопиченні балів, а й на створенні ексклюзивного досвіду, наприклад, безкоштовні спа-послуги чи доступ до VIP-залів, сприяють формуванню емоційного зв’язку з брендом [4]. Four Seasons використовує високий рівень персоналізації в обслуговуванні, де

кожен гість може отримати індивідуальні рекомендації щодо місцевих подій та розваг, виходячи з його інтересів. Це забезпечує незабутній досвід та збільшує кількість повторних візитів [5]. Hilton Hotels впроваджують стратегію під назвою "Stop Clicking Around", пропонуючи знижки та бонуси для членів програми лояльності, що підсилює емоційну прив'язаність клієнтів до бренду [6].

Дослідження Cornell University показують, що застосування емоційного маркетингу в готелях призводить до збільшення рівня задоволеності гостей на 20% та зростання прибутковості на 15% у середньому [7].

Для великих мереж персоналізований підхід може вимагати значних витрат і ресурсів, а гостям з різних країн можуть бути властиві різні емоційні очікування, що ускладнює універсальне застосування стратегій емоційного маркетингу. Тому, застосування емоційного маркетингу вимагає серйозного підходу, щоб отримати ефективний результат після впровадження.

Отож,емоційний маркетинг відіграє ключову роль у формуванні вираженого досвіду для гостей готелів, забезпечуючи не лише високу якість обслуговування, але й створення глибоких емоційних зв'язків з клієнтами. Впровадження стратегій емоційного маркетингу дозволяє підвищити рівень задоволеності гостей, збільшити лояльність та покращити фінансові показники готелю. Для успішної реалізації емоційного маркетингу рекомендується використовувати персоналізовані підходи, створювати унікальні враження для гостей та інвестувати у нові технології, що дозволять аналізувати емоції та уподобання клієнтів у реальному часі.

Список використаних джерел

1. Mandarin Oriental. Використання аромамаркетингу в готелях Mandarin Oriental.URL: https://www.mandarinoriental.com/.

2. Deloitte. Готовність споживачів платити за персоналізовані послуги. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/personalization-and-travel-hospitality.html.

3. Hotel Business. Новинний ресурс. URL: https://hotelbusiness.com/ihg-high-quality-service-top-priority-for-78-of-global-travelers/.

4. Ritz-Carlton. Політика «Золотий стандарт» готелів Ritz-Carlton. URL: https://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards.

5. Four Seasons. Персоналізований підхід у готелях Four Seasons. URL: https://www.fourseasons.com/.

6. Hilton Hotels. Стратегія «Stop Clicking Around» у готелях Hilton. URL: https://www.hilton.com/en/corporate/stop-clicking-around/.
7. Cornell University. Дослідження впливу емоційного маркетингу на задоволеність клієнтів у готелях. URL: https://sha.cornell.edu/faculty-research/centers-institutes/chr/.

Науковий керівник С.Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент

С.Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна
Том Леннон, лектор
коледж, Йовіл, Сомерсет, Велика Британія

ЕКОЛОГІЧНІ ГОТЕЛІ – СУЧАСНИЙ ТРЕНД ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

За наявності великої кількості пропозиції на ринку готельних послуг панує жорстка конкуренція. У боротьбі за споживача управління готелів змушене розробляти стратегії своєї діяльності, щоб запропонувати споживачеві такий продукт, який би найповніше задовольняв його потреби і очікування, був унікальним та кращим за інші. Наука і техніка не стоять на місці, тому сьогодні готелі починають використовувати новий метод залучення споживачів – впровадження концепції «екологічного готелю», яка є особливо актуальною в період світових екологічних та економічних криз. Екологічні готелі мають на меті зберігати здоров'я гостей, раціонально використовувати природні ресурси та позиціонують себе як такі, що несуть відповідальність за вплив підприємства на навколишнє природне середовище. Такі готелі, згідно з європейськими стандартами, повинні відповідати наступним вимогам: мати систему екологічно чистого опалення, власні очисні споруди стічних вод, проводити класифікацію всіх відходів, використовувати електрику, що виробляється за допомогою безпечного для навколишнього середовища палива, для освітлення застосовуються економічні лампи, їжа в таких готелях готується з екологічно чистих продуктів, інколи навіть вирощених на спеціально відведеній території закладу.

До головних переваг екологічно чистих продуктів в готельному господарстві відносяться:

1. Відсутність шкідливого впливу на навколишнє середовище;

2. Поліпшення здоров'я гостей і персоналу;

3. Пластмаса, що використовується для упаковки, відповідає вимогам стандарту щодо швидкого розкладання в ґрунті (звичайні полімери розкладаються протягом понад 400 років);

4. Ціна на екологічно чисті продукти не вища, ніж на шкідливі аналоги;

5. Відсутність синтетичних ароматизаторів, барвників та консервантів;

6. Екологічно чисті продукти підлягають переробці, можуть бути використані в якості вторинної сировини;

7. Продукція виготовляється з натуральних, сертифікованих інгредієнтів (трав, масел) і містить вітаміни [2].

До останніх інновацій, що пропонуються готелям фірмою «Pineapple Hospitality», належать: гіпоалергенні подушки, виготовлені з переробленого льону; конфорки для буфету, що дозволяють контролювати кількість використаної енергії; нетоксичний і екологічно безпечний спрей для боротьби з неприємними запахами та інші.

Кожен готель самостійно обирає методи господарювання, тим самим здійснюючи певний вплив на навколишнє середовище. Наприклад, один з готелів Копенгагена (Crowne Plaza) практично всю енергію отримує за допомогою сонячних батарей. Крім того, частину електроенергії забезпечують і гості готелю, які мають бажання безкоштовно повечеряти. Для цього їм треба трохи покрутити педалі велосипедів, які з'єднані з електрогенераторами, виробивши для готелю 10 ват/годин електроенергії. Організатори ідеї переконані, що це нововведення дозволить гостям не тільки підтримувати себеу формі, але також і заощадити електрику та гроші. Решта ujcntq, які не бажають крутити педалі на благо довкілля, вечеряють за 240 датських крон[2].

За результатами дослідження, проведеного компанією JD Power and Associates, цікавість туристів до еко-готелів зростає з кожним роком. За кордоном існує ряд додаткових показників екологізації:

− Використанні нетоксичних миючих засобів та прального порошку;

− Виготовленні на 100% з хлопку рушників та напірників;

− Обмеження паління на території підприємства готельного господарства;

− Використання відновлюваних джерел енергії;

− Устаткування по переробці відходів;

− Можливість гостей відмовитись від заміни використаних рушників для економії споживання води;

− Енергозберігаюче освітлення;

− Надання еко-автомобілів для перевезення гостей з місця прибуття чи у інших цілях;

− Використання власне вирощених або місцевих продуктів для організації харчування відвідувачів;

− Можливість використання одноразового посуду;

− Повторне використання води з кухонь, номерів та інших приміщень для саду та ландшафтного дизайну;

− Програма переробки газет.

Програма «екологія в готелі» не завжди потребує прийняття радикальних рішень – важливі будь-які дрібниці: автоматична сантехніка на інфрачервоних променях, електричні мильниці. При цьому «екологічна програма» не досягнесвоєї мети, якщо не буде організоване письмове звернення до гостей. Наприклад, заклик до клієнтів «не кидати на підлогу рушник, якщо він ще буде використовуватися» допомагає заощадити не тільки воду й електроенергію, а й третину рушників, які перуться щодня, продовжуючи термін їхнього «життя» [1]. Важливе значення мають також будівництво споруд та оздоблювання приміщень тільки екологічно чистими будівельними матеріалами

Екологічність готелів – це не просто новий модний тренд, це висновок, до якого людство прийшло свідомо. Ця тенденція має потужний розвиток та підтримку усіх країн світу.

Список використаних джерел

1. Екологічні готелі та мотелі. URL: http://www.rav.com.ua/ua/news/otrasl/5069/ із посиланням на джерело: zagran.kiev.ua

2. Топ-10 найбільш високотехнологічних готелів світу / Наука на IT / TCH.ua. URL: http://tsn.ua/nauka_it/top-10-naibilsh-visokotehnologichnih-goteliv-svitu.html

3. Туристи стали більше цікавитися еко-готелями / Новини сайту. URL: http://deshevihoteli.com/novyny/2009/08/10/turysty-staly-bilshe-tsikavytysya-eko-hotelyamy

Т.В. Зубехіна, кандидат педагогічних наук, доцент
Луцький національний технічний університет, Луцьк, Україна

ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН НА РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

Індустрія гостинності є важливою складовою економіки України, що сприяє розвитку туризму, створенню робочих місць та залученню інвестицій. Однак сучасні реалії, зокрема економічна нестабільність, війна, зміни у споживчих вподобаннях та наслідки пандемії COVID-19, значно вплинули на стан галузі. Виживання та подальший розвиток підприємств гостинності вимагає впровадження інновацій, адаптації до нових умов та вдосконалення організаційної культури. У цій статті досліджується поточний стан індустрії гостинності, аналізуються основні виклики, з якими стикаються підприємства, та розглядаються перспективи їх подальшого розвитку в контексті змін ринкового середовища.

Індустрія гостинності – один із найважливіших секторів економіки, що робить значний внесок у регіональний розвиток, створення робочих місць і міжнародну інтеграцію України. В умовах сучасного динамічного ринку, конкурентного середовища та мінливих запитів споживачів організаційна культура стає ключовим фактором ефективності роботи готельних компаній. Вона відображає цінності, принципи та кодекси поведінки, які підвищують згуртованість колективу, гарантують якість обслуговування та формують конкурентні переваги компанії. Розуміння особливостей організаційної культури, що склалася на вітчизняних підприємствах, є підґрунтям для розроблення стратегій їх подальшого розвитку. Сьогодні українські підприємства гостинності стикаються з низкою викликів, таких як економічна нестабільність, соціальні зміни та зростаючий попит на розміщення. Ці чинники вимагають від підприємств адаптивності та інновацій у підході до формування організаційної культури [1].

Вивчення поточного стану організаційної культури допоможе виявити її сильні та слабкі сторони, визначити напрями вдосконалення та адаптації до сучасних викликів, а також зробити внесок у сталий розвиток і конкурентоспроможність галузі. Готельний сектор відіграє важливу роль в економіці України, сприяючи створенню нових робочих місць, розвитку туризму, підвищенню інвестиційної привабливості регіону та формуванню міжнародного іміджу країни. Сектор включає в себе готелі, ресторани, туристичні агентства, місця відпочинку та інші організації, які гарантують комфорт і задоволеність

гостей. Різноманітність і багатогранність послуг, що пропонуються цими підприємствами, роблять їх невід'ємною частиною сучасного суспільства і сприяють інтеграції України у світовий ринок послуг. Скорочення кількості підприємств в індустрії гостинності, особливо у сфері тимчасового розміщення, є важливим для вивчення організаційної культури цих підприємств. Воно вказує на необхідність адаптивності та інновацій як важливих аспектів організаційної культури для виживання в умовах економічних, соціальних і політичних криз. Аналіз того, як різні компанії реагують на виклики, дає змогу виявити ефективні моделі корпоративної поведінки, стратегії та практики управління змінами, які допомагають зберегти конкурентоспроможність. Отримані дані також підкреслюють важливість розвитку внутрішньої комунікації, командної роботи та лідерства для того, щоб організації могли адаптуватися до нових ситуацій і підтримувати свій бізнес у несприятливих обставинах.

Суб'єкти господарювання індустрії гостинності – це підприємства та організації, які надають послуги з розміщення, харчування, дозвілля та інших видів обслуговування для туристів і гостей. Вони відіграють ключову роль у розвитку економіки, залученні інвестицій та створенні робочих місць. Адже, кожен із цих суб'єктів взаємодіє між собою, формуючи єдину екосистему гостинності, яка сприяє туристичному розвитку країни.

Таблиця 1

Основні суб'єкти індустрії гостинності

Категорія	**Приклади**	**Основні функції**
Готельні підприємства	Готелі, мотелі, хостели, апарт-готелі, гостьові будинки	Надання тимчасового житла, сервісне обслуговування
Ресторани і кафе	Ресторани, кафе, бари, фаст-фуди, кейтерингові компанії	Організація харчування, приготування та подача страв
Туристичні компанії	Турагентства, туроператори, екскурсійні бюро	Організація подорожей, турів, екскурсій
Рекреаційні та розважальні заклади	Санаторії, курорти, аквапарки, казино, нічні клуби	Відпочинок, лікувально-оздоровчі послуги, розваги
Транспортні компанії	Авіакомпанії, круїзні лінії, залізничні оператори	Перевезення туристів, надання транспортних послуг
Конференц-центри та виставкові комплекси	Виставкові центри, конгрес-холи, бізнес-готелі	Організація конференцій, виставок, ділових зустрічей
Освітні та навчальні заклади	Університети, коледжі, профільні школи	Підготовка кадрів для індустрії гостинності

На сучасному етапі розвитку українські підприємства гостинності стикаються з низкою проблем, як-от економічна нестабільність, зниження рівня туризму у зв'язку з воєнними діями, а також зміна потреб і вподобань споживачів [2]. З іншого боку, галузь має великий потенціал завдяки природним ресурсам, культурно-історичній спадщині України та зростаючій популярності внутрішнього туризму. Вивчення характеристик підприємств гостинності важливе для розуміння їхнього поточного стану, виявлення основних проблем і пошуку перспектив розвитку в умовах мінливого ринкового середовища. Україна продовжує відроджувати та розвивати свою індустрію гостинності, незважаючи на труднощі, пов'язані з війною, пандемією COVID-19, анексією Автономної Республіки Крим та окупацією частини території країни. Незважаючи на труднощі, готельні підприємства впроваджують нові підходи до обслуговування, адаптуються до мінливих запитів споживачів і активно впроваджують сучасні технології у свою діяльність. Велика увага приділяється розвитку внутрішнього туризму, який стає одним із найважливіших секторів, що підтримують індустрію гостинності та стимулюють економічну активність у регіоні. Крім того, індустрія гостинності сприяє зміцненню міжнародного іміджу України, приваблюючи туристів своїми культурними, гастрономічними, природними та історичними ресурсами. Зростаючий інтерес до автентичних українських традицій та унікальних вражень є рушійною силою для розвитку інноваційних туристичних продуктів і розширення спектра послуг. Для подальшого розвитку індустрії гостинності важлива підтримка уряду, вдосконалення нормативно-правової бази, сприяння навчанню та залучення інвестицій, що дасть змогу готельним підприємствам не лише подолати наявні проблеми, а й стати рушійною силою української економіки.

Туристична галузь України відновлюється за рахунок внутрішнього туризму, тимчасово переміщених осіб і репатріантів. Важливу роль у цьому процесі відіграють регіони Західної України, які є не тільки безпечними населеними пунктами, а й привабливими культурними, освітніми та рекреаційними туристичними дестинаціями. Туристичні центри активно адаптують свої послуги для створення місць відпочинку, що відповідають сучасним потребам мешканців, включно з сім'ями з дітьми, молоддю та літніми людьми. Крім того, готельні підприємства надають послуги для компаній, які переїхали, як-от конференц-зали, коворкінг-простори та корпоративний розвиток. розвиток. Це сприяє формуванню нових кластерів економічної активності та підвищує загальну

конкурентоспроможність готельного сектору. Водночас державна підтримка, інфраструктурні проєкти та ініціативи з розвитку внутрішнього туризму продовжують стимулювати розвиток туристичної інфраструктури, допомагаючи відновити туристичні потоки навіть у складних умовах.

У сучасних умовах українська індустрія гостинності вирізняється високою адаптивністю та стійкістю до викликів, спричинених війною, економічною нестабільністю та мінливими споживчими уподобаннями. Західна та центральна Україна стали важливими центрами промислового розвитку, що пропонують широкий спектр послуг для туристів, переміщених осіб і репатріантів. Основними тенденціями є зміцнення внутрішнього туризму, впровадження інноваційних методів обслуговування, розвиток на місцевому рівні та орієнтація на сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Босовська М.В., Охріменко А.Г. Стратегічні вектори розвитку індустрії гостинності в Україні. Перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні та світі: тези доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції. 13-14 вересня 2024 р. Луцьк : ЛНТУ. С. 7–11.

2. Вахович, І., Матвійчук, Л., & Смаль, Б. (2022). Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних переваг. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *6*(41), 494–502. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251512.

3. Тарасюк, Г. М., П'янков В. С. (2022). Індустрія гостинності України: становлення та розвиток. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* (43). С. 140–143. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/26.pdf.

Т.А. Кальченко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС У СУЧАСНОМУ СВІТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ

Сектори подорожей та туризму визнані важливими рушіями створення робочих місць та динамічним двигуном можливостей для працевлаштування. Після пандемії COVID-19 ця сфера відновилася, і

люди, які скучили за подорожами, намагаються отримати більше вражень від відвідування інших країн та міст.

На конкурентоспроможність готелю впливає величезна кількість різноманітних факторів: його географічне розташування, розмір і різноманітність номерного фонду, зірковість, інфраструктура, інноваційні технології, що використовуються в готелі, вартість окремих номерів, матеріально-технічне оснащення, унікальність готельних послуг, кваліфікація персоналу, наявність пам'яток та історичних місць поблизу готелю та інші важливі фактори [1, с. 191].

Великі готельні мережі знаходяться в авангарді впровадження сталих практик, які резонують із сучасними гостями. Зусилля, спрямовані на мінімізацію споживання води та енергії, оптимізацію ланцюгів постачання та інтеграцію екологічних бізнес-операцій, стали ключовими пріоритетами в сучасному соціально-економічному ландшафті. Зараз, як ніколи раніше, мандрівники по всьому світу виявляють лояльність до найбільш сталих готельних брендів, підтримуючи їхнє зростання за рахунок збільшення кількості бронювань. Щоб досягти високих показників і зберегти конкурентну перевагу, міжнародні готельні мережі визнають важливість надання розкішних послуг, мінімізуючи при цьому свій вуглецевий слід. Провідні готельні мережі вже давно включили політику та процедури для інтеграції екологічних проблем у свою стратегічну структуру [2, с. 186].

Глобалізація є одним з основних факторів, що впливають на готельний бізнес. Більша легкість перетину кордонів після COVID-19 призводить до збільшення кількості міжнародних туристів, а також до посилення конкуренції між дестинаціями [3, с. 143]. Тому готельний бізнес стрімко розвивається, а власники постійно вигадують щось, щоб привабити споживачів.

Існує кілька інновацій 21 століття, які визначають розвиток готельної індустрії в майбутньому. Наприклад, інтернет речей (IoT) допомагає контролювати та налаштовувати різні аспекти готельного номеру. Для людей, які піклуються про природу, створюються екологічні готелі. Екологічні готелі використовують різні стратегії для економії ресурсів, таких як вода або енергія. Вони використовують водозберігаючі технології, такі як душові лійки, змішувачі та туалети з низьким витратою води, а також системи повторного використання та переробки води. Крім того, вони включають енергоефективне освітлення, відновлювані джерела енергії, такі як сонячні батареї, та розумні термостати для зменшення споживання енергії [4, с. 179]. Такі готелі стають дедалі популярнішими, оскільки люди усвідомлюють

глобальні проблеми. Відповідальні туристи намагаються зменшити свій вплив на природу, а відповідальний бізнес завжди підтримує їхні ідеї.

