

**ANU**

**Alfred Nobel  
University**

**III Міжнародна науково-практична  
конференція**

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

**Тези доповідей**

**15 квітня 2026 р.**

*III Міжнародна науково-практична конференція*

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

Тези доповідей

**15 квітня 2026 р.**

Електронне видання

Дніпро 2026

УДК 658:339.9

С 91

**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;  
**З.С. Пестовська**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;  
**В.М. Орлова**, к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;  
**В.Р. Писарькова**, доктор філософії (PhD) з економіки, доцент кафедри менеджменту;  
**Г.Я. Митрофанова**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту;  
**В.Є. Момот**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту;  
**С.Г. Захарова**, к.н.держ.упр., доцент, доцент кафедри менеджменту;  
**О.В. Кузьменко**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;  
**О.М. Литвиненко**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту;  
**Ж.В. Піскова**, к.е.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;  
**Л.Г. Бойко**, доцент кафедри менеджменту;.

**С91**

Сучасні тренди розвитку менеджменту, підприємництва та сфери послуг в умовах новітніх глобальних викликів: III Міжнародна науково-практична конференція: тези доповідей, Дніпро, 15 квітня 2026 р. [Електронне видання] – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2026. – 217 с.

ISBN 978-966-434-630-3

Збірник містить тези доповідей учасників III 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 658:339.9**

Відповідальність за зміст, достовірність та оригінальність поданих матеріалів несуть 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 978-966-434-630-3

©Університет імені Альфреда Нобеля,  
оформлення, 2026

## ЗМІСТ

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

<i>Shanidze G.</i> The interdependence of managerial cognitive and emotional capital in decision making.....	8
<i>Gribincea C., Cebanu D.</i> Risk-based management of strategic resources in moldova: navigating within new geostrategic realities.....	10
<i>Hazarika A.</i> Globalization and Supply Chain Integration: Challenges and Opportunities for Developing Economies.....	12
<i>Lehmann Z., Mertens M., Mikołajczak M., Mleczak G.</i> Application of Big data technologies and machine learning in inventory management of enterprises.....	15
<i>Ryzenko A.D.</i> Personnel motivation as a factor in increasing the effectiveness of the management system.....	17
<i>Storozhylova V.O.</i> Analysis of the financial condition of LLC “DNIPROPLASTAVTOMAT” as a basis for assessing the effectiveness of enterprise management.....	19
<i>Suslikov S.</i> Scaling circular solutions from the enterprise to the cluster ecosystem.....	21
<i>Болгар Т.М.</i> Роль нефінансової інформації та рейтингів у прийнятті інвестиційних рішень для досягнення цілей сталого розвитку.....	23
<i>Баракат Ж.С.</i> Аналізування впливу методів рекрутингу на якість підбору персоналу в ІТ-секторі.....	25
<i>Вареник В.М., Піскова Ж.В.</i> Оптимізація виробничих бізнес-процесів як чинник зміцнення стратегічної позиції підприємства.....	28
<i>Вернигора В.К., Пестовська З.С.</i> Діагностика потенціалу розвитку та оцінка ризикозахищеності підприємства.....	30
<i>Вишневська І.В.</i> Роль HR-відділу у забезпеченні довгострокового планування кадрів та стабільності персоналу.....	31
<i>Гетьман С.В., Митрофанова Г.Я.</i> Роль бізнес-аналітики у прийнятті управлінських рішень.....	34
<i>Гришко В.М., Гришко Н.Є.</i> Поведінкові аспекти енергоефективності та енергонезалежності країн: PLS-SEM аналіз.....	36
<i>Дубель С.В.</i> Мотивація персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи... ..	38
<i>Задоя Є.В.</i> Сталий розвиток ресторанного бізнесу в умовах глобальних трансформацій: управлінський аспект.....	40
<i>Земляной І.О.</i> Аналіз асортименту м'ясних консервів на торговельному підприємстві.....	41
<i>Ключник Р.М.</i> Тенденції розвитку менеджменту в умовах глобалізації.....	43
<i>Ковтун С.М.</i> Compliance як сучасний тренд розвитку менеджменту.....	45
<i>Кравченко А.В.</i> Система оцінювання ефективності інноваційної стратегії підприємства в умовах євроінтеграції.....	47
<i>Кримська А.О.</i> Адаптивний менеджмент в умовах невизначеності: інтелектуальні моделі управління ризиками на основі штучного інтелекту.....	49