Технології віртуальної реальності розвивають готелі в цифровому форматі, дозволяючи туристам досліджувати конкретний готель перед бронюванням, не виходячи з дому. Цей тип технологій зазвичай представлений у вигляді комп'ютерних симуляцій, часто у вигляді панорамних відео або зображень [5, с. 136]. Це полегшує процес бронювання готелю та створює кращий імідж вашого бізнесу.

Також не варто забувати про маркетингові стратегії в готельному бізнесі. Всі досягнення, як технологічні, так і бізнес-досягнення, повинні бути відомі клієнтам. Для цього всі власники бізнесу створюють власні маркетингові стратегії для залучення туристів. Після визначення ідеального цільового ринку необхідно розробити стратегію виходу на цих потенційних клієнтів [6, с. 123]. Таким чином, маркетинг у готельному бізнесі стрімко розвивається.

Підсумовуючи, варто зазначити, що готельний бізнес є дуже вразливим. Він залежить від різних факторів, багато з яких неможливо передбачити. Наприклад, пандемія COVID-19 не очікувалася настільки катастрофічною, але вона стала справжнім шоком для туристичного, готельного та ресторанного бізнесу. Зараз війна в Україні також є великою проблемою для багатьох секторів економіки, в тому числі і для готельного бізнесу. Отже, інвестиції в цей вид бізнесу пов'язані з ризиками.

Список використаних джерел

1. Довгаль Г.В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2019. № 9. С. 190-196.

2. Popşa R.E. Importance of Sustainability in the Hotel Industry. Expert Journal of Business and Management, 2023. Volume 11, Issue 2, pp.183-188.

3. Breda Z., Pacheco C., Dinis G. Future trends in the hospitality industry: an analysis from the consumers' point of view. ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe. 2019. Vol. 5, pp. 139-162.

4. Lagun K. The role of eco-friendly hotels towards sustainability - an initiative from the hospitality sector. International Journal of Emerging Knowledge Studies. 2024. Vol. 02. Issue 07, pp. 176-180.

5. Солоненко Ю., Криворучко Д. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів. Галицький економічний вісник. 2023. № 4 (83). С. 130-140.

6. Sofronov B. The development of marketing in tourism industry. Annals of Spiru Haret University. Economic Series. 2019. Issues 19 (1), pp. 117-127.

Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор

Д. Карнасенко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

СУЧАСНІ АВТОМАТИЗОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні автоматизовані інформаційні системи управління готельно-ресторанним підприємством (ГРП) відіграють важливу роль у підвищенні ефективності та якості обслуговування клієнтів. Вони дозволяють автоматизувати численні процеси, що веде до зменшення витрат, підвищення продуктивності та покращення досвіду гостей. Сучасні автоматизовані інформаційні системи управління значно покращують функціонування готелів, забезпечуючи високий рівень обслуговування та оптимізацію операційних процесів.Системи не дозволяють ефективно керувати резервaціями, взаємодіяти з гостями, контролювати ресурси та підтримувати аналітичні дані для прийняття обґрунтованих рішень.

Впровадження сучасних автоматизованих інформаційних систем управління готельно-ресторанним підприємством не підлягає сумніву в умовах стрімкого розвитку галузі гостинності та інтенсивної цифровізації економіки. Обумовлено не тільки забезпеченням підвищення управління та оптимізації ресурсів, а й підвищенням ефективності очікуваннями клієнтів щодо якості обслуговування та персоналізованого підходу.

В сучасних умовах готельно-ресторанні підприємства досягаються з високою конкуренцією та потребою у швидкій адаптації до змін ринку. Автоматизовані системи управління можуть значно підвищити оперативність виконання рішень, забезпечуючи доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. Це особливо важливо в

умовах, коли благополучність і точність даних можуть бути вирішальними для успішної діяльності підприємства.

Однією з головних переваг впровадження автоматизованої системи є можливість ефективного управління операційними процесами. Це включає оптимізацію процесів бронювання, управління запасами, персоналом, фінансами, а також моніторинг ефективності роботи різних підрозділів. Завдяки інтегрованим системам можна скоротити час на виконання рутинних завдань, що звільняє ресурси для розвитку більшої стратегії бізнесу.

Впровадження сучасних автоматизованих інформаційних систем в управління ГРП є необхідним кроком для покращення роботи підприємства в умовах сучасної конкурентної мережі. Автоматизація в управлінні готельно-ресторанними підприємствами — це важливий інструмент для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. За допомогою сучасних технологій, бізнес може покращити обслуговування клієнтів, зменшити витрати і підвищити прибутковість.

Науковий керівник: С.Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент

С.П. Кожушко, доктор педагогічних наук, професор
Л.Г. Бойко, доцент кафедри менеджменту
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

АЙДЕНТИКА В ТУРИЗМІ, АЙДЕНТИКА ДЛЯ ТУРИЗМУ

Узагальнюючи різні погляди на айдентику, що знаходимо в різних джерелах з маркетингу і не тільки, можна сказати, що це поєднання різних складових, які у своїй сукупності дають споживачу (товару чи послуги) узагальнюючий образ об'єкта споживання, що закріплюється в його свідомості, а саме: візуальні, вербальні та ідеологічні складові. Виокремити предмет споживання серед йому подібних – це першочергова задача при створенні бренду будь чого – від фінансової компанії до виробничого підприємства чи постачальника послуг. Не є винятком і туристичний бізнес з його складовими.

Роль айдентики в туризмі це перш за все створення впізнаваності певної дестинації та її фіксація у свідомості споживача (туриста), а також створення певного асоціативного ряду, що теж сприяє «закарбуванню» образа, пов'язаного з тією чи іншою місцевістю. Тож грамотно вибудувана айдентика породжує

формування емоційного зв'язку, а такі елементи як колір, шрифт, графічні зображення налаштовують туриста на певну атмосферу ще до його подорожі. Впізнаваність та унікальність створеного бренду країни, міста, туроператора, агенції чи навіть готелю сприяє формуванню у цільової аудиторії прив'язки до певного місця.

Слід зазначити, що айдентика може змінюватися з часом, реагуючи на певні зміни у самій дестинації та зміни у світосприйнятті споживачів туристичних послуг. У таких випадках застарілі елементи модернізуються, а інколи і повністю замінюються. Прикладом модернізації може слугувати зміни у слогані Нової Зеландії: її старий варіант "100% Pure", який фокусувався виключно на природі цієї країни та її чистоті, було змінено на "100% Pure New Zealand". До первинного значення було додано ідеї культури маорі, пригодницького туризму та стійкого розвитку при збереженні елементу брендінгу "100% Pure". Тобто, це було зроблено для того, щоб відмовитися від суто екологічного аспекту та зробити вербальний акцент айдентики більш цілісним та культурно інклюзивним.

Ще одним прикладом зміни айдентики може слугувати Кіпр. Сучасна айдентика цієї країни змінилася на початку 2020 року. Новий логотип - це стилізоване зображення сонця, що сходить над хвилями, сучасний шрифт і теплі кольори. Він символізує море, сонце та гостинність. Слоган: "Love Cyprus" є простим, емоційним і універсальним. Раніше використовувалися "Cyprus in your heart" та "A whole world on a single island". Змінилися і основні теми: сонце і море; візуальний стиль: кольори бірюзовий, оливковий, теплий жовтий - море, природа, сонце; топографіка: сучасний шрифт з м'якими лініями (див: https://www.visitcyprus.com/news/new-logo-and-brand-identity-2/).

В цілому ж загальними причинами зміни айдентики туристичних дестинацій є:

- намагання змінити імідж;
- виокремитися серед інших, підкреслюючи унікальність локації (конкурентна боротьба);
- залучення нової аудиторії через адаптування до нових трендів;
- оновлення пропозицій;
- розвиток місцевої ідентичності (переосмислення унікальності громад, підвищення самооцінки місцевих жителів).

Список використаних джерел

1. Мельник Н.В., Мельник А.В., Коцан Х.І. Інновації на ринку туристичних послуг як інструмент формування іміджу

дестинації. Науковий вісник Чернівецького університету : Географія. Випуск 838, 2022. С. 20-27.

2. Пушек Н, Гнилякевич-Проць І. Етапи формування бренду туристичного продукту. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2023. Випуск 64. С. 140–151.

А.К. Костенко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ІНТЕР'ЄРУ КАВ'ЯРНІ НА ПОВЕДІНКУ ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ НА ПРИКЛАДІ КАВ'ЯРНІ ТОВ «COFFEE TIME»

У сучасних умовах високої конкуренції в сфері громадського харчування особливої ваги набувають нематеріальні чинники, що впливають на споживчі переваги та лояльність клієнтів. Одним із таких чинників є інтер'єрний простір закладу, який формує емоційне враження відвідувача, сприяє створенню комфортного середовища для перебування та безпосередньо впливає на споживчу поведінку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «COFFEE TIME» здійснює діяльність у сфері ресторанного бізнесу та харчової індустрії, пропонуючи клієнтам не лише класичні послуги кав'ярні, а й широкий спектр сервісів: обслуговування у форматі стаціонарних закладів, мобільне харчування, роздрібну торгівлю продуктами та напоями, а також постачання готових страв для заходів різного формату [1].

Успішна діяльність підприємства вимагає постійного вдосконалення сервісу, в тому числі з урахуванням потреб і очікувань цільової аудиторії щодо естетики та функціональності простору. У зв'язку з цим актуальним є дослідження впливу інтер'єру на поведінку клієнтів, їхнє бажання залишатися довше, повертатися до закладу та рекомендувати його іншим.

Метою дослідження є встановлення впливу інтер'єрного оформлення кав'ярні на поведінкові характеристики споживачів, зокрема на їхню схильність залишатися у закладі тривалий час, повторно його відвідувати та рекомендувати іншим. Емпіричне дослідження здійснювалося у березні 2025 року шляхом анонімного анкетування серед 35 респондентів різного віку та соціального статусу.

Основним завданням дослідження було виявлення ключових елементів інтер'єру, що впливають на суб'єктивне відчуття комфорту, емоційне сприйняття простору та формування клієнтської лояльності.

У межах дослідження була висунута гіпотеза про те, що дизайн середовища має істотний вплив на частоту відвідувань, обсяг споживання продукції та загальний рівень задоволеності відвідувачів.

Анкета містила 14 запитань різного типу. Вибірка охопила клієнтів віком від 18 до 55 років, що дозволило отримати достовірну та різноманітну інформацію.

Більшість опитаних (34,3%) відвідують кав'ярню кілька разів на тиждень, ще 28,6% – раз на тиждень, що свідчить про сталість інтересу. Найвагомішими аспектами інтер'єру клієнти вважають загальну атмосферу (80%), зручні місця для сидіння (71,4%), кольорову палітру та Wi-Fi (по 62,9%). Також важливими є освітлення, музика та декоративні елементи.

Респонденти надають перевагу теплим тонам, комфортному рівню шуму та наявності додаткових функціональних зон. Високу зацікавленість викликають живі рослини (62,9%), книжкові полиці (45,7%) та мистецькі твори (40,0%), що свідчить про потребу бачити кав'ярню не лише як місце для напоїв, а як затишний і натхненний простір для відпочинку та спілкування.

Комфорт оцінено позитивно: 42,9% поставили 4 бали з 5, ще 17,1% – найвищу оцінку. Температурний режим влаштовує більшість (62,9%), але частина респондентів (28,6%) іноді відчуває дискомфорт. Серед побажань клієнтів – вдосконалення освітлення, розташування розеток, музичного оформлення та деталей декору.

Щодо впливу інтер'єру на споживчу поведінку: 42,9% зазначають прямий вплив на рішення замовити каву, ще 48,6% – частковий. Аналогічна тенденція простежується у схильності рекомендувати кав'ярню іншим.

Результати опитування свідчать про те, що для відвідувачів важливим є не лише асортимент кав'ярні, а й загальна атмосфера закладу, яка включає комфортність, естетичну привабливість та функціональність простору. Перевага віддається теплим відтінкам, оптимальному рівню шуму та наявності додаткових функціональних зон.

Високий інтерес викликають також живі рослини, книжкові полиці та мистецьке оформлення, що підкреслює прагнення клієнтів сприймати кав'ярню як затишне місце для відпочинку, натхнення та соціальної взаємодії.

Отже, керівництву закладу доцільно продовжувати вдосконалення інтер'єру, орієнтуючись на очікування відвідувачів щодо освітлення, розташування розеток, музичного оформлення та декоративних акцентів, оскільки саме ці чинники значною мірою

впливають на споживчу поведінку – зокрема, на бажання замовити продукцію та рекомендувати кав'ярню іншим.

Список використаних джерел
1. ТОВ «COFFEE TIME». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45598239/

Науковий керівник: В.Р. Писарькова, доктор філософії (PhD) з економіки

Н.М. Куреда, кандидат економічних наук, доцент
О.Д. Бондаренко
Ю.В. Шпіненко
Комунальний заклад вищої освіти
«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»
Запорізької обласної ради, Запоріжжя, Україна

НОВІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНІСТЮ В СФЕРІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Інтенсивність розвитку туризму в Україні в останнє десятиріччя викликало потребу у нових формах власності на об'єкти, що продукують послуги гостинності. Наприклад, таймшер (виникнення відносин таймшеру припадає на 1960-ті р.) надає покупцям право на отримання у власність майнового права на використання нерухомого майна, правомочності власника щодо якого (права) можна використовувати у повному обсязі (володіння, користування, розпорядження), або отримання права власності у спільній сумісній власності. Система володіння відпочинком зародилась у 60-х роках минулого сторіччя , коли у Швейцарії Олександр Нетте вперше розвинув і застосував у практиці сфери гостинності концепцію випуску акцій, власність на які давала покупцеві право на проведення відпочинку в туристських комплексах, що належать компанії На сучасному етапі функціонують так звані таймер-клуби, які надають можливість своїм учасникам використовувати об'єкти нерухомості по всьому світу, включаючи як курорти (напр. побережжя Гоа, гірськолижні курорти в Альпах), історичні центри (Прага, Відень) так і нерухомість в бізнес-столицях (Лондон, Токіо). Тобто особа отримує можливість використовувати нерухомість не лише для відпочинку, а й для інших цілей.

Прикладом сучасного розвитку таймшеру в Україні єSkogur - діючий курорт в Карпатах (с. Яблуниця, Верховинський район, Івано-Франківська область). У пропозиціях послуг гостинності закладена концепція клубності - закритий клуб інвесторів. Для реалізації інвестиційного проєкту Skogur і управління його функціонуванням була створена власна управляюча компанія для організації стабільної роботи таймшерів та забезпечення сервісу. Інфраструктура проєкту включає банно-оздоровчий комплекс Rosa, ресторан The Gust 925, Lavina Bar&Pizza, Панорамні локації Kids Camp, сервісна компанія, смарт-хауси.

До відповідальності управляючої компанії включені наступні функції: догляд за котеджамим та прибудинковими територіями, доброустрій території; бронювання котеджів та апартаментів, консьєрж-сервісу, маркетингу і реклами, юридичний та фінансовий супровід, піар-кампанії. Також управляюча компанія забезпечує автономність функціонування котеджного містечка (генератори та термінали Starlink), власне централізоване водопостачання, систему пожежного сповіщення та пожежогасіння, цілодобову охорону та відеонагляд.

Котеджне містечко знаходиться у зручній просторовій комунікації: 13 км – відстань до супермаркету АТБ, 12 км – відстань до ТК “Буковель”, 850 м – відстань до продуктового магазину,1,8 км – відстань до найближчої аптеки, 36 км – відстань до м.Яремче,11,3 км – відстань до залізничної станції “Татарів-Буковель”. Наразі продовжується будівництво трьох об’єктів послугами гостинності у доступних варіантах для інвестицій:

1. Ексклюзивний апарт-готель Skogur Club Residence. Це новий формат дохідної нерухомості преміум-класу в діючому курорті в Карпатах, який на даний момент включає36 клубних апарт-резиденцій з:

–розвиненою інфраструктурою:панорамним рестораном з басейном, банно-оздоровчим комплексом, табором для дітей, спортивними та дитячими зонами та ін.;

–ексклюзивним рішенням: кожен апартамент має простору терасу, функціональний дах з краєвидом або фронт-ярд;

–доступним порогом входу у бізнес: вартість повністю укомплектованих апарт-резиденцій стартує від $150 000, перший внесок – від 40%. В цю суму входить готовий ремонт, меблі, сантехніка та декор.

2. Котеджі на схилі - затишний одноповерховий котедж з двома спальнями, які розташувались на площі 93 м². Котедж цього

типу має власний гараж та 2 тераси з краєвидами на гори та ліс. Зараз анонсується продаж 13 котеджів. У пропозиціях залишилось 10 котеджів для інвестування. Будинки будуть розташовані на крутому схилі серед столітнього смерекового лісу та інтегровані у природне середовище. Локація матиме три рівні: на першому рівні будуть розміщені 4 будинки зі власними гаражами, на другому - три котеджі з великим приватним басейном, а на третьому - 6 будинків, з яких відкриватимуться панорамні краєвиди на Говерлу та Петрос.

3. Еко-котеджі - двоповерхові, площею 164 м2. Котеджі розташовані біля басейну і частково заховані у схилі. Цей тип забудови є унікальним у своїй концепції та архітектурі - важливою складовою концепції є збереження лісу. До кожного будинку у третій черзі підведені підвісні пішохідні мости, щоб зберегти дерева і природний рельєф. Таким чином ми створили ефект "витання котеджу у повітрі", створивши новітнє архітектурне рішення в гірській нерухомості.

Н.М. Куреда, кандидат економічних наук, доцент
К.Ю. Ятченко
А.Я. Кушір
Комунальний заклад вищої освіти
«Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»,
Запоріжжя, Україна

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГУ СФЕРІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Однією з найважливіших та найбільшим мотиваційним елементом подорожей, з якою стикаються туристи під час їх планування є вибір закладу розміщення. Тому забезпечення якості послуг закладами розміщення є умовою стимулювання попиту на ці послуги і тим самим забезпечення стійких доходів. Засоби розміщення є будь-які об'єкти, в яких виробник послуг регулярно або час від часу надає споживачеві послугу з тимчасового розміщення.У світовій практиці діяльності готельного бізнесу сформувалась система критеріїв якості готельних послуг, сформованих у змісті таких стандартів як:Міжнародні стандарти ISO 9000 встановлюють єдиний, визнаний у всьому світі підхід до договірних умов щодо оцінювання системи якості та одночасно регламентації взаємовідносин між виробниками і споживачами готельних послуг;концептуальні положення менеджменту якості готельних послуг, які застосовуються

готелями країн світу, зокрема: щодо управління якістю (Quality Control), повного тотального управління якістю та продуктивністю (Total Quality and Productivity Management), менеджмент системи якості (Quality System Management) системи якості (Quality Management System), системи забезпечення якості (Quality Assurance System), щодо загального управління якістю (Total Quality Management), тощо.Система рівня якості готельних послуг в Україні визначається положеннями Державних стандартів щодо готельних послуг (ДСТУ 4268).[1] До інших послуг, пов'язаних із тимчасовим проживанням, належать послуги з обслуговування в номері, харчування, збереження майна і багажу, а також інші, що надають споживачу відповідно до категорії готелю згідно ДСТУ 4269.[2]Туризм і гостинність поєднують низку унікальних характеристик, що відрізняють цю індустрію від інших індустрій послуг, і це визначає завдання менеджменту закладів розміщення щодо особливостей якості саме для туристів.[3] З метою підвищення якості туристичних послуг, зокрема, для практичного менеджменту закладів розміщення в Україні Національна туристична організація (далі – НТОУ) підготувала методичні рекомендації для добровільного застосування усіма зацікавленими підприємствами, організаціями та фізичними особами-підприємцями «Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг». Вимоги до послуг», що розроблені на основі міжнародного стандарту ISO 22483:2020 «Tourism and related services. Hotels. Service requirements». Цей документ установлює вимоги до якості та рекомендації для готелів щодо персоналу, послуг, організації подій, розважальних заходів, безпеки та охорони, технічного обслуговування, чистоти, управління закупівлями та задоволеністю гостей. Ці вимоги можна застосовувати незалежно від класифікації та категорії готелю та від того, хто їх застосовує – безпосередньо персонал готелю чи субпідрядник. Ефективним менеджерським підходом до вибору об'єкту для готельного бізнесу стало використання історичних будівель, В останні роки спостерігають збільшення попиту на історичні готелі, оскільки вони самі по собі викликають інтерес у подорожуючих громадян, а також інвесторів і забудовників готелів. Для цього напряму готельного бізнесу НТОУ пропонує стандарт «Туризм та пов'язані з ним послуги. Історичні готелі. Обладнання та вимоги до послуг (відповідно до ISO 21620:2021)». Такі готелі є символом історії, мистецтва та архітектури своєї епохи. Отже, щоб зберегти свою культурну спадщину і дозволити туристам насолоджуватися особливою якістю та

атмосферою традиційного способу життя визначені вимоги та рекомендації до історичних готелів.

Список використаних джерел

1.ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=41636

2.ДСТУ 4269: "Послуги туристичні. Класифікація готелів" «Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=25994

3. Національна система якості і досконалості в туризмі. URL: https://nto.ua/standardization_ua.html

Д.І.Лазарєва
НТУ "Дніпровська політехніка", Дніпро, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗШИРЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ ТА «МАМА ДЕ МОРЕ» ЧЕРЕЗ ЕКСКУРСІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

Розвиток туристичної галузі в умовах глобалізації і зростаючого попиту на нові форми відпочинку ставить перед туристичними компаніями завдання диверсифікації своїх послуг. Одним із найбільш ефективних способів досягти цієї мети є розширення екскурсійної діяльності. Таке розширення дозволяє не лише збільшити обсяги продажів, але й запропонувати туристам унікальні культурно-освітні програми, що допомагають глибше пізнати історію, культуру та природу регіону. В цьому контексті туристична компанія «Мама де море» має всі можливості для активного розширення свого спектру туристичних послуг через організацію екскурсій.

Важливим аспектом розширення екскурсійної діяльності є створення нових турів, які задовольняють різноманітні інтереси туристів. Від історичних і культурних маршрутів до гастрономічних і екологічних турів – все це дає можливість компанії «Мама де море» залучати нові групи клієнтів. В умовах зростаючої конкуренції на туристичному ринку туристи все більше шукають нестандартні та унікальні пропозиції, а екскурсії стають одним з найкращих способів задоволення цих запитів. Розширення екскурсійних послуг також сприяє розвитку інфраструктури, активізації партнерських відносин з місцевими готелями, ресторанами та транспортними компаніями. Завдяки розвитку цифрових технологій, онлайн-продаж екскурсій став

ще більш доступним і зручним для туристів. Платформи та мобільні додатки надають туристичним компаніям можливість ефективно просувати свої продукти, пропонуючи персоналізовані пропозиції, що відповідають інтересам клієнтів [1]. Для компанії «Мама де море» це відкриває нові можливості для залучення клієнтів і збільшення продажів, адже сучасний турист все частіше шукає і бронює тури саме через інтернет.

Зміни в уподобаннях туристів, зокрема зростаючий попит на екологічно чисті та гастрономічні тури, відкривають нові перспективи для розширення екскурсійних послуг. Для компанії «Мама де море» це можливість створювати інноваційні продукти, які відповідатимуть трендам екологічного туризму та гастрономічних подорожей. Завдяки цьому компанія може не лише залучити нових клієнтів, але й зміцнити свою позицію на ринку як організатор нестандартних та відповідальних турів.

Розширення екскурсійної діяльності є важливим напрямом для розвитку компанії «Мама де море» та зростання її конкурентоспроможності, даючи змогу не лише пропонувати більш різноманітні туристичні продукти, але й сприяє розвитку інфраструктури регіону, підвищенню інтересу до місцевої культурної спадщини та укріпленню туристичного іміджу території. Розширення екскурсійних послуг допомагає створювати нові робочі місця та забезпечує сталий розвиток туристичної галузі в цілому.

Туристична агенція «Мама де море» володіє власними автобусами, що дозволяє організовувати екскурсії по Запорізькій області та Україні, забезпечуючи комфорт і безпеку учасників, що дозволяє оперативно адаптувати маршрути під потреби клієнтів і розширювати географію турів.

Агенція співпрацює з досвідченими екскурсоводами-кандидатами історичних наук, що забезпечують науково обґрунтовану інформацію під час екскурсій. Такий підхід гарантує професіоналізм та високу якість обслуговування, що сприяє розвитку екскурсійної діяльності.

Основний акцент у діяльності агенції робиться на розширення екскурсійних програм, орієнтуючись на культурно-історичний потенціал регіону, що дозволяє підвищити привабливість територій і задовольнити різноманітні інтереси туристів. Попри тимчасову зупинку екскурсій через воєнні дії, агенція зберегла потенціал для відновлення діяльності завдяки розвиненій матеріально-технічній базі та співпраці з кваліфікованими екскурсоводами. Відновлення екскурсійної діяльності після війни дозволить залучити нових туристів

та сприятиме відродженню туристичного іміджу Запорізької області, підвищуючи її культурну та туристичну привабливість [2].

Соціально-економічні вигоди для регіону та туристичної агенції "Мама де море" внаслідок розширення екскурсійних послуг представлені на рис. 1.

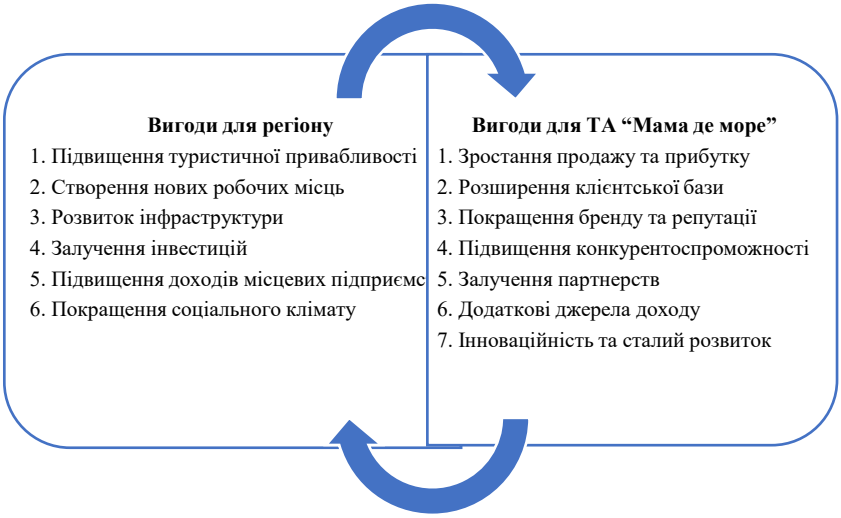


Рис. 1. Соціально-економічні вигоди для регіону та туристичної агенції "Мама де море" внаслідок розширення екскурсійних послуг

Розширення екскурсійних послуг для регіону сприяє підвищенню його туристичної привабливості та впізнаваності, що дозволяє залучити туристів з різних регіонів України та з-за кордону. Це, у свою чергу, збільшує популярність місцевих пам'яток, історичних і культурних об'єктів. Крім того, зростання кількості туристів стимулює розвиток інфраструктури: поліпшення транспортних шляхів, покращення дорожнього покриття та створення нових об'єктів для відпочинку, що підвищує комфорт для туристів і місцевих жителів.

Розширення екскурсійної діяльності також створює нові робочі місця, знижуючи рівень безробіття в регіоні. Залучення інвестицій у розвиток готелів, ресторанів і сувенірних крамниць створює мультиплікативний ефект для економіки, підвищуючи доходи місцевих підприємств, таких як ресторанний бізнес, роздрібна торгівля та транспортні послуги, забезпечуючи додаткові доходи для музеїв, кафе та інших об'єктів, що обслуговують туристів.

Для туристичної агенції “Мама де море” розширення екскурсійних послуг означає збільшення обсягів продажу та прибутку завдяки залученню більшої кількості туристів. Розширення асортименту турів і напрямків дозволяє розширити клієнтську базу та забезпечити стабільний попит на послуги. Крім того, це сприяє укріпленню бренду та репутації агенції, яка стає лідером на ринку завдяки високоякісним екскурсіям та професіоналізму.

Активне розширення діяльності дозволяє агенції залучати нові партнерства з готелями, ресторанами та іншими туристичними компаніями, що підвищує рівень обслуговування та створює можливості для спільних маркетингових акцій, що також дозволяє пропонувати туристам комплексні послуги, що стимулює попит і підвищує лояльність клієнтів. Розширення екскурсійних програм також відкриває можливість отримання додаткових доходів від спеціалізованих турів, таких як екологічні чи гастрономічні, що дає змогу задовольнити різноманітні потреби туристів.

Впровадження інноваційних підходів до організації екскурсій і обслуговування клієнтів підвищує ефективність бізнесу та забезпечує сталий розвиток компанії. Використання новітніх цифрових технологій, таких як мобільні додатки для бронювання та персоналізованих турів, дозволяє зменшити витрати та покращити конкурентоспроможність агенції, знижуючи залежність від сезонності та економічних змін [3].

Список використаних джерел

1. Гринюк В.І., Кіцелюк І.П. Розробка квест-екскурсії з використанням геоінформаційних систем. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 2(26). С. 89-100. DOI: 10.31471/2409-0948-2022-2(26)-89-100.

2. Запоріжжя – пізнаємо рідний край разом! URL: https://surl.li/dddxzq.

3. Кіщук А. Р., Зігунова І. С. Інновації в екскурсійній діяльності. Сумський ДПУ. С. 25-30. URL: https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f903ebd7-886d-4fdd-a6fd-9912378609be/content.

Науковий керівник: С.Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент

А. Ланна
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ У ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ

Управління стресом є однією з ключових складових ефективного управління персоналом, особливо в сферах, що потребують високої напруги і високих вимог до співробітників. Галузь ресторанного бізнесу, зокрема в таких закладах, як «Flip Neo Bistro» в місті Дніпро, має специфічні особливості, які значно впливають на рівень стресу серед працівників. Стрес у таких умовах може виникати через високий рівень завантаження, вимогливих клієнтів, взаємодії між співробітниками та необхідність підтримання бездоганної якості обслуговування. Саме тому управління стресом стає важливою складовою стратегії підвищення ефективності роботи персоналу та поліпшення загальної атмосфери в ресторані.Стрес — це фізіологічна та психологічна реакція організму на вимоги, що йому висуваються. У контексті ресторанного бізнесу стрес часто виникає через низку факторів, таких як навантаження, обмежений час для виконання завдань, конфлікти між співробітниками або з клієнтами, а також необхідність швидко адаптуватися до змінюваних умов роботи. Важливо зазначити, що стрес може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Відповідно, основною задачею управління стресом є мінімізація негативних ефектів і максимізація позитивних.

Управління стресом передбачає комплекс заходів, спрямованих на зменшення його інтенсивності та підвищення адаптаційних можливостей організму співробітників. До основних методів управління стресом належать:

1. Психологічні методи (розмови з керівниками, психотерапія, тренінги з управління стресом).
2. Фізіологічні методи (рівновага між роботою і відпочинком, заняття спортом, правильне харчування).
3. Організаційні методи (раціональне планування робочого процесу, чітке розподілення завдань, створення позитивної атмосфери в колективі).

У ресторані «Flip Neo Bistro» в місті Дніпро, як і в будь-якому іншому закладі ресторанного обслуговування, персонал стикається з низкою стресових факторів, які можуть впливати на їхню ефективність та якість роботи. Однією з основних причин стресу є високі вимоги до рівня сервісу і якості продуктів, які ресторан пропонує своїм клієнтам. Також до стресових ситуацій призводить високий обсяг роботи в годинні пік, необхідність працювати в умовах тиску та вчасно

виконувати замовлення.У ресторані «Flip Neo Bistro», як і в будь-якому іншому закладі, ключові стресові фактори включають:

1. Велика кількість відвідувачів під час обіду чи вечері.
2. Проблеми, пов'язані з обслуговуванням клієнтів (незадоволеність, претензії тощо).
3. Різноманітні задачі на кожному етапі обслуговування, що вимагають високої концентрації уваги.
4. Конфлікти між співробітниками або з клієнтами.
5. Недосконаліть організаційних процесів.

Для «Flip Neo Bistro» зокрема, важливою є здатність персоналу адаптуватися до змінюваних вимог, постійно підтримувати високий рівень обслуговування та ефективно взаємодіяти в команді.

У «Flip Neo Bistro» для управління стресом використовуються кілька ключових стратегій, спрямованих на зменшення впливу стресових ситуацій на персонал:

1. Психологічні тренінги та підтримка: ресторан проводить регулярні тренінги з управління стресом для персоналу, де співробітники отримують інструменти для справляння з напругою, навчаються методам саморегуляції та ефективної комунікації в стресових ситуаціях. Ці тренінги також включають елементи мотивації та психологічної підтримки.

2. Підвищення рівня взаємодії в команді: важливою складовою є створення підтримуючої атмосфери в колективі, де кожен співробітник відчуває себе частиною команди, що допомагає знижувати рівень стресу. Регулярні командні зустрічі та активності сприяють розвитку ефективної комунікації та підтримки.

3. Раціональне планування та організація робочого процесу: в «Flip Neo Bistro» ретельно планують робочий процес, розподіляючи завдання між співробітниками згідно з їхніми можливостями та кваліфікацією. Це допомагає уникнути перевантаження персоналу та зменшує стресові ситуації.

4. Забезпечення комфортних умов праці: важливою складовою є створення зручних умов для роботи: облаштування робочих місць, комфортне робоче середовище, а також регулярні перерви для відпочинку.

Аналіз ефективності заходів управління стресом у ресторані показав, що впровадження таких стратегій позитивно впливає на загальний рівень задоволення працівників, знижує кількість конфліктів у колективі та підвищує продуктивність. Співробітники ресторану відзначають зменшення стресових ситуацій та покращення атмосфери в колективі після впровадження психологічної підтримки та

тренінгів.Результати анкетування персоналу також підтверджують, що зменшення стресу підвищує ефективність роботи та знижує рівень вигорання серед співробітників.

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

О.Р. Максимів
Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЙОГО ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Санаторно-курортний комплекс України відіграє важливу роль у підтримці здоров'я населення, профілактиці захворювань та реабілітації. Завдяки природним ресурсам, таким як мінеральні води, лікувальні грязі та сприятливі кліматичні умови, Україна має значний потенціал для розвитку цієї галузі. Санаторно-курортна система України охоплює широкий спектр оздоровчих закладів, зокрема санаторії, профілакторії, лікувально-реабілітаційні центри та бальнеологічні курорти. Основними регіонами, де зосереджені ці заклади, є Карпати, Закарпаття, Львівська область, узбережжя Азовського моря та Крим. Серед найвідоміших курортів виділяються Трускавець, Моршин, Миргород, Свалява та Хмільник, які славляться своїми унікальними мінеральними водами й сприятливими умовами для оздоровлення. Сучасні тенденції розвитку санаторно-курортного комплексу включають [1]:

– медичну спеціалізацію – активне впровадження новітніх методик лікування та реабілітації, розширення спектру послуг;

– приватизацію та інвестування – збільшення кількості приватних санаторіїв, що сприяє покращенню якості обслуговування;

– цифровізацію – використання онлайн-платформ для бронювання, телемедицини та дистанційного контролю лікування;

– екологічність – впровадження програм сталого розвитку, зокрема екологічно чистих методів оздоровлення;

– розвиток медичного туризму – активне залучення іноземних туристів завдяки конкурентоспроможним цінам та якісним послугам.

Незважаючи на позитивні зрушення, санаторно-курортна сфера України стикається з низкою серйозних викликів. Серед основних проблем – обмежене державне фінансування, зношена інфраструктура та руйнівні наслідки військової агресії російської федерації.Для подальшого розвитку санаторно-курортної галузі

необхідне впровадження комплексних заходів, спрямованих на її модернізацію та адаптацію до сучасних економічних умов. Зокрема, важливим аспектом є імплементація податкових стимулів для залучення інвесторів, а також розширення державних програм оздоровлення населення.Значна частина санаторно-курортних закладів функціонує на застарілій матеріально-технічній базі, що негативно позначається на їхній конкурентоспроможності.У зв'язку з цим необхідною є комплексна реконструкція закладів, що включає модернізацію лікувального обладнання, оновлення номерного фонду та благоустрій територій відповідно до міжнародних стандартів.

Розширення співпраці з європейськими державами у сфері рекреації та медичної реабілітації сприятиме інтеграції передових методик лікування та управлінських практик у функціонування санаторно-курортного комплексу України. Крім того, залучення міжнародних грантових програм та партнерських ініціатив дозволить поглибити інтеграцію в європейський оздоровчий простір.

Одним із ключових напрямів розвитку є впровадження сучасних цифрових технологій у процес надання санаторно-курортних послуг. Автоматизація операцій, використання систем онлайн-бронювання, розробка мобільних застосунків для пацієнтів і розвиток телемедицини сприятимуть підвищенню рівня сервісу, оптимізації внутрішніх процесів та загальному покращенню комфорту перебування відпочивальників.