<i>Кругляков О.А.</i> Особливості ринку риболовного спорядження та обґрунтування напрямів його розвитку в Україні.....	51
<i>Кудирко О.В.</i> Трансформація функцій менеджменту в сучасних умовах.....	53
<i>Літвак І.В.</i> Гібридне управління: як поєднати штучний інтелект та людський фактор.....	55
<i>Маланчук В.В.</i> Перспективи та перепони впровадження ГІГ-економіки в Україні.....	57
<i>Надточий Д.В., Пестовська З.С.</i> Аналіз впливу соціально-відповідальної діяльності на рівень економічної безпеки підприємств.....	59
<i>Неспосудній О.В.</i> Цифрові інструменти управління ефективністю праці персоналу в умовах сучасних викликів.....	60
<i>Орищенко Є.О.</i> Роль HR-менеджера в підвищенні ефективності роботи компанії.....	62
<i>Писарчук В.О.</i> Сучасні тенденції розвитку менеджменту в умовах нестабільного середовища.....	64
<i>Писарькова В.Р.</i> Мінімально життєздатний продукт як механізм тестування інноваційних ідей у соціально орієнтованих стартап-проектах.....	66
<i>Попелишко Л.О.</i> Застосування методу Кайдзен в сучасному менеджменті.....	67
<i>Прокопчук І.І., Шишацька В.Д.</i> Бренд-менеджмент України в умовах російсько-української війни.....	70
<i>Радевич А.А.</i> Data-driven підхід у публічному управлінні: від формальної звітності до інструменту підвищення якості рішень.....	71
<i>Самофалова С.В.</i> Роль типології особистості МВТІ у формуванні лідерського потенціалу майбутнього менеджера.....	73
<i>Самофалова С.В.</i> Теоретико-прикладні аспекти продуктової аналітики в системі прийняття управлінських рішень.....	75
<i>Старикова Ю.В.</i> Види аналізу в продуктовому ІТ як інструмент управлінських рішень.....	76
<i>Стоколяс К.С.</i> Роль інновацій та технологій у підвищенні конкурентноспроможності транснаціональних компаній.....	77
<i>Сушко Л.Д.</i> Управління конфліктами в організації.....	79
<i>Туліка Н.М.</i> Інтеграція української ІТ-індустрії до глобальних ланцюгів створення доданої вартості як механізм підвищення міжнародної конкурентноспроможності.....	81
<i>Чаус І.В.</i> Цифрова трансформація та штучний інтелект у сучасному менеджменті: виклики, проблеми та глобальні тенденції.....	83
<i>Чорна А.О.</i> Оцінка впливу гнучких графіків роботи на баланс між роботою та особистим життям співробітників.....	85

## **СЕКЦІЯ 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ, БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ІННОВАЦІЇ**

<i>Uphlisashvili G.</i> Excise Taxation of Tobacco Products in Georgia: Key Challenges...	88
---	----

<i>Сєпєшє А.М.</i> The mayonnaise market in Ukraine and the world.....	89
<i>Мєлєсєє А.</i> Technological searches for raw or poorly processed food products at food industry enterprises.....	91
<i>Євєрємєнє К.В.</i> Роль CRM у мінімізації бізнес-помилєк та управлінні ризиками підприємства.....	93
<i>Єндрїєчєк А.Є.</i> Систематизація факторів впливу на фінансово-економічні результати бізнесу в реалїях українського та світєвого сьєгодєння.....	95
<i>Єфанаскїна І.Є.</i> Прибуток у системї фінансових результатів та грошових потоків.....	96
<i>Бєбєров Б.Є.</i> Стан та особливостї розвитку меблевого ринку України.....	98
<i>Бєбїч А.В.</i> Сучасні підходи до забезпечєння спєживчих вимєг у сегментї молєчної продукції торгєвельних мереж.....	100
<i>Вєсїленє Л.А.</i> Розвиток підприємництва та торгївлї в умєвах цифрової трансформації економїки.....	102
<i>Гєлєт Д.Є.</i> Менеджмент моди у Франції: сучасні виклики та перспективи.....	103
<i>Гєнгєлє С.О.</i> Мєтодичний концепт оцїнювання фінансової стабільності фондового ринку та змїст індикаторів діагностики.....	105
<i>Грїнь О.Є.</i> Ринєк кєви в Україні.....	107
<i>Гусєв Р.А.</i> Кон'єнктура ринку дерев'єної тари: сучасні виклики та можливостї	109
<i>Євєщєкє І.В.</i> Розвиток малєго бізнесу в соціальних мережах: проблеми, обмеження та чинники ефективності в умєвах