З огляду на наслідки військової агресії, необхідно відновлювати пошкоджені санаторно-курортні заклади та адаптувати їх до потреб людей, які потребують реабілітації. Важливим напрямом стане створення спеціалізованих центрів для військових, ветеранів та переселенців, що сприятиме їхній фізичній і психологічній реабілітації.Санаторно-курортний комплекс України має значний потенціал розвитку завдяки природним ресурсам та сучасним тенденціям. Впровадження інноваційних підходів, модернізація інфраструктури та залучення інвестицій сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності галузі як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. Герасименко, Т., Олійник , А., & Дідусь, А. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 7. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-18

Науковий керівник: І.М. Мельник, доктор економічних наук, професор

А.В. Матюхіна
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, Україна

ПОНЯТТЯ «ТУРИСТИЧНА ПОСЛУГА», СПЕЦИФІКА І ОСОБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ПОСЛУГИ

Туристична послуга є основною категорією в системі туристичної діяльності та становить результат діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, спрямований на задоволення потреб туристів під час їхніх подорожей. Вона включає не тільки безпосереднє обслуговування (проживання, харчування, транспортне забезпечення, екскурсійне супроводження), а й посередницькі, інформаційні, консультаційні, страхові, розважальні послуги.Відповідно до Закону України «Про туризм», туристична послуга – це будь-яка послуга, що надається туристу і є частиною туристичного продукту. Основною її специфікою є нематеріальний характер, невіддільність від джерела надання, варіативність якості залежно від персоналу, а також неможливість зберігання.

Таблиця 1

Критерії туристичних послуг

Критерій	Туристична послуга	Звичайна послуга
Нематеріальність	Висока	Середня або висока
Непридатність до зберігання	Дуже висока (не можна зберігати або накопичувати)	Висока
Одночасність виробництва і споживання	Так	Часто так
Сезонність	Виражена (літній, зимовий туризм тощо)	Низька або середня
Складність	Висока (включає транспорт, проживання, харчування тощо)	Варіюється
Індивідуалізація	Часто адаптується до потреб споживача	Варіюється

Особливості туристичних послуг:

- Комплексність: поєднання декількох видів послуг в одному пакеті (турпродукті).
- Сезонність: залежність попиту від кліматичних, соціальних та економічних факторів.
- Нематеріальність: турист не може «побачити» чи «спробувати» послугу до її споживання.
- Одноразовість надання: туристична послуга не підлягає поверненню або повторному використанню.

- Залежність від людського фактора: якість послуги багато в чому визначається кваліфікацією персоналу.

Таким чином, туристичні послуги відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможного туристичного продукту, задоволенні потреб споживача та розвитку індустрії туризму в цілому.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (із змінами та доповненнями).

2. Бейдик О.О. Туристичні ресурси України. К.: Центр учбової літератури, 2021.

3. Путренко В.В. Основи туризмознавства. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020.

Науковий керівник: С.Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент

С.О. Моісєєнко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ГАСТРОНОМІЧНІ ТРАДИЦІЇ ДНІПРОПЕТРОВЩИНИ

1. Значення гастрономічних традицій у культурі регіону

– Гастрономія як частина нематеріальної культурної спадщини Дніпропетровщини.

– Вплив історичних, географічних і соціально-економічних чинників на формування сучасної кухні регіону.

– Роль гастрономії у розвитку туризму, зокрема гастротуризму.

2. Історичні витоки кухні Дніпропетровщини

– Вплив традиційного козацького харчування (юшка, куліш, печеня, галушки).

– Особливості кухні етнічних спільнот, що проживали в регіоні: євреїв, греків, німців, вірмен, татар.

– Використання локальних продуктів у традиційних стравах.

3. Сучасні гастрономічні тенденції в регіоні

– Популяризація локальних продуктів (мед, риба, овочі, м'ясо).

– Відродження та адаптація старовинних рецептів у сучасній ресторанній культурі.

– Розвиток концептуальних закладів, що пропонують регіональну кухню з сучасною подачею.

4. Популярні страви та продукти Дніпропетровщини

– Куліш із локальними варіаціями.

– Страви з річкової риби (щука, сом, судак).

– Випічка та десерти з місцевих продуктів (короваї, бабки, медові пироги).

– Використання сезонних овочів та фруктів у гастрономії.

5. Роль ресторанів і фестивалів у розвитку гастрономічної культури

– Вплив популярних закладів на формування гастрономічного іміджу регіону.

– Фестивалі їжі як спосіб збереження та популяризації гастрономічних традицій (наприклад, «Пікнік на набережній», фестивалі BBQ).

– Інтерес до органічної їжі та фермерських продуктів.

6. Сучасні виклики та перспективи гастрономічного розвитку Дніпропетровщини

– Збереження автентичності страв у глобалізованому світі.

– Використання сучасних технологій приготування їжі (су-від, молекулярна кухня) у традиційних стравах.

– Розвиток гастрономічного туризму та створення нових туристичних маршрутів, пов'язаних із дегустаціями та знайомством із традиційною кухнею.

7. Висновок:

– Дніпропетровщина має багату гастрономічну спадщину, яка успішно адаптується до сучасних трендів.

– Поєднання традиційних рецептів з інноваційними підходами сприяє популяризації регіону на гастрономічній карті України.

– Перспективи подальшого розвитку гастрономічного туризму та розширення культурної значущості гастрономії Дніпропетровщини.

Список використаних джерел

1. Департамент культури, туризму, національностей та релігій Дніпропетровської ОДА – https://tourism.dp.gov.ua

2. Офіційний сайт Дніпровської міської ради – https://dniprorada.gov.ua

3. Стратегія розвитку туризму Дніпропетровської області (доступна на офіційних ресурсах місцевої влади).

4. Біляєва О. В. «Гастрономічний туризм в Україні: перспективи та виклики» – наукові розвідки у сфері гастрономічного туризму.

5. Савельєв В. В. «Кухня українського степу: історія та сучасність» – аналіз впливу історичних подій на формування регіональної кухні.
6. Ковальчук Л. В. «Етнокультурні аспекти харчування в Україні» – дослідження традиційного харчування різних етнічних спільнот.
7. «Дніпро Регіон» –https://dniproregion.com
8. «Наше місто» – https://nashemisto.dp.ua

Науковий керівник: С.Г.Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент

Д.М. Небога
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВИКЛИКИ COVID-19 ДЛЯ СВІТОВОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

Значний вплив на світовий готельний бізнес має глобальна пандемія COVID-19, яка вимагала від бізнесу швидкої реакції на зміни у споживчому попиті та адаптації підприємств до нових санітарних норм. Водночас, ця кризова ситуація стимулює готельну індустрію до інновацій, зокрема, до розвитку онлайн-сервісів бронювання, впровадження безконтактних технологій обслуговування та розробки нових форматів пропозицій для клієнтів.

Розвиток технологій та цифровізація надають готельному бізнесу потужні інструменти для підвищення ефективності, покращення якості послуг та залучення клієнтів. Впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM), інтеграція штучного інтелекту та використання великих даних для аналізу ринку та поведінки споживачів, розумних систем управління нерухомістю (PMS) дозволяють створювати персоналізовані пропозиції та покращувати взаємодію з гостями.

Пандемія COVID-19 виявилася значним випробуванням для готельного бізнесу, ініціювавши глибокі трансформації у цій галузі. Розгортання пандемічних обмежень спричинило необхідність адаптації до змінених умов діяльності, що, в свою чергу, вимагало від підприємств готельного бізнесу розроблення та імплементації інноваційних стратегій. Суттєве скорочення кількості діючих закладів харчування та високий рівень незаповнених вакансій свідчать про комплексні виклики, з якими зіткнулася галузь. Водночас спостерігалось відновлення обсягу послуг у 2021 році порівняно з

попереднім роком, що вказало на ефективність адаптаційних механізмів та потенціал для подальшого розвитку.

Однак, незважаючи на позитивні тенденції відновлення, обсяги діяльності готельно-ресторанного бізнесу все ще не досягли допандемічних показників. Це вимагає продовження пошуку нових шляхів еволюції, які б враховували поточну динаміку ринку та можливість непередбачуваних карантинних обмежень у майбутньому. Інноваційні стратегії, зосереджені на розвитку послуг доставки, оптимізації внутрішніх процесів та розширенні спектру послуг, можуть сприяти збільшенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку підприємств цієї галузі.

Важливу роль у підтримці індустрії гостинності відіграє державна підтримка, направлена на зменшення фінансового тиску на підприємства та стимулювання інвестицій в розвиток нових бізнес-моделей. Співпраця державних органів, асоціацій представників готельного бізнесу сприяє формуванню ефективної системи відновлення та розвитку галузі в умовах нової нормальності;

Пандемія COVID-19 негативно відбилася на всіх галузях світової економіки, не оминула вона й готельний бізнес.

2020 рік виділився на тлі інших, несучи в індустрію гостинності та готельний бізнес поняття «нова норма». Криза, пов'язана з пандемією, негативно вплинула на роботу компаній, але також відкрила нові можливості

Пандемія змусила людей приділяти пильну увагу здоров'ю, і все говорить про те, що тенденція збережеться протягом довгого часу. Експертні автори статей про майбутнє гостинності стверджують, що «чистота» – головне слово галузі в 20-х роках. А опитування Олівера Ваймана показало, що більшість людей обирає готель, ґрунтуючись на якості прибирання і рівні безпеки для здоров'я.

Сучасні тенденції в готельному бізнесі тісно пов'язані з технологіями, які захопили світ. В цьому десятиріччі інновації допоможуть поліпшити якість обслуговування гостей, а також забезпечити безпеку для здоров'я і чистоту. Якою б важливою не стала автоматизація та самообслуговування, пандемія змусила переглянути те, як гості можуть взаємодіяти зі зручностями безпосередньо у номері та у готелі в цілому. Яскравий приклад застосування технологій в гостинності – заселення в повністю безконтактний готель. Від датчиків руху, які вмикають світло, до голосового та мобільного управління приладами. Удосконалення пристроїв за допомогою мобільного додатку – дали готелям і обслуговуючим їх розробникам інструментарій, що дозволяє зв’язати ці нові технології з їх

інтегрованими гостьовими додатками, що забезпечують футуристичні переживання у гостя. Навіть існуючі функції, такі як цифрові ключі від номеру, які дозволяють гостям відчиняти двері за допомогою своїх телефонів, викликають новий інтерес.

Кризова ситуація створює для підприємств індустрії гостинності складне зовнішнє середовище, яке дуже швидко змінюється. В багатьох випадках це може служити важливим кроком для розвитку та бізнес-інновацій. Світові фахівці індустрії гостинності доводять, що зміни зовнішнього середовища тісно пов`язані з бізнес-інноваціями: чим більш складніше та невизначене навколишнє середовище – тим більше воно впливає на розмір та кількість інновацій.

Кризу можна розглядати не лише як крах, занепад та руйнування, але і як нові можливості для переформатування бізнесу.Останні кризи стали креш-тестом, що дали шанс переглянути позиціонування та ефективність бізнес-процесів.

Висока конкуренція на ринку готельних послуг спонукає до пошуку нових ринкових ніш, інноваційних підходів до гостинності та розвитку унікальних послуг, які могли б вирізнити підприємство на тлі конкурентів. Розуміння потреб сучасних мандрівників, забезпечення високої якості сервісу та створення умов для незабутнього досвіду перебування у готелі стають ключовими аспектами успіху в індустрії гостинності.

Враховуючи це, готельно-ресторанний бізнес має великі перспективи для розвитку, але його успіх в майбутньому буде залежати від гнучкості, інноваційності та орієнтації на забезпечення високоякісних та безпечних послуг для клієнтів;

Список використаних джерел

1.Вплив COVID-19 на економічне становище готельно-ресторанного бізнесу. URL: http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/295/283

2. Готельний бізнес в Україні зазнав серйозних збитків через пандемію – готельєри. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3172330-ocinka-vplivu-covid19-na-gotelnu-industriu-ukraini.html

3. Корж Н. В., Онищук Н. В. Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь. Економічний простір. 2020. No 156. С. 140–143. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-25.

Науковий керівник: С.Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент

Т.О. Окландер, доктор економічних наук, професор
Одеська державна академія будівництва та архітектури,
Одеса, Україна

РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Сучасне рекреаційне господарство є найбільш рентабельною сферою людської діяльності. Щорічно в світі подорожують більше 600 млн. осіб. До 2019 року кількість туристичних міжнародних поїздок становила понад 930 млн., а надходження від туризму досягли 1,1 трлн. доларів. На сферу туризму припадало 10,1% валового світового продукту, 7% світових інвестицій, 11% світових споживчих витрат. Частка туризму у світовому експорті становить 8%, у світовій торгівлі послугами - понад 31%. Щорічний дохід тільки від оподаткування цієї сфери діяльності становив 166 млрд. доларів США [1].

За даними Всесвітньої туристичної організації ця сфера вийшла на перше місце серед провідних галузей світової економіки, випередивши за обсягами одержуваних доходів нафтовидобуток і автомобілебудування. Кожен долар вкладений в рекреацію, в середньому, приносить не менше 250 доларів прибутку. Жодна галузь світового господарства не працює так стабільно, як рекреація. За її допомоги потужний економічний стрибок зробили багато країн світу. У деяких країнах, що розвиваються, таких як Таїланд, Кіпр, Малайзія та інших туризм є основою існування.

Крім цього, розвиток рекреації допомагає вирішувати найважливішу соціальну проблему сучасності - проблему зайнятості населення і таким чином служить найважливішим фактором зниження соціальної напруженості в суспільстві викликаної безробіттям. Зайнятість населення в цій сфері є вищою, ніж в будь-якому іншому секторі індустрії. Внесок туризму в розвиток економіки держави полягає в створенні робочих місць в районах обслуговування туристів; підтримки суміжних індустрій; поповненні республіканських і місцевих бюджетів податковими надходженнями від туризму; стимулювання експорту місцевих продуктів.

У світовій туристичній системі зайнято 130 млн. осіб, а витрати на створення одного робочого місця в рекреаційному комплексі є в 20 разів меншими, ніж в промисловості. Приклади розвинених у туристичному відношенні країн (Іспанія, Туніс, Італія, Греція, Франція, Австрія), де в секторі обслуговування працює понад 50% зайнятого населення показують, що з трьох нових професій, як

правило (особливо для молоді), дві можуть виникнути саме в рекреаційній сфері.

За розрахунками швейцарського професора Х.-П.Шмідт-Хаузена, кожні 1000 місць в туристичних засобах розміщення створюють в середньому 459 робочих місць у сфері обслуговування (2/3 з них - в готельному господарстві, інші в інших областях сфери обслуговування). На 100 робочих місць в готельному господарстві припадає близько 50 робочих місць в таких областях, як послуги торгівлі - 11 місць, банківські та страхові послуги - 2 та інш. [1].

Туристичні ресурси складають основу індустрії рекреації, яка в зарубіжних країнах є однією з найбільших і динамічних галузей економіки. Входження України в число розвинених санаторно-курортних і туристичних держав є об'єктивно обумовленою, але поки нереалізованої можливістю. Вона має у своєму розпорядженні цінні природні санаторно-курортні ресурси, які не поступаються великим здравницям міжнародного значення. Тільки лише ліжковий фонд здравниць становив близько 1,9 млн. місць, де до недавнього часу щорічно оздоровлювались 8,6 млн. осіб. В результаті на 42 млн. людино-днів було скорочено тимчасову непрацездатність (медичний ефект), на 371 км була збільшена площа рекреаційно-облаштованих ландшафтів (екологічний ефект). Великим був і соціально-економічний ефект. Однак в період кризи різко знизилися показники місткості всіх видів рекреаційних установ, санаторії та пансіонати з лікуванням втратили близько 4 тис. місць; санаторії-профілакторії - близько 20 тис.; будинки і пансіонати відпочинку - 40 тис.; бази відпочинку - понад 60 тис.; турбази - близько 60 тис. місць [1].

У Законі України «Про туризм» до основних завдань економічної діяльності в області туризму відносять: створення туристичного продукту; формування ринку туристичних послуг; удосконалення інфраструктури туризму; надання туристичних послуг; розвиток внутрішнього та закордонного туризму. Туристичний продукт формується з сукупності природно-кліматичних, оздоровчих, історико-культурних, пізнавальних та соціально-побутових ресурсів, здатних задовольнити різноманітні потреби туриста. Пошук перспективних туристичних ресурсів України - багатокритеріальна задача з орієнтацією на різноманітні потреби туристів. Він необхідний для розробки перспективних напрямків розвитку туристичного бізнесу вУкраїні.

Список використаних джерел

1. Світовий туристичний ринок: трансформація після пандемії. Електронний ресурс: http://zt.knute.edu.ua/files/2024/02(109)/4.pdf

М.М. Паньків, кандидат історичних наук
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Харків, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

З кожним роком зростає кількість мандрівників, які усвідомлено ставляться до довкілля і враховують фактор дотримання готелем принципів сталого розвитку та впровадження екологічних інновацій. Активне застосування «зелених» технологій розширює цільову аудиторію гостей, а також покращує імідж готелю.

Сьогодні у готелях виокремлюються три основні напрями, за якими реалізуються екологічні практики: економія електроенергії; утилізація відходів; утилізація хімікатів. Відповідно до цих напрямів розвиваються екологічні технології та впроваджуються інноваційні рішення: енергозберігаючі технології, управління відходами, зелений транспорт, цифрові інновації.

Енергозберігаючі технології передбачають впровадження LED-освітлення, автоматичної системи управління освітленням, а саме, використання датчиків руху, або системи контролю освітленості, які залежно від присутності людини самі регулюють освітлення. До цієї групи технологій відноситься також встановлення сонячних панелей і вітряних турбін, вдосконалення системи водопостачання за допомогою встановлення сантехнічного обладнання з низьким рівнем споживання води. Наприклад, електронні змішувачі, обмежувальні картриджі, душові лійки для економії води.

Важливе значення при впровадженні екологічних інновацій має процес управління відходами всередині підприємства. Тут слід виокремити програми повторного використання: відмова від щоденного прання постільної білизни та рушників (у деяких готелях за такий екологічний підхід до споживання гостей нагороджують балами лояльності або сувенірною продукцією під час виїзду). Такі програми сприяють не тільки зниженню негативного впливу на навколишнє середовище, а й оптимізації бізнес-процесів у готелі, а також збільшенню рівня лояльності гостей. Важливим процесом з управління продуктами життєдіяльності підприємства може виступати компостування органічних відходів для перетворення їх на добриво. Це дає змогу зменшити обсяг відходів і здійснити позитивний вплив на навколишнє середовище [1].

До наступної групи екологічних інновацій можна віднести підтримку зеленого транспорту. Це передбачає встановлення велопарковок біля засобів розміщення, зарядних станцій для електромобілів, надання екологічно чистого транспорту в оренду (велосипедів, самокатів).

Окремою групою екологічних технологій є цифрові інновації. До них відноситься встановлення інтерактивних дисплеїв з екологічною інформацією – ознайомлення гостей з цілями, завданнями та прикладами екологічної стійкості може спонукати їх вести більш екологічний спосіб життя, практикувати еко-орієнтовану поведінку навіть після перебування в готелі. До цієї ж категорії входить впровадження інтелектуальних систем управління номерами та громадськими приміщеннями, автоматизоване регулювання енергоспоживання та інших систем. Ця практика може сприяти ефективному управлінню витратами, залученню нових клієнтів, орієнтованих на екологічні цінності [2].

Слід згадати і про деякі мінуси для готелів під час роботи з екологічними технологіями. Зокрема, великі початкові інвестиції, і, як наслідок, тривалі строки окупності проєктів, які можуть становити 5-7 років, а також додаткові витрати на сертифікацію. Іншим ризиком є потенційне виникнення складнощів під час пошуку компромісу між екологічністю та потребами гостей. Не всі гості готелів дотримуються еко-принципів і для них економія в низці аспектів викликатиме незручність. Доцільно формувати у гостей усвідомленість шляхом інформування їх про користь екологічних практик, запровадження відповідних програм лояльності.

Отже, впровадження екологічних технологій в діяльність підприємств індустрії гостинності сьогодні є необхідністю. Готельні підприємства за допомогою еко-трендів формують новий стандарт якості, роблять свій внесок у сталий розвиток, підвищують свою конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Тітомир Л. А., Коротич О. М., Халілова-Чуваєва Ю. О. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно- ресторанного бізнесу // Економіка харчової промисловості. 2021. № 3. С. 88 – 93.

2. AgarwalS., Kasliwal N. Going green: a study on consumer perception and willingness to pay towards green attributes of hotels // International Journal of Emerging Research in Management &Technology. 2017. Vol. 6 (10). P. 16-28.

В.С. Пирогова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Одним із головних трендів сучасної ресторанної індустрії є цифровізація та діджиталізація. Ці процеси передбачають впровадження цифрових рішень у роботу закладів, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність, збільшити конкурентоспроможність та покращити комунікацію зі споживачами.

Завдяки цифровим технологіям ресторани можуть швидко адаптуватися до змінних потреб ринку, розширювати свою клієнтську базу та підвищувати якість обслуговування. В умовах жорсткої конкуренції успіх ресторанного бізнесу значною мірою залежить від рівня впровадження інноваційних рішень [1].

Цифрові технології активно змінюють роботу ресторанів, впливаючи на всі аспекти їх функціонування. Онлайн-маркетинг стає невід'ємною частиною просування закладу, дозволяючи взаємодіяти з клієнтами через соціальні мережі та інтернет-платформи. Автоматизація процесів, таких як бронювання столиків, прийом замовлень онлайн та використання електронного меню, підвищує рівень комфорту для гостей та ефективність управління закладом [2].

Використання сучасного обладнання, автоматизованих кас та терміналів самообслуговування дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити якість приготування страв. Крім того, стрімкий розвиток сервісів доставки їжі сприяє розширенню бізнесу та залученню нових клієнтів [1].

Розвиток цифровізації сприяє активному впровадженню безконтактних технологій, які підвищують рівень комфорту та безпеки для клієнтів. Використання QR-кодів для меню та замовлень дозволяє гостям швидко переглядати доступні страви та здійснювати замовлення без контакту з персоналом. Безготівкові платежі через Google Pay, Apple Pay або безконтактні картки роблять процес оплати швидшим і безпечнішим [1].

Автоматизовані каси та термінали самообслуговування допомагають зменшити черги та пришвидшити обслуговування. Використання таких рішень особливо актуальне для закладів швидкого харчування, де ефективність роботи напряму впливає на рівень прибутку [1].

Впровадження мобільних додатків стає важливим інструментом для залучення клієнтів та покращення їхнього досвіду.

Сучасні технології дозволяють відвідувачам швидко переглядати меню, здійснювати замовлення та оплачувати рахунок безконтактно. Це не лише зручно для клієнтів, а й допомагає ресторанам ефективніше управляти потоками замовлень[3].

Програми лояльності, інтегровані у мобільні додатки, сприяють утриманню постійних клієнтів, пропонуючи їм бонуси та спеціальні знижки. Система бронювання столиків дозволяє уникнути незручностей із пошуком вільного місця та планувати відвідування ресторану заздалегідь.

Соціальні мережі відіграють ключову роль у розвитку сучасних ресторанів. За допомогою Facebook, Instagram та TikTok заклади можуть взаємодіяти з аудиторією, залучати нових клієнтів та підтримувати позитивний імідж бренду. Використання таргетованої реклами дозволяє ресторанам досягати саме тієї аудиторії, яка потенційно зацікавлена у відвідуванні закладу[2]. Візуальний контент, такий як якісні фото та відео страв, суттєво впливає на рішення клієнтів щодо вибору ресторану. Інтерактивність у вигляді опитувань, конкурсів та взаємодії з підписниками допомагає підвищити лояльність гостей та створити активну спільноту навколо бренду.Реклама в інтернеті дозволяє ресторанам не лише залучати нових клієнтів, а й аналізувати ефективність маркетингових кампаній. Використання Google Ads, Facebook Ads та Instagram Ads дає змогу налаштовувати покази для цільової аудиторії, що значно підвищує рентабельність реклами . SEO-просування ресторанних сайтів допомагає покращити їхню видимість у пошукових системах, що сприяє збільшенню кількості бронювань та замовлень. Інструменти аналітики, такі як Google Analytics або Facebook Insights, дозволяють власникам ресторанів оцінювати популярність страв, ефективність рекламних кампаній та коригувати стратегії розвитку [2].

Список використаних джерел

1. Туристична бібліотека. Цифровізація та діджиталізація в індустрії гостинності та туризму URL: https://tourlib.net/statti_ukr/tjutjunnyk2.htm

2. Хостинг Україна. Що таке інтернет-маркетинг? Поради, приклади та інструментиURL:https://hostiq.ua/blog/ukr/what-is-internet-marketing/

3. Wezom. Мобільні програми лояльності URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/mobile-programm-loyalty

Науковий керівник: С.Г. Захарова кандидат наук з державного управління, доцент

В.А. Попович
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ВНУТРІШНІЙ ТУРИЗМ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ

Внутрішній туризм України зазнав кардинальних трансформацій унаслідок повномасштабної війни, яка почалася у 2022 році. Військові дії спричинили значне руйнування інфраструктури, що зробило частину туристичних маршрутів недоступними або небезпечними для відвідувачів. Безпекові ризики, постійні ракетні обстріли та міграційні процеси змінили пріоритети українців, змусивши їх шукати альтернативні можливості для подорожей у межах відносно безпечних регіонів. До традиційних проблем додалися економічні труднощі, адже значна частина громадян втратила стабільний дохід, що негативно позначилося на їхній платоспроможності. Унаслідок цього туристична галузь зазнала суттєвих фінансових втрат, багато підприємств закрилися або перейшли в режим скороченої діяльності. Однак навіть у таких складних умовах внутрішній туризм не зник, а натомість зазнав структурних змін, що сприяли розвитку нових форматів відпочинку [1, с. 71].

Зміщення туристичних потоків на західні та центральні регіони України стало одним із ключових трендів воєнного періоду. Львівщина, Закарпаття, Прикарпаття, Буковина та частково Вінниччина стали головними напрямками для мандрівників, оскільки тут відносно безпечно та розвинена туристична інфраструктура. Водночас через складну економічну ситуацію українці почали віддавати перевагу бюджетним видам подорожей, зокрема активному, екологічному та гастрономічному туризму [2, с. 7-8]. Важливим фактором стала популяризація одноденних турів, які не потребують значних витрат і водночас сприяють підтримці місцевого бізнесу. Також суттєво зріс інтерес до сільського зеленого туризму, оскільки багато містян шукали спокійні та екологічно чисті місця для відпочинку. Крім того, розвиток отримали волонтерські подорожі, під час яких українці допомагають відбудовувати зруйновані населені пункти, працюють у волонтерських центрах або підтримують бізнеси, що постраждали від війни.

Попри кризу, війна також стимулювала появу нових можливостей для туристичної галузі [3, с. 209]. Одним із найпомітніших явищ став розвиток військового туризму, який

охоплює відвідування музеїв, меморіальних комплексів та локацій, пов'язаних із героїчним опором українців. Люди прагнуть дізнатися більше про історію сучасної боротьби, відвідати місця, де відбувалися ключові події, та особисто поспілкуватися з ветеранами. Також активно розвивається духовний туризм – паломництва до святинь, монастирів і історичних храмів, що стали символами стійкості та надії. Водночас підприємці змушені адаптувати свої пропозиції до зміненого попиту, пропонуючи нові туристичні продукти, серед яких індивідуальні маршрути, екскурсії маловідомими куточками країни та подорожі з елементами психологічної реабілітації.

Перспективи відновлення внутрішнього туризму безпосередньо залежать від загальної стабілізації ситуації в країні та масштабів післявоєнної відбудови. Очікується, що після завершення війни держава активно інвестуватиме у відновлення зруйнованих об'єктів туристичної інфраструктури, модернізацію транспортного сполучення та створення безпечних умов для подорожей. Важливим кроком стане розробка державних програм підтримки туристичного бізнесу, залучення міжнародних грантів та ініціювання проектів із залученням іноземних партнерів [4, с. 171]. Війна зробила Україну відомою на весь світ, і це може стати стимулом для розвитку міжнародного туризму – іноземці виявляють інтерес до країни, яка вистояла перед глобальними викликами. Туризм може стати не лише важливою економічною галуззю, а й потужним інструментом культурної дипломатії, сприяючи позитивному іміджу України у світі.

В таблиці 1 представлено порівняльний аналіз ключових аспектів внутрішнього туризму України під час війни та потенційного відновлення після її завершення.

Таблиця 1

Внутрішній туризм України: виклики воєнного часу та перспективи відновлення

Аспект	Період війни	Післявоєнне відновлення
Безпека	Високі ризики, необхідність адаптації маршрутів	Відновлення безпечних туристичних зон, створення нових маршрутів
Популярні регіони	Західні та центральні області	Відновлення туристичних локацій по всій країні
Формати подорожей	Короткострокові тури, волонтерський і військовий туризм	Відродження традиційного та міжнародного туризму
Економічний вплив	Скорочення доходів галузі, закриття бізнесів	Інвестиції, держпідтримка та розвиток туристичної інфраструктури
Роль держави	Мінімальне фінансування, фокус на гуманітарних ініціативах	Програми підтримки, залучення міжнародних грантів

Інтерес з боку іноземців	Обмежений, фокус на гуманітарних місіях	Зростання інтересу, популяризація України як туристичного напряму
Розвиток бізнесу	Адаптація під нові реалії, підтримка локального виробництва	Відновлення великих туристичних операторів, стимулювання малого бізнесу

Попри всі труднощі, які спричинила війна, туристична галузь України має значний потенціал для відновлення та подальшого розвитку. Важливим напрямком стане активне розширення військово-історичного туризму, який сприятиме збереженню національної пам'яті та стане частиною патріотичного виховання. Відвідування місць героїчної оборони, меморіалів, музеїв, присвячених війні, дозволить не лише вшанувати пам'ять загиблих, а й привернути увагу українців та іноземних гостей до подій, що змінили хід історії країни. Крім того, такий туризм може мати освітню та культурну місію, допомагаючи молодому поколінню усвідомити важливість боротьби за незалежність і територіальну цілісність держави.

Ще одним важливим фактором, що сприятиме відродженню туризму, стане повернення мільйонів вимушених переселенців, які через війну були змушені покинути свої домівки. Після завершення бойових дій вони отримають можливість знову подорожувати країною, відкриваючи для себе відновлені міста, знайомлячись із оновленою інфраструктурою та підтримуючи місцевий бізнес. Саме внутрішній туризм може стати ключовим рушієм відродження економіки багатьох регіонів, сприяючи розвитку малого та середнього підприємництва. Власники готелів, ресторанів, туристичних агентств, культурних закладів та екскурсійних компаній отримають нові можливості для розвитку своїх послуг і створення робочих місць [5, с. 39].

Державна політика у сфері туризму має зосередитися на створенні безпечних туристичних маршрутів, модернізації інфраструктури та стимулюванні підприємництва у цій сфері. Важливим напрямком стане покращення транспортного сполучення, зокрема розширення залізничних і автобусних перевезень до популярних туристичних місць. Окрему увагу слід приділити розвитку альтернативних видів туризму, таких як екотуризм, агротуризм і гастрономічний туризм, які можуть стати додатковими джерелами прибутку для місцевих громад. Крім того, необхідно впроваджувати державні програми підтримки туристичних стартапів і створювати спеціальні фонди для фінансування відновлення туристичної галузі в постраждалих регіонах.

Одним із ключових аспектів розвитку стане цифровізація туристичної галузі. Використання сучасних технологій дозволить зробити український туризм доступнішим і привабливішим для широкої аудиторії. Запровадження мобільних додатків для бронювання турів, створення інтерактивних карт туристичних маршрутів, розробка віртуальних екскурсій дозволять популяризувати туристичні продукти серед українців і залучити іноземних мандрівників. Онлайн-платформи, що просуватимуть місцевий туризм, допоможуть готелям, ресторанам, екскурсоводам і культурним закладам ефективніше взаємодіяти з туристами та формувати унікальні пропозиції.

Таким чином, війна суттєво вплинула на туристичний сектор України, спричинивши численні виклики, але також відкривши нові можливості для адаптації та оновлення. Відновлення галузі потребуватиме комплексного підходу, що включатиме інвестиції, підтримку з боку держави та міжнародних партнерів, модернізацію інфраструктури та створення нових туристичних продуктів. За умови правильної стратегії внутрішній туризм може стати не лише важливою економічною складовою, а й символом національної єдності, свідченням здатності українців відроджувати свою країну після найскладніших випробувань. Зростання туристичної активності сприятиме не лише економічному розвитку, а й популяризації української культури, історії та природної спадщини як на національному, так і на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1.Безхлібна А. П. Особливості організації туристичного бізнесу в сучасних умовах в Україні [Електронний ресурс] / А. П. Безхлібна, В. Ф. Тесля // Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2024 р. : у 2 ч. Ч. 1 / прогр. ком.: Марченко А. П. [та ін.] ; орг. ком.: Н. В. Якименко-Терещенко [та ін.] ; ред. О. О. Носирєв ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – С. 71-73.

2. Габчак Н., Габчак С. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період. Журнал «Економіка та суспільство». 2023. № 52. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2592 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-67.

3. Габчак Н., Габчак С. Нові виклики розвитку внутрішнього туризму в час російсько-української війни. Матеріали Міжнародної

наукової конференції «Природа і суспільство: виклики і поступ». (11-13 жовтня 2024р.). Чернівці, 2024. – С. 209-211.

4. Погуда Н. В. Вплив війни в Україні на туризм: відновлення та розвиток / Н. В. Погуда // Туризм в Україні: виклики та відновлення [Електронний ресурс] : Ззбірник матеріалів Міжнародного туристичного форуму, 21–22 березня 2023 р. - Київ : Київський національний економічний університеті ім. Вадима Гетьмана, 2023. - С. 171-174.

5. Івашура А. А. Проблематика сталості в індустрії туризму та гостинності / А. А. Івашура // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – С. 38-40.

Науковий керівник: Л.Г. Бойко, доцент

В.В. Семко
Університет ім. Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ СУЧАСНОГО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності бренд відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства. Бренд не лише ідентифікує заклад серед конкурентів, але й формує довіру, емоційний зв'язок із клієнтом та сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів.

Управління брендом охоплює сукупність стратегічних і тактичних дій, спрямованих на створення, розвиток і підтримку унікального образу підприємства. Основними складовими бренду є візуальна ідентичність, цінності, які транслює заклад, рівень обслуговування, корпоративна культура та якість комунікації з аудиторією.

Одним із ключових завдань управління брендом є формування цілісного споживчого досвіду. У цьому контексті важливими стають стандарти сервісу, послідовність у наданні послуг, професійна підготовка персоналу та впровадження концепцій, які відповідають очікуванням сучасних гостей. Прикладом є готелі та ресторани, що працюють за принципом «емпатичного обслуговування» або «гостинності нового покоління».

У процесі формування бренду значну роль відіграє діджиталізація. Онлайн-ресурси, соціальні мережі, система управління відгуками, сайти для бронювання — все це впливає на сприйняття бренду й ефективність його просування. Зростає також значення програм лояльності та персоналізованих сервісів.

Сучасні тренди, зокрема сталий розвиток, екологічність, етичне ведення бізнесу, також стають важливою частиною брендової ідентичності. Споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на якість послуг, а й на соціальну відповідальність компанії.

Таким чином, ефективне управління брендом у сфері готельно-ресторанного господарства потребує комплексного підходу, що враховує сучасні ринкові тенденції, цифрові інструменти, цінності бренду та очікування клієнтів. Саме це дозволяє закладам залишатися актуальними, впізнаваними та успішними в умовах високої конкуренції.

Список використаних джерел

1. www.ritzcarltonleadershipcenter.com
2. www.marriott.com/community-footprints
3. www.hoteltechreport.com
4. www.travelandleisure.com
5. www.travelandleisure.com
6. www.hoteltechreport.com

Науковий керівник: С.Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент

М.О. Синицина

Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ТУРИЗМ ТА БІЗНЕС НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ

Розвиток туризму та бізнесу в сільській місцевості України є важливим фактором для соціально-економічного розвитку країни. Сільські території, зі значним економічним потенціалом, можуть стати центром різних комерційних ініціатив, в яких туризм - це особливе місце. Розвиток туристичної галузі в сільській місцевості має можливість стимулювати економічне повстання в цілому, створюючи умови для створення нових робочих місць, залучення інвестицій та вдосконалення рівня життя місцевих людей [1].

Сільський туризм набуває все більшої популярності в Україні, приваблюючи туристів своєю природою, культурною спадщиною та способом життя. Основними причинами вибору такого типу відпочинку, є прагнення до спокою, бажання позбутися від міського галасу. Зелений туризм - охоплює агротуризм та екотуризм. Агротуризм- це залучення туристів до сільськогосподарського життя. Екотуризм- відпочинок в природному середовищі з ціллю відновлення сил[3]. Опитування показують високий рівень зацікавленості українців у відпочинку в сільській місцевості. Майже 92%[2].

В Україні сільський зелений туризм займає одну з лідируючих позицій. Головний туристичний регіон України є Карпатський (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька область). У західних областях зосереджена значна кількість агроосель: Львівська область пропонує близько 200, Івано-Франківська – понад 300, Закарпатська – понад 360, а Чернівецька – близько 80[4].

Регіональні об'єднання з розвитку зеленого туризму відіграють важливу роль у просуванні послуг місцевих агроосель. Прикладом успішної міжнародної співпраці є сироварня в Нижньому Селищі Закарпатської області.

Сільські території України пропонують великий вибір бізнес-можливостей у туристичній сфері. Розвиток агроосель, створення екологічних маршрутів та розкрутка гастрономічного туризму є перспективними направленнями. Є значні можливості для розвитку активного туризму: піші та велосипедні прогулянки, кінні екскурсії, рибальство та зимові розваги. Розвиток туризму та бізнесу на сільських територіях має великий економічний та соціальний вплив. Економічно, це сприяє створенню нових робочих місць та збільшенню доходів місцевого населення.

Держава визнає важливість розвитку сільського туризму та підприємництва. Про це каже «Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року»[5]. Існують державні програми. Програми "Власна справа"[6], "Доступні кредити 5-7-9"[7] надають мікро гранти для початку власного бізнесу. Ініціатива "Made in Ukraine" спрямована на підтримку вітчизняних виробників. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) є ключовим органом, відповідальним за реалізацію державної політики у сфері туризму.

Розвиток туризму та бізнесу на сільських територіях України стикається з низкою викликів, включаючи недостатній розвиток інфраструктури, недосконалість законодавства, низький рівень сервісу, брак реклами, організаційну роз'єднаність, вплив воєнних дій, проблеми з логістикою, обмежений доступ до фінансування,

конкуренцію та сезонність попиту. Для подолання цих перешкод необхідно вдосконалити законодавство у сфері туризму, залучити інвестиції в інфраструктуру, підвищити якість сервісу через навчання кадрів, активізувати маркетингову діяльність, сприяти створенню туристичних кластерів, покращити транспортне сполучення, розширити доступ до фінансування, розвивати нові види туризму, забезпечити безпеку туристів та сприяти сталому розвитку.

Список використаних джерел

1. Innovative Development of Rural Green Tourism in Ukraine. URL: https://www.mdpi.com/2673-5768/5/3/33

2.Development of rural tourism in ukraine in -the context of sustainable development.URL: https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.22_3/Art67.pdf

3. Innovative Development of Rural Green Tourism in Ukraine - URL: https://www.mdpi.com/2673-5768/5/3/33

4. Rural green tourism in Ukraine: organizationand development issues- URL: https://www.e3sconferences.org/articles/e3sconf/pdf/2024/88/e3sconf_iscmee2024_01011.pdf

5.Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року.URL:https://nto.ua/assets/files/ntou-book-strategic-ukraine-tourismstrategy 2026.pdf

6. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/ca2eb10c-4f90-4215-a210-1b23aa410bfc?lang=uk-UA&title=VlasnaSprava

7. Приват банк. URL: https://privatbank.ua/business/5-7-9

Науковий керівник Л.Г. Бойко, доцент

О.С. Смик, кандидат географічних наук
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, Україна

ТЕМАТИЧНІ ГОТЕЛІ: НОВИЙ РІВЕНЬ ГОСТИННОСТІ У ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

Сучасний світ туризму розвивається стрімкими темпами, і гості все частіше шукають унікальні враження та нестандартні умови проживання. У відповідь на цю тенденцію з'являються тематичні готелі, які пропонують не просто нічліг, а справжнє занурення в особливу атмосферу.

Тематичний готель – це заклад, концепція якого базується на певній темі. Це може бути історичний період, казка, літературний сюжет або навіть природне середовище. Головна мета – створити цілісний досвід для гостей, де кожна деталь – від інтер'єру до обслуговування – підтримує обрану концепцію [2].

В основі створення унікальних готелів лежать креативність і творче мислення, адже сучасні готелі прагнуть запропонувати не лише зручне розміщення, а й неповторний досвід перебування. Світовий досвід свідчить, що концептуальні готелі не лише є прибутковими, а й здатні стати самостійними туристичними принадами [3].

Найбільш популярними типами тематичних готелів є:

- *Казкові та фантастичні готелі* – ідеальні для любителів пригод та дітей. Номери можуть бути оформлені у стилі казок, міфів чи популярних фільмів, таких як Гаррі Поттер або Властелін перснів.
- *Історичні готелі* – пропонують відчути атмосферу минулих епох, наприклад, середньовіччя чи вікторіанської Англії. Гості можуть переночувати в реконструйованих замках або будівлях із багатовіковою історією.
- *Природні та екологічні готелі* – створені для тих, хто хоче відчути гармонію з природою. Це можуть бути еко-бунгало в джунглях або підводні номери для дослідження океану.
- *Технологічні готелі* – майбутнє гостинності, де штучний інтелект, роботи та інноваційні технології відіграють головну роль.
- *Арт-готелі* – справжня знахідка для шанувальників мистецтва. Номери та приміщення оформлені у стилі відомих художників чи художніх напрямів [1].

Відпочинок у готелі, оформленому в оригінальному стилі, дарує значно яскравіші емоції, ніж перебування у стандартному закладі.

Поява перших арт-готелів дала поштовх до розвитку бутік-готелів – формату, який спочатку розглядався як альтернатива традиційним мережевим готелям, але з часом також увійшов до складу готельних брендів. Відмінними рисами таких закладів стали неповторна атмосфера, індивідуальний підхід до оформлення та можливість здійснення покупок. Бутік-готелі вирізняються ретельно продуманим дизайном, нестандартними рішеннями та творчим підходом, що приваблює туристів.

Останнім часом зростає зацікавлення у розвитку бутік-готелів у передмістях і провінційних районах. Це пов'язано з подорожчанням

вартості землі в мегаполісах, активним розвитком передмість, а також бажанням туристів відпочити в тиші та спокої, подалі від міської метушні [3].

Головна причина популярності тематичних готелів – унікальність та можливість отримати незабутній досвід. Ось кілька ключових переваг:

- ✓ *Емоційний зв'язок* – гості отримують не лише місце для проживання, а й нові враження та емоції.
- ✓ *Інстаграмність* – сучасні мандрівники люблять ділитися своїми враженнями, і тематичні готелі чудово підходять для цього.
- ✓ *Повне занурення в атмосферу* – кожна деталь продумана так, щоб гість відчув себе частиною обраного світу.
- ✓ *Відчуття ексклюзивності* – такі готелі часто мають обмежену кількість номерів, що робить проживання в них особливо цінним.

Тематичні готелі – це більше, ніж просто місце для ночівлі. Вони пропонують подорож у світ емоцій та вражень, які залишаються в пам'яті назавжди. Саме тому вони стають важливою частиною сучасної туристичної індустрії та відкривають нові горизонти для мандрівників по всьому світу.

Список використаних джерел

1. Литовка А., Шикіна О. Класифікація інноваційної діяльності туристичного підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 14. – С. 416–420.
2. Степанов І. Концептуальні готелі: науково-практичні основи функціонування // Сучасні проблеми сервісу та туризму – 2010. – № 5. – С. 38–39.
3. Шикіна О.В., Фадєєва Г.І. Теоретичні основи діяльності концептуальних готелів та їх класифікація // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – Випуск 6 (11). – 2017. – С. 212-219.

А.І. Стасовська
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ГАСТРОНОМІЧНІ ТУРИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Гастрономічний туризм в Україні є перспективною галуззю, яка активно розвивається завдяки зростаючому інтересу до традиційної української кухні та культурних особливостей країни.

Поширення інтересу до української кулінарної спадщини та національних традицій серед іноземних туристів створює умови для формування нових індустріальних і соціокультурних практик, здатних забезпечити ефективну інтеграцію гастрономічного туризму в загальну структуру туристичної індустрії країни.

Визначення сучасного стану і перспектив розвитку цієї галузі вимагає комплексного підходу, який враховує як економічні, так і культурні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на функціонування гастрономічних об'єктів.

Однією з основних особливостей гастрономічного туризму є необхідність поєднання гастрономічного досвіду з елементами культурної та історичної автентичності, що стало основною стратегією для ряду українських закладів харчування, орієнтованих на туристів [3, с. 27].

Такі ресторани, як «Гриль-бар «Сало» [2] у Львові, пропонують не лише традиційні страви української кухні, але й інтерпретують гастрономічний досвід через культурні практики, що дозволяють глибше пізнати українські звичаї та обряди. Зокрема, через інтерактивні театралізовані вистави, живу музику та народні танці, туристи мають можливість не лише споживати їжу, але й активно залучатися до культурного середовища, що підвищує ефективність гастрономічного досвіду та сприяє формуванню позитивного іміджу країни як туристичної дестинації.

Слід зазначити, що одним із аспектів розвитку гастрономічного туризму є забезпечення доступності для туристів, що вимагає врахування мовного бар'єра та розвитку відповідної інфраструктури.

Відомі ресторани, такі як «Криївка» [2] у Львові, забезпечують обслуговування на кількох мовах (українською, англійською), що є важливим елементом комфортного перебування іноземних гостей. Такі заклади активно використовують міжнародне меню, що відповідає запитам туристів з різних куточків світу, та дозволяє уникнути бар'єрів у комунікації, сприяючи інтернаціоналізації гастрономічної пропозиції.

Ресторани, як-от «Панська гуральня» [1] в Чернівцях, пропонують дегустаційні меню та спеціальні пакети для організованих груп туристів, що дозволяє не тільки популяризувати традиційну українську кухню, але й створити можливості для глибшого пізнання регіональних гастрономічних особливостей. Подібні практики сприяють формуванню різноманітних гастрономічних маршрутів, які стають важливою складовою туристичних програм та приваблюють

іноземних туристів, що прагнуть зануритися в культуру через гастрономію.

Гастрономічний туризм в Україні має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема через інтеграцію з іншими видами туризму, такими як екологічний, культурний та гастрономічно-культурний. Такий підхід дозволить забезпечити більш комплексне і багатогранне пізнання країни.

Важливим елементом цього процесу є інтеграція культурних і історичних аспектів у гастрономічні заходи, що створює не лише кулінарні, а й культурно-освітні досвіди для туристів.

Організація кулінарних майстер-класів, екскурсій по кухнях і інтерактивних дегустацій буде сприяти формуванню нових форматів туризму, спрямованих на пізнання та збагачення культурного досвіду, що є важливим чинником у розвитку індустрії.

Отже, гастрономічний туризм в Україні є перспективною галуззю, що поєднує в собі економічні, культурні та соціальні аспекти. Підвищення якості туристичного обслуговування, використання інноваційних технологій, розвитку нових гастрономічних форматів та культурних інтеграційних практик сприятимуть сталому розвитку цього виду туризму, забезпечуючи інтеграцію гастрономічної пропозиції з іншими туристичними продуктами та підвищення міжнародного статусу України як гастрономічної дестинації.

Список використаних джерел

1. Інстаграм ресторану «Панська гуральня». URL: https://www.instagram.com/panskahuralnya/ (дата звернення: 20.03.2025).

2. Курс лекцій з дисципліни Гастрономічний туризм./ Укл. Гладчук О.П. Тернопіль: Навчально-виробнича майстерня редакційно-видавничих технологій Галицького фахового коледжу імені В’ячеслава Чорновола, 2022, 99 с.

3. John D Mulcahy. Historical evolution of gastronomic tourism. Routledge Handbook of Gastronomic. Tourism Chapter: 2. 2019. P.24–31.

Науковий керівник: С.Г. Захарова, кандидат наук з державного управління, доцент

Л.Д. Сушко
Університет Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ

Сучасний світ характеризується високими темпами розвитку, великою кількістю інформації та зростаючими вимогами до особистої ефективності. У зв'язку з цим проблема раціонального використання часу набуває особливого значення. Тайм-менеджмент — це система організації особистого та професійного часу, що дозволяє людині досягати поставлених цілей, зберігаючи баланс між роботою та відпочинком.

Основою ефективного управління часом є чітке визначення цілей. Важливо не лише формулювати загальні наміри, а й конкретизувати завдання, які ведуть до досягнення бажаного результату. Грамотне планування передбачає розподіл часу на короткострокові та довгострокові цілі, а також пріоритетність завдань за ступенем важливості та терміновості. Принцип визначення пріоритетів, дозволяє уникати зайвої витрати часу на другорядні справи та зосереджуватись на найважливішому.

Наступним важливим принципом тайм-менеджменту є планування робочого дня. Ефективна організація діяльності передбачає складання щоденного розкладу, в якому відображаються всі необхідні завдання з визначеними часовими рамками для їх виконання. Використання календарів, блокнотів або спеціальних додатків сприяє кращій структурованості та контролю за виконанням справ.

Не менш важливою складовою тайм-менеджменту є вміння делегувати повноваження. Часто надмірне навантаження виникає, через небажання передавати частину обов'язків іншим людям. Делегування допомагає зосередитися на стратегічно важливих завданнях, звільняючи час для аналітичної роботи або саморозвитку.

Серед принципів ефективного управління часом слід виділити також, боротьбу з прокрастинацією. Відкладання справ на потім призводить до накопичення завдань, підвищення стресу та зниження продуктивності. Для подолання цього явища, необхідно формувати звичку до самодисципліни та чітко дотримуватись встановлених дедлайнів.

Важливо зазначити, що у процесі тайм-менеджменту необхідно враховувати особистісні особливості людини. Кожен має власний ритм роботи та індивідуальні біоритми, які впливають на продуктивність. Оптимальне планування повинно враховувати, як час

підвищеної активності, так і періоди для відпочинку та відновлення сил.

Отже, тайм-менеджмент є невід'ємною частиною сучасного життя, що дозволяє не лише досягати високих результатів у роботі та навчанні, але й зберігати гармонію між особистим життям та професійною діяльністю. Використання основних принципів управління часом сприяє підвищенню продуктивності, зниженню стресу та розвитку особистої ефективності.

Список використаних джерел

1. Баранов В. В. «Тайм-менеджмент: мистецтво керування часом» : навчальний посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 184 с.

2. Ковальчук І. О. «Основи тайм-менеджменту в сучасному суспільстві» – Економічні науки. – 2020. – № 4. – С. 112–118.

Науковий керівник: Л.Г. Бойко, доцент

К.А. Тарасевич
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Індустрія гостинності у всьому світі сильно змінилася у 2024 році, наблизившись до пандемічного рівня подорожей завдяки покращенню показників. Цей зсув знаменує собою кінець відновлення та початок нової ери зростання та інновацій.

З огляду на те, що галузева статистика прогнозує подальше розширення, зумовлене зростаннямкількості мандрівників покоління Альфа, зростаючим ринком здоров'я, зростаючою популярністю робочих місць, наповнених віддаленими працівниками, індивідуальними подорожами та мандрівниками різного віку, які шукають трансформаційних вражень, сектор налаштований на подальшу трансформацію у 2025 році.

Зростання світового ринку: У 2024 році ринок гостинності зріс до $4,9 трлн.

Економічний внесок: Вплив галузі на ВВП досяг рекордних $11,1 трлн (10% світового ВВП).

Прогнозоване зростання: Очікується, що в період з 2022 по 2032 рік подорожі та туризм зростатимуть на 5,8% щорічно, випереджаючи глобальне економічне зростання (2,7%) [2].

Індустрія гостинності досягла значного прогресу після викликів пандемії, і багато компаній відновили стабільність. Однак, щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії повинні залишатися гнучкими, впроваджувати інновації та адаптуватися до мінливих потреб клієнтів, враховуючи ключові тенденції.

У 2025 році тенденції гостинності змінюються завдяки інноваціям, персоналізації та сталому розвитку. Від сучасних моделей роботів, які розширюють можливості співробітників, до передових технологій штучного інтелекту, що покращують відпочинок гостей, галузь адаптовується, щоб відповідати мінливим очікуванням.

Гнучкість, інклюзивність і добробут формують робочі місця, залучаючи нове покоління талантів.

З початком повномасштабного вторгнення індустрія гостинності та туристичний сектор України зазнали суттєвих змін і у напрямі транспортних сполучень і обсягу туристичного потоку. З 24 лютогоминулогорокуприпинилосьбудь-якеавіасполучення,якебуло головною логістичною складовою для іноземних туристів – як класичного напрямку,такібізнесу.Таксамопоїздкиукраїнцівзакордон сталиможливілишезалізницеютаавтомобільнимтранспортом.

Відповідно, майже всі раніше заплановані тури та подорожі були скасовані і до України, і за кордон.

Поточний стан ринку гостинності України можна прослідкувати у результатах дослідження де були опитані респонденти з різних областей. Результати свідчать, що протягом 2022 року майже 23% підприємств гостинності повністю припинили роботу, а 54% – частково. Крім того, 36% поступово змінили та адаптували свою бізнес-стратегію та ринкову стратегію. Більше половини представників сфери гостинності збільшили витрати приблизно на 20-50% і втратили прибуток більш ніж на 20%. Висновки встановили, що критичними наслідками повномасштабної війни для українського ринку гостинності є порушення ланцюгів поставок, зниження купівельної спроможності клієнтів, зміни споживчого попиту, дефіцит окремих видів продукції, дефіцит персоналу, збитковість бізнесу. Підводячи підсумки, можна впевнено констатувати, що незважаючи на воєнний стан та активні бойові дії на території України, її ринок гостинності намагається відновити свій розвиток [3, с. 29].У2025році все більшої популярності набувають віртуальні тури, які дозволяють подорожувати онлайн та планувати реальні поїздки. Штучний інтелект допомагає створювати індивідуальні пропозиції для мандрівників, а блокчейн забезпечує прозорість у бронюванні та оплаті послуг [1].

Розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності

стикається з проблемами, такими як нестача інвестицій і кадрів. Проте, перспективи включають розвиток внутрішнього туризму, цифровізацію послуг і покращення якості сервісу, що може стати важливим чинником економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Туристичний бізнес 2025: тренди та перспективи розвитку галузі в умовах глобальних змін. *Кнукім*.2025.С.1. URL: https://surl.li/dgwqaj (дата звернення: 09.04.2025).

2. Bianca Lüthy. Hospitality industry trends for 2025. *EHL hospitality business school*. 2025. P. 1.

3. Halytska I., Kushpinsky T., Soproniuk G. Hospitality industry: post-war trends and prospects. *Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації,бізнес:проблеми,перспективи і тренди розвитку»*. Тернопіль, 2023. С. 29.

Науковий керівник: Л.Г. Бойко

А.С. Яцина
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

РОЗВИТОК ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Лікувально-оздоровчий туризм є важливою складовою індустрії туризму, що поєднує відпочинок із покращенням здоров'я. Попри великий потенціал природних ресурсів України (мінеральні води, лікувальні грязі, кліматичні умови), цей напрям залишається недостатньо розвинутим у порівнянні з європейськими країнами [1, с. 35].

До основних проблем розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні належать:

– недостатня інфраструктура,

– відсутність системного державного підходу,

– низький рівень промоції санаторно-курортних послуг,

– кадровий дефіцит [2, с. 41–42].

Перспективи розвитку галузі пов'язані з активізацією внутрішнього туризму, створенням нових рекреаційних кластерів,

розвитком медичного туризму та впровадженням цифрових технологій у сфері обслуговування [3, с. 29].

Таблиця 1

Сучасні методи розвитку лікувально-оздоровчого туризму

Найменування методу	Автор дослідження	Основні результати використання методу
Кластеризація туристичних послуг	Костенко Т.І	Підвищення конкурентоспроможності регіонів
Інтеграція санітарно-курортних закладів	Петрова А.О.	Зростання кількості туристів, розширення спектра послуг
Впровадження смарт туризму	Іванченко М.Л.	Персоналізація сервісу , ефективне управління потоками туристів

Список використаних джерел

1. Шевченко І.М. Ринок туристичних послуг: проблеми і перспективи розвитку. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 228 с.

2. Костенко Т.І. Інноваційні підходи в розвитку рекреаційного туризму // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – № 78. – С. 40–44.

3. Іванченко М.Л. Лікувально-оздоровчий туризм в Україні: сучасний стан і тенденції // Економіка і регіон. – 2023. – № 1(88). – С. 27–31.

Науковий керівник: Л.Г Бойко, доцент кафедри менеджменту

СЕКЦІЯ 5. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ, ПІДПРИЄМНИЦТВА, СФЕРИ ПОСЛУГ

Serhii Malchenkov
Karazin V. N. Kharkiv National University, Educational and Scientific Institute of the Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy, Kharkiv, Ukraine

FORMING THE MANAGERIAL CULTURE OF FUTURE EDUCATIONAL LEADERS: THEORETICAL BASIS AND PRACTICAL GUIDELINES

In the modern education system, increasing attention is paid to leadership and managerial competencies of leaders in educational institutions [1, с. 20-25]. This creates a rising demand for developing a managerial culture that integrates professional values, ethical norms, and the ability to guide teaching staff effectively. Recent studies reveal that insufficient managerial culture negatively affects motivation, readiness for innovation, and, ultimately, educational outcomes [2, с. 35-37]. The purpose of this research was to identify contemporary issues in the training of educational leaders and propose recommendations to address them.

A survey involving 62 Master's students in Management was conducted, complemented by content analysis of educational programs and semi-structured interviews, aiming to determine the depth of managerial skills acquisition. Data analysis included comparative and generalization methods [3, с. 102-105]. Respondents were selected considering academic performance levels and prior managerial experience.

Over 70% of participants acknowledged the importance of ethical principles in leadership, yet only 40% felt prepared to apply these principles in practice [4, с. 38-42]. About 65% reported gaps in strategic planning, while 60% experienced difficulties in establishing effective team collaboration [5, с. 65-66]. Nearly 40% indicated limited opportunities to make real managerial decisions during internships or practice. Further analysis demonstrated a persistent gap between theoretical instruction and hands-on experience, especially regarding leadership skills [6, с. 17-19].

Additionally, 55% of respondents pointed out the lack of sufficient conflict management and negotiation training, which directly influences the quality of their managerial culture [2, с. 36]. Among those involved in short-term project work within the curriculum, 68% noted a marked increase in leadership confidence [3, с. 104]. Moreover, high indicators of

moral consciousness correlated with effective teamwork: respondents with stronger ethical decision-making encountered fewer internal conflicts [5, с. 66]. Students participating in business simulations were significantly more likely to demonstrate strategic thinking skills than those who worked solely with theoretical material [4, с. 41]. Another indicator of enhanced managerial culture proved to be a tendency toward self-evaluation and self-development, as 72% regarded a "personal development plan" as one of the most beneficial tools for professional growth [6, с. 18]. Engaging in actual managerial tasks (e.g., organizing institutional events) improved the adaptability of future leaders to potential crises [1, с. 24]. These results confirm the necessity of comprehensively employing interactive learning to achieve a sustainable high level of managerial culture [5, с. 66-67].

The study highlights tensions between the strong theoretical awareness of managerial culture's importance and the insufficient practical experience of future leaders in solving real management challenges. It is recommended to enhance the practical component through case-based learning, business simulations, and mentorship from experienced educational managers. Integrating these measures will foster a systemic development of managerial culture, crucial for effective governance in the face of modern global challenges.

References

1. Андрієнко О.В. Управлінська культура в освітніх установах. Київ: Освіта, 2019. С. 20-25.

2. Болтенко В.М. Формування морально-етичних принципів у системі вищої освіти. Львів: ЛНУ, 2020. С. 35–37.

3. Fullan M. Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. P. 102–105.

4. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. London: Sage Publications, 2018. P. 38–42.

5. Kovalchuk O. V. Management Culture in Educational Institutions: monograph. Kharkiv: EducPress, 2021. С. 65–67.

6. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018. P. 17–19.

Scientific advisor: Yuliia Bilotserkivska,PhD in Psychology, Associate Professor

Ф.А. Аллахвердян
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Історія розвитку менеджменту демонструє послідовне ускладнення підходів до управління організаціями. Еволюція управлінських моделей відображає зміну уявлень про роль керівника, персоналу та зовнішнього середовища у досягненні ефективності підприємства. Знання цих етапів дозволяє краще зрозуміти, як сучасні компанії адаптуються до викликів ринку, формують конкурентні переваги та вдосконалюють власну систему менеджменту.

Класичні моделі менеджменту сформувалися на початку XX століття. Представники школи наукового управління, зокрема Ф. Тейлор, вважали, що ефективність роботи залежить від чіткої організації процесів, поділу праці та стандартизації [1, с. 55]. А. Файоль запропонував 14 принципів управління, які стали фундаментом адміністративної школи [1, с. 68]. Класичний підхід орієнтувався на формалізацію та ієрархію, що забезпечувало стабільність, але обмежувало гнучкість та врахування людського чинника.

У 30-х роках XX століття, після досліджень Е. Мейо на Хоторнських фабриках, акцент в управлінні змістився на соціально-психологічні аспекти. Школа людських відносин визнала важливість неформальних груп, лояльності персоналу та мотивації [2, с. 42]. Д. МакГрегор у теоріях X і Y підкреслив необхідність змін у стилях управління залежно від ставлення до працівника як до пасивного виконавця чи активного учасника процесів [2, с. 89]. Неокласичний підхід значно розширив уявлення про джерела ефективності підприємства.

У другій половині XX століття сформувалися сучасні концепції менеджменту: системний, ситуаційний та процесний підходи. Системна модель розглядає організацію як відкриту систему, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем [3, с. 112]. Ситуаційний підхід, розроблений Ф. Фідлером, передбачає, що ефективність управління залежить від відповідності стилю керівництва конкретним обставинам [3, с. 137]. Процесна модель акцентує увагу на взаємопов’язаності управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

У XXI столітті до ключових аспектів менеджменту додалися інноваційність, гнучкість, клієнтоорієнтованість та діджиталізація. Зокрема, концепції адаптивного, проєктного та лідерського менеджменту забезпечують швидку реакцію підприємства на зміни в умовах високої конкуренції та нестабільності середовища [4, с. 44].

Еволюція управлінських моделей від класичних до сучасних засвідчує перехід від жорсткої ієрархії до гнучких, динамічних підходів, орієнтованих на ефективну взаємодію з ринком і персоналом. Сучасні підприємства, інтегруючи різні управлінські концепції, здатні більш комплексно оцінювати виклики, підвищувати адаптивність та покращувати внутрішні процеси. Отже, ефективність діяльності організації сьогодні залежить не лише від раціональної структури, а й від гнучкості управлінських підходів, які синтезують кращі ідеї попередніх етапів розвитку менеджменту.

Список використаних джерел

1. Файоль А. Загальне і промислове управління / Пер. з фр. К.: Основи, 2007. 128 с.

2. МакГрегор Д. Людський бік підприємництва. К.: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2003. — 192 с.

3. Фатхутдінов Р. А. Менеджмент: навч. посіб. 2019. 320 с.

4. Друкер П. Ф. Управління в умовахновоїреальності.2006. 256 с.

Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор

Т.П. Баюл, викладач вищої категорії, методист, голова ЦК Управління та адміністрування

Дніпровський транспортно-економічний фаховий коледж, Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАКТИЧНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний ринок праці вимагає від випускників Дніпровського транспортно-економічного фахового коледжу (ДТЕФК) вміння використовувати набуті теоретичні знання у нестандартних ситуаціях; здійснюється своєрідний перехід від суспільства, в якому віддають перевагу знанням, до суспільства, яке складається із життєво-компетентних громадян. В умовах формування ринку праці та його

насиченості менеджерами та маркетологами, нашим випускникам важко зайняти достойне місце у виробничих відносинах. Визначено, що основною причиною є недостатня практична підготовка здобувачів освіти яка забезпечила б розширення обсягу базових понять з маркетингу та менеджменту на транспорті, сформувала би управлінське мислення у майбутніх фахівців.

Наслідком професійного зростання особистості майбутнього фахівця та розвитку його професійних здібностей є фахова компетентність, яку набуває здобувач освіти, тобто – здатність успішно виконувати професійні завдання й обов'язки тієї посади, на яку людина претендує. В умовах модернізації української освіти, якість освіти трактується як відповідність умов освітньої діяльності та результатів навчання вимогам законодавства та стандартам фахової передвищої освіти, а також потребам зацікавлених сторін і суспільства, яка забезпечується шляхом процедур внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освіти. Споживач освітніх послуг визнаватиме освіту якісною тільки тоді, коли вона гарантуватиме йому реалізацію власних здібностей, отримання сучасних знань, умінь і навичок, достатній рівень оплати праці, конкурентоспроможність як фахівця на ринку праці. Замовник-роботодавець вимагає від фахівця високої професійності, компетентності, готовності до високопродуктивної діяльності, спрямованої на досягнення підприємством конкурентоспроможності. Держава прагне через освіту забезпечити формування і розширене відтворення інтелектуального потенціалу нації.

Розглядаючи різні шляхи формування професійних компетенцій здобувачів освіти, значну роль відводять викладацькому складу, наявності у нього певних властивостей і цінностей, затребуваних споживачем. Часто зусиль викладачів недостатньо, щоб підняти рівень підготовки майбутніх випускників, а коледж звинувачують у надмірній «затеоретизованості» навчання. Практична підготовка завжди була невід'ємною частиною навчального процесу у ДТЕФК. Перелік видів практик для кожної спеціальності, їх форми, тривалість і терміни проведення визначаються навчальним планом та графіком навчального процесу. Різні види практики (навчальна, технологічна, виробнича або переддипломна) відображають безперервні та послідовні етапи професійної підготовки.

Саме на технологічній та виробничій практиках у викладачів ЦК виникають проблеми, в яких можна звинуватити більшість роботодавців - за формальний підхід до організації та небажання брати на себе відповідальність за здобувачів освіти на практиках. Бажано,

щоб підготовка кадрів для роботодавців включала не тільки спостереження з їхнього боку та висловлювання зауважень, але й безпосередню участь у процесі. Особливої актуальності проблеми організації практичного навчання набули з початком широкомасштабної війни, розв'язаної російською федерацією на території України, коли стало життєво необхідним приймати швидкі, нестандартні, за суттю – інноваційні рішення. Робота викладачів коледжу в умовах воєнного стану характеризується пошуком нових форм організації навчального процесу, ефективних технологій поєднання теорії і практики. Ми вважаємо, що впровадження елементів дуальної освіти, яку почали застосовувати в Україні, забезпечить ДТЕФК підвищення якості як практичного навчання, так і якості професійності, компетентності наших випускників.

Вже напрацьовано досвід успішної реалізації елементів цієї форми навчання, наприклад - залучення кваліфікованого персоналу з виробництва до керівництва технологічною та переддипломною практиками, до складу атестаційних комісій. Водночас, слід звернути увагу на такі проблеми: відсутність методики об'єднання теоретичного та практичного навчання, недосконаліть та нестабільність вітчизняного ринку праці, повна неготовність баз практики до таких інноваційно-інтеграційних процесів у фаховій передвищій освіті, небажання співпраці й відповідальності з боку працедавців за підготовку молодих кадрів.

Список використаних джерел

1. Закон України № 2745-VIII "Про фахову передвищу освіту", ред. від 27.12.2023.

2. Інформаційно-аналітичний збірник (загальна редакція). Освіта України в умовах воєнного стану. Київ, 2022.

3. Міністерство освіти і науки України. Дуальна освіта. Київ, 2017. https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/dualna-osvita

В.О. Бондаренко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ФІНАНСОВА КРИЗА НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: АНАЛІЗ ПРИЧИН ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

В умовах постійної економічної нестабільності фінансова криза на підприємствах є не лише складністю, а й індикатором вразливостей системи управління, фінансового планування та

стратегічного бачення. Така криза виникає тоді, коли підприємство втрачає здатність ефективно функціонувати, своєчасно виконувати зобов’язання перед працівниками, партнерами, державою, і, зрештою, опиняється на межі банкрутства. Її виникнення зумовлене сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників.

Зовнішні чинники можуть мати значний вплив на стабільність підприємства. Серед них — макроекономічна нестабільність, що включає інфляцію, девальвацію національної валюти, економічні спади та зниження купівельної спроможності населення. Ці фактори призводять до зростання собівартості продукції, скорочення обсягів продажів і доходів.

Значущим екзогенним фактором, що детермінує фінансову нестабільність суб'єктів господарювання, є динаміка регуляторного середовища, зокрема запровадження нових фіскальних зобов'язань та посилення регуляторних обмежень. Зазначені зміни можуть мати негативний вплив на ліквідність підприємств. Крім того, дисфункції фінансово-кредитної системи, що проявляються у високих відсоткових ставках та обмеженому доступі до кредитних ресурсів, призводять до дефіциту обігових коштів. Галузеві кризові явища, спричинені, наприклад, скороченням сукупного попиту або посиленням конкурентної боротьби, також генерують системні ризики для учасників ринку. Не слід ігнорувати вплив форс-мажорних обставин макроекономічного та геополітичного характеру, таких як військові конфлікти, пандемії та техногенні катастрофи, які здатні призвести до повної паралізації господарської діяльності навіть фінансово стійких підприємств.

Часто джерела кризи криються всередині самого підприємства. Внутрішні чинники фінансової нестабільності охоплюють управлінську, фінансову, виробничу й маркетингову сфери. До найбільш поширених належать: неефективне фінансове управління, відсутність чіткої стратегії розвитку та кадрова некомпетентність на керівних посадах.

Негативний вплив на фінансову стабільність підприємства з боку внутрішніх факторів проявляється у неефективності ключових функціональних сфер. Зокрема, у виробництві це пов'язано з технологічною неефективністю, субоптимальним ресурсним менеджментом та низькою якістю продукції. У фінансах основними проблемами є незбалансованість грошових потоків, надмірна боргова залежність та недостатня ліквідність. У маркетингу фінансові втрати обумовлюються зниженням лояльності споживачів, нечіткістю

ринкової ідентифікації продукції та невідповідністю асортименту ринковим трендам.

Розвиток фінансової кризи характеризується поетапною динамікою. На початковій стадії спостерігається тенденція до зниження показників рентабельності. У подальшому це призводить до виникнення складнощів з виконанням поточних фінансових зобов'язань. Ескалація кризових явищ обумовлює дестабілізацію операційних процесів, що в кінцевому підсумку може призвести до стану фінансової неспроможності та загрози банкрутства. Відсутність своєчасної діагностики та корегуючих заходів зумовлює стрімке поглиблення кризової ситуації. Отже, системний моніторинг ендогенних та екзогенних факторів є критично важливим елементом превентивного управління.

Для подолання фінансової кризи підприємству необхідно впроваджувати ефективні антикризові заходи, що включають перегляд стратегії, скорочення витрат, модернізацію виробництва, розширення ринків збуту, посилення маркетингової політики та пошук альтернативних джерел фінансування. Успішне подолання кризи базується на глибокому аналізі ситуації, стратегічному мисленні та здатності адаптуватися до нових умов.

Отже, фінансова криза є не лише викликом, а й можливістю виявити слабкі місця та запровадити зміни для підвищення стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Раздобудов О.В. Причини виникнення фінансової кризи та її наслідки для підприємства. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/167.pdf

2. Погріщук Г.Б., Присяжнюк С.В. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві. URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/80.pdf

3. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2001. — 460 с.

Науковий керівник: В.М. Вареник, кандидат економічних наук, доцент

Є.С. Борисова
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ТА НОВІ ТРЕНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ/РЕСТОРАНУ, ЩО ВИНИКЛИ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

Пандемія COVID-19 стала безпрецедентним викликом для індустрії гостинності. Заклади готельно-ресторанного господарства змушені були оперативно адаптувати свої бізнес-процеси, аби зберегти конкурентоспроможність та забезпечити безпеку клієнтів.

Однією з ключових змін стало активне впровадження цифрових рішень. Зокрема, популярності набули мобільні додатки для замовлення послуг, QR-меню, онлайн-чеки та автоматизовані системи бронювання номерів і столиків. Це не лише зменшило контакт між людьми, а й підвищило зручність обслуговування.

Гігієнічні вимоги суттєво посилилися: регулярна санітарна обробка, використання антисептиків, температурний скринінг персоналу, дотримання дистанції. Багато готелів запровадили політику гнучкого скасування бронювання, а ресторани — змінний графік обслуговування та доставку їжі.

Окремо варто відзначити тренд на сталий розвиток. Підприємства, які інвестували в екологічні рішення, наприклад, безвідходне виробництво або повторне використання ресурсів, стали привабливішими для свідомих споживачів.

Таким чином, COVID-19 не лише змінив підходи до організації діяльності в сфері гостинності, але й пришвидшив інновації, які формують нові стандарти сервісу в постпандемічну епоху.

Науковий керівник: О.Р. Сергєєва, кандидат наук з державного управління, доцент

Т.А. Городня, кандидат економічних наук, доцент
Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Сучасний світ зазнає кардинальних змін під впливом цифрових технологій, що трансформують не лише економічні процеси, а й вимоги до професійної підготовки підприємців. Глобалізація,

цифровізація та автоматизація бізнесу вимагають від фахівців нових компетенцій, серед яких критичне мислення, креативність, адаптивність та здатність працювати з великими масивами даних. Так, традиційні підходи до навчання підприємництва виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність розробки та впровадження інноваційних методик підготовки підприємницьких кадрів.

Перш за все зазначимо, що підприємницькі компетенції – це сукупність знань, навичок і особистісних якостей, які забезпечують здатність особи ефективно ініціювати, розвивати та керувати бізнес-процесами в умовах динамічного ринкового середовища [1]. Вони включають як професійні (галузеві) знання, так і загальні (універсальні) навички, необхідні для адаптації до сучасного середовища.

Так, узагальнюючи думку дослідників [2], цифрова трансформація створює три основні ключові проблеми для підприємців:

1. Динамічність бізнес-середовища. Тобто традиційні бізнес-моделі стають менш ефективними, а цифрові платформи та стартапи змінюють конкурентні правила гри.

2. Цифрова грамотність. Означає, що підприємці повинні володіти навичками роботи з аналітикою даних, автоматизованими бізнес-процесами, електронною комерцією та цифровим маркетингом.

3. Інноваційність та адаптивність. Тобто зростає необхідність швидкого реагування на технологічні зміни, гнучкості в прийнятті рішень і готовності до цифрових експериментів.

Інноваційними підходами на нашу думку на сьогодні є наступне:

1. Гейміфікація, тобто застосування ігрових принципів до неігрових навчальних об’єктів [3].

Так, у сфері підприємницької освіти вона допомагає розвивати критичне мислення, навички прийняття рішень, управління ризиками та командну роботу. До основних елементів гейміфікації в освіті належать:

– система винагород (бали, рейтинги, сертифікати);
– симуляції реальних бізнес-ситуацій;
– конкурентні механізми.

2. Імітаційні бізнес-ігри. Вони є особливо ефективним методом навчання підприємництву. Вони моделюють ринкові ситуації, в яких приймаються стратегічні рішення та оцінюються їх наслідки.

Наприклад, платформа MarketplaceSimulations [4] дозволяє учасникам створювати стартапи та управляти ними в умовах конкурентного середовища.

3. Цифрові освітні хаби. Це інтегровані онлайн-платформи, які об'єднують навчальні матеріали, експертні спільноти та бізнес-інструменти для підтримки підприємців [5].

Основні компоненти цифрових хабів включають в себе не тільки доступ до навчальних курсів на різних платформах, але й підтримку стартапів через менторство, фінансування та нетворкінг, платформи для обміну досвідом та співпраці та цифрові інструменти для аналізу ринку та трендів. Таким чином, цифровізація та глобалізація бізнес-середовища змінюють вимоги до підприємницьких компетенцій, вимагаючи від сучасних підприємців не лише глибоких професійних знань, а й здатності адаптуватися до ринку. У цих умовах традиційні методи навчання стають недостатньо ефективними, що підштовхує до розробки нових інноваційних підходів до формування компетенцій. Гейміфікація, імітаційні бізнес-ігри та цифрові освітні хаби – це інструменти, які дозволяють інтегрувати критичне мислення, креативність, здатність до прийняття рішень у реальних умовах бізнес-середовища та сприяють розвитку підприємницької адаптивності.

У найближчі роки інноваційні підходи до навчання підприємництва будуть й надалі еволюціонувати. Оскільки цифрові технології продовжують вдосконалюватися, підприємці зможуть використовувати все більш потужні інструменти для аналізу даних, створення нових бізнес-моделей та впровадження інновацій у своїй діяльності. На основі зазначеного, відмітимо, що інноваційні підходи до формування підприємницьких компетенцій мають значний потенціал для розвитку сучасних бізнес-лідерів, які зможуть успішно працювати в умовах цифрової трансформації та глобалізації.

Список використаних джерел

1. Рамка підприємницьких компетенцій. Електронний ресурс. Режим доступу: https://epo.org.ua/downloads/EntreComp.pdf

2. Бугріменко Р. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства / Р. Бугріменко, П. Смірнова // Економіка та суспільство – Випуск 59. – 2024 р.

3. Гейміфікація та ігрове навчання. Електронний ресурс. Режим доступу: https://osvita.ua/school/method/80683/

4. Моделювання основних бізнес-процесів. Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.marketplace-simulation.com/

5. Мережа хабів. Електронний ресурс. Режим доступу: https://osvita.diia.gov.ua/hubs

В.І. Кірнос
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, України

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У динамічному середовищі сучасного бізнесу конфлікти у трудових колективах є закономірним явищем. Вони виникають через суперечності в цілях, цінностях, обмеженість ресурсів, а також як наслідок неефективної комунікації. Водночас конфлікт може бути не лише загрозою, а й джерелом розвитку — стимулювати інновації та організаційне оновлення. Натомість ігнорування або некомпетентне управління призводить до втрати продуктивності, моральної напруги та збитків.

Управління конфліктами — це система заходів, спрямованих на діагностику, профілактику, врегулювання та перетворення конфліктних ситуацій у конструктивне русло [1]. У менеджменті підприємства цей напрям реалізується через функції управління персоналом, організаційної культури, внутрішніх комунікацій та лідерства. До ключових причин конфліктів належать: нечітко окреслені обов'язки, непрозорі процедури прийняття рішень, дефіцит зворотного зв'язку, конкуренція та емоційне вигорання персоналу.

У структурі підприємства конфлікти класифікуються за такими типами (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація конфліктів у межах організації

Тип конфлікту	Основні характеристики	Потенційні наслідки
Міжособистісні	Особисті відмінності, стилі спілкування, амбіції	Погіршення мікроклімату, зниження ефективності взаємодії
Внутрішньогрупові	Усередині підрозділу, між членами команди	Демотивація, саботаж, формування підгруп
Міжгрупові (міжпідроздільні)	Між різними відділами (напр., збут і виробництво)	Розбалансованість, дублювання функцій
Вертикальні	Між рівнями ієрархії (керівник–підлеглий)	Втрата довіри, конфронтація

Для ефективного розв'язання конфліктів важливим є обґрунтований вибір стратегії. За моделлю Томаса-Кілмана виокремлюють п'ять стилів поведінки: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування [2]. Стиль визначається типом конфлікту, корпоративною культурою та цілями сторін. Наприклад, компроміс дозволяє швидко досягти балансу, а співпраця — досягти

синергії. Ключову роль відіграє комунікація. Брак прозорості, відсутність регулярного зворотного зв'язку, інформування лише «згори вниз» створюють середовище напруги. У підприємствах із гнучкою структурою використовуються інструменти медіації, фасилітації, командні зустрічі. Натомість авторитарні культури схильні до замовчування проблем [3].

Конфлікт має як негативні наслідки (зниження лояльності, порушення дисципліни), так і позитивні — сигналізує про системні вади, створює умови для вдосконалення управління. Етапи управління конфліктами включають: ідентифікацію проблеми, аналіз причин, визначення сценаріїв, вибір стратегії, реалізацію рішення, моніторинг. Сучасна практика включає методи анкетування, фокус-груп, аналіз скарг, а також навички емоційного інтелекту та саморегуляції.

Отже, управління конфліктами — це не разова дія, а постійна управлінська функція, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Саме здатність керівника ефективно долати конфлікти є маркером його професійної зрілості.

Список використаних джерел

1. Міщенко, А. І. Управління конфліктами в організації: навч. посіб. / А. І. Міщенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 216 с.

2. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. – CPP Inc., 2018.

3. Robbins, S. P., Judge, T. A. Organizational Behavior. – 18th ed. – Pearson Education, 2019. – 720 p.

Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор

Н.Ю. Олійник, кандидат педагогічних наук, доцент
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ У ДОСТАВЦІ ЇЖІ

Штучний інтелект (AI) стає ключовим інструментом у багатьох сферах діяльності людини, зокрема, і у сфері гостинності. В зарубіжних публікаціях штучний інтелект розглядається як інструмент забезпечення якості, безпеки та доступності продуктів харчування, засобів розміщення та надання послуг гостинності. Зокрема, Рейс,

Аморім, Коен і Родрігес (2020) стверджують, що технології штучного інтелекту є рушійною силою індустрії послуг і значною мірою допомагають скоротити час надання послуг, будучи одночасно економічно ефективними та безпомилковими.

Штучний інтелект в харчовій промисловості надає такі можливості, як покращене пакування харчових продуктів, збільшення терміну придатності, а також забезпечення безпеки харчових продуктів шляхом створення прозорої системи управління ланцюгом поставок (Kumar et al., 2021).

Компанії з онлайн-доставки їжі впроваджують штучний інтелект, щоб забезпечити більшу задоволеність клієнтів і покращити взаємодію з ними. Штучний інтелект дозволяє обслуговувати клієнтів без урахування мовних бар'єрів, допомагає системам доставки їжі класифікувати вегетаріанську та невегетаріанську їжу на основі таких технологій, як класифікація зображень, що сприяє формуванню індивідуальних замовлень

Основні можливості AI у організації доставки їжі: збір даних про маршрути в реальному часі, погоду, райони; пошук способу якнайшвидшої доставки їжі замовлень клієнтам; аналіз та прогноз попиту (Chen & Biswas, 2021); використання роботизованої доставки та голосових помічників на основі НЛП, дроні для онлайн-доставки їжі та продуктів (CNBCTV18, 2022; Kroger, 2021).

Дослідження показують, що доставка їжі з використанням таких платформ, як Swiggy і Zomato, забезпечує значне зростання бази користувачів. «95% власників ресторанів сказали, що впровадження технології AI покращує ефективність бізнесу» (Inference Labs, 2021).

Виявлено, що основними перевагами використання штучного інтелекту в онлайн-системах доставки їжі є: оптимізація постачання (AI мінімізує харчові відходи через передбачення попиту та управління запасами); автоматизація логістики (алгоритми AI вибирають найкращі маршрути доставки, скорочуючи витрати);

Одночасно з тим, існують певні проблеми впровадження штучного інтелекту в онлайн-доставку їжі: модулі штучного інтелекту дорого вартісні і досить складно реалізуються; менш зручні для кінцевих споживачів, особливо людей похилого віку; технологічна ненадійність (будь-який невеликий збій у технології може повністю зіпсувати роботу чат-ботів або роботів-доставщиків їжі); збільшується небезпека порушення цілісності даних в системі (оскільки AI використовує різні алгоритми для зберігання історії продуктів, розміщених клієнтом).

Інтеграція AI у харчову промисловість та сферу гостинності покращує контроль якості, мінімізує ризики забруднень та підвищує ефективність ланцюгів постачання. Використання AI сприяє сталому розвитку, зменшуючи харчові відходи, оптимізуючи енергоспоживання та забезпечуючи екологічну відповідальність бізнесу. Подальші дослідження мають зосередитися на розширенні доступності AI-рішень та усуненні етичних та економічних бар'єрів.

Список використаних джерел

1. Dhal, S.B., Kar, D. Leveraging artificial intelligence and advanced food processing techniques for enhanced food safety, quality, and security: a comprehensive review. Discov Appl Sci 7, 75 (2025). https://doi.org/10.1007/s42452-025-06472-w
2. Sawik, B. Optimizing Last-Mile Delivery: A Multi-Criteria Approach with Automated Smart Lockers, Capillary Distribution and Crowdshipping. *Logistics* 2024, *8*, 52. https://doi.org/10.3390/logistics8020052
3. Reis, J., Amorim, M., Cohen, Y., & Rodrigues, M. (2020, April). Artificial intelligence in service delivery systems: a systematic literature review. In World Conference on Information Systems and Technologies (pp. 222-233). Springer, Cham
4. Infolks Pvt. Ltd. (2021, march 03). Impact of AI in Online Food Delivery System. Retrieved from https://medium.com/tech-break/impact-of-ai-in-online-food-delivery-system-5c65a28aedae
5. Chen, Y., & Biswas, M. I. (2021). Turning Crisis into Opportunities: How a Firm Can Enrich Its Business Operations Using Artificial Intelligence and Big Data during COVID-19. Sustainability, 13(22), 12656.
6. CNBCTV18 (2022, February 24). Drones may soon deliver food, medicines and groceries in India. Retrieved from Drones May Soon Deliver Food, Medicines And Groceries In India (cnbctv18.com)
7. Kroger (2021, May 3). Kroger and Drone Express Partner to Provide Grocery Delivery by Drone. Retrieved from Kroger and Drone Express Partner to Provide Grocery Delivery by Drone - The Kroger Co.
8. Inference Labs (2021, August 24). AI In Food Delivery System. Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/ai-food-delivery-system-inferencelabs/?trk=organization-update-content_share-article

М.В. Прокопенко
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

АНАЛІЗ ВПЛИВУ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ НА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ СПІВРОБІТНИКІВ

В умовах постійних змін на ринку праці та зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри, особливого значення набуває дослідження взаємозв'язку між кар'єрним розвитком працівників і їхньою задоволеністю роботою та лояльністю до організації [1, с. 102-105; 3, с. 88].

Кар'єрний розвиток є не лише інструментом підвищення кваліфікації персоналу, а й чинником, що формує позитивне ставлення до роботи, зменшує плинність кадрів та сприяє стабільності трудового колективу [1, с. 107; 2, с. 59].

У межах кваліфікаційної роботи було проаналізовано сучасні підходи до організації кар'єрного розвитку, зокрема системи наставництва, внутрішнього навчання, планування посадового просування [2, с. 61-67].

Основну увагу зосереджено на впливі цих процесів на мотивацію працівників та формування організаційної культури [3, с. 77-84].Результати дослідження засвідчили, що на підприємствах, де існує чітка система кар'єрного зростання, рівень задоволеності працівників своєю діяльністю суттєво вищий, а лояльність до роботодавця – стійкіша. Працівники в таких організаціях частіше проявляють ініціативність, зацікавлені у досягненні загальних цілей і позитивно оцінюють внутрішній клімат у колективі [1, с. 112-118].

Водночас, у разі відсутності чітких перспектив розвитку, співробітники демонструють нижчий рівень залученості, підвищену схильність до зміни місця роботи, що негативно позначається на загальних показниках ефективності організації [2, с. 155-160; 3, с. 77-84].

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що системний підхід до кар'єрного розвитку є ключовим чинником у забезпеченні довготривалої мотивації персоналу, підвищенні їх задоволеності та формуванні високої лояльності до компанії [1, с. 45-67, 112-118; 2, с. 89-101, 155-160].

Список використаних джерел

1. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. – Kogan Page, 2020.

2. Greenhaus J.H., Callanan G.A. Career Management. – SAGE Publications, 2018.
3. Лукінова І.І. Управління персоналом. – КНЕУ, 2021.

Науковий керівник: Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор

О.П. Юдічева, кандидат технічних наук, доцент
О.В. Романенко, кандидат економічних наук, доцент
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ, Україна

М'ЯКІ НАВИЧКИ ПІДПРИЄМЦІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Згідно з аналітичними даними, представленими McKinsey Global Institute, цифровізація, автоматизація та впровадження технологій штучного інтелекту зумовлюють потенційну необхідність перекваліфікації або зміни професійної діяльності для 375 мільйонів працівників, що становить 14% глобальної робочої сили [1]. Водночас, акцентується увага на вирішальній ролі ряду нетехнічних компетенцій, зокрема емоційного інтелекту, креативного мислення та емпатії, у забезпеченні ефективної адаптації фахівців до нових професійних ролей.

Результати ринкових досліджень, проведених у 2023 році, підтверджують пріоритетність м'яких навичок (soft skills) над жорсткими (hard skills) у контексті вимог роботодавців (97% респондентів). Також встановлено, що понад половина випадків неуспішної адаптації нових співробітників протягом перших 18 місяців роботи обумовлена дефіцитом м'яких навичок. Респонденти підкреслюють, що наявність м'яких навичок є визначальним критерієм, що диференціює оптимального кандидата від задовільного [2].

В рамках програми Європейського Союзу Core Skills for 21st Century Professionals 2017-1-ES01-KA203-038589 визначено 15 ключових м'яких навичок, рекомендованих для розвитку підприємців у XXI столітті [3]. Додатково, для досягнення успіху в підприємницькій діяльності у 2025 році, необхідно враховувати важливість емоційного інтелекту та резильєнтності [4-5]. В таблиці 1 представлені вищезгадані навички.

Таблиця 1

М’які навички підприємців в умовах глобалізації

№	М’які навички	Сутність навички
1	Ініціативність	здатність до проактивного реагування на виклики, генерації та реалізації інноваційних ідей
2	Лідерство	вміння мотивувати та координувати діяльність групи для досягнення спільних цілей
3	Навички ведення переговорів	здатність до конструктивного діалогу та досягнення взаємовигідних угод
4	Нетворкінг	побудова та підтримка ефективних професійних зв'язків
5	Комунікація	здатність до чіткого та ефективного обміну інформацією
6	Творчість	здатність до генерації оригінальних ідей та нестандартного вирішення проблем
7	Планування та організація	вміння ефективно розподіляти час та ресурси
8	Командна робота та співпраця	здатність до продуктивної взаємодії в групі
9	Впевненість у собі	здатність до адекватного оцінювання власних можливостей та прийняття рішень
10	Самоконтроль	вміння регулювати емоції та поведінку в стресових ситуаціях
11	Навички управління людьми	здатність до ефективного управління персоналом
12	Відданість організації	лояльність та залученість до діяльності компанії
13	Емпатія	здатність до розуміння та співпереживання
14	Гнучкість та управління змінами	здатність до адаптації до нових умов
15	Клієнтоорієнтованість	здатність до розуміння та задоволення потреб клієнтів
16	Емоційний інтелект (EQ)	здатність до управління власними емоціями, емпатії та ефективної комунікації
17	Резильєнтність	здатність до адаптації та відновлення після стресових ситуацій

Отже, м'які навички являють собою комплекс компетенцій, що включає міжособистісні, комунікативні та соціальні навички, а також особистісні якості, установки та емоційні характеристики, які є критично важливими для сучасних підприємців. Незважаючи на потенціал штучного інтелекту та автоматизації для трансформації галузей, вони не здатні замінити людські компетенції, такі як емпатія, критичне мислення та лідерство.

Список використаних джерел

1. Retraining and reskilling workers in the age of automation / McKinsey Global Institute. URL: https://www.mckinsey.com/featured-

insights/future-of-work/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation (дата звернення: 4.04.2025 р.).

2. The 10 Most Important Soft Skills for Success in 2025.URL: https://www.charliehealth.com/post/what-are-the-5-skills-of-resilience#:~:text=Resilience%20involves%20identifying%20problems%2C%20analyzing,and%20creatively%20to%20find%20solutions. (дата звернення: 4.04.2025 р.).

3. Core Skills for 21st Century Professionals 2017-1-ES01-KA203-038589. Soft Skills for Entrepreneurs. Part of the Report of the Output 1: Trans-European framework for Core personal skills).URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/99beba40-e707-4be2-be4c-5d6f3b6faa21/R1.2.pdf(дата звернення: 4.04.2025 р.)

4. Why Soft Skills Are Crucial for Success in 2025: The New Hard Skills for the Future Workforce. The Rising Importance of Soft Skills in 2025/ Compunnel. URL:https://www.compunnel.com/blogs/why-soft-skills-are-crucial-for-success-in-2025-the-new-hard-skills-for-the-future-workforce/(дата звернення: 4.04.2025 р.)

5. Wells R. 3 Soft Skills To Learn In 2025 That Will Pay You Forever/ Forbes.URL: https://www.forbes.com/sites/rachelwells/2024/12/30/3-soft-skills-to-learn-in-2025-that-will-pay-you-forever/ (датазвернення: 4.04.2025 р.).

6. What Are the 5 Skills of Resilience? / Charlie Health. URL: https://www.charliehealth.com/post/what-are-the-5-skills-of-resilience#:~:text=Resilience%20involves%20identifying%20problems%2C%20analyzing,and%20creatively%20to%20find%20solutions.(дата звернення: 4.04.2025 р.).

ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ
ЗВО та організації – учасники
ІІ Міжнародної науково-практичної конференції
«Сучасні тренди розвитку менеджменту, підприємництва та сфери послуг в умовах новітніх глобальних викликів»

Akaki Tsereteli State University, Georgia
Azerbaijan National Academy of Sciences. Institute of Philosophy and Sociology, Azerbaijan
Brandenburg University of Applied Sciences, Germany
Central University of Europe, Georgia
Poznan University of Technology, Poland
Universität Wien, Austria
Yeovil College, United Kingdom
EVANTA Consalting, Dnipro
Individual entrepreneur Sergeeva Mariya Mikolayivna, Dnipro
Printor Sp. z o.o., Poland
Відокремлений структурний підрозділ «Охтирський фаховий коледж Сумського національного аграрного університету»
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Дніпровський транспортно-економічний фаховий коледж
Дніпровський фаховий коледж технологій та дизайну
Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький
Київський національний університет будівництва і архітектури
Київський університет ринкових відносин
Комунальний заклад вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради
Луцький національний технічний університет
Львівський національний університет імені Івана Франка
Львівський торговельно-економічний університет
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Національний університет «Одеська політехніка»
Одеська державна академія будівництва та архітектури
Полтавський університет економіки і торгівлі
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ
Уманський національний університет
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна
Хмельницький національний університет
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв
ТОВ «РУШ», Дніпро

Наукове видання
ІІ Міжнародна науково-практична конференція

СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ НОВІТНІХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Тези доповідей
17 квітня 2025 р.
(українською, англійською мовами)

Електронне видання

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: rio@duan.edu.ua
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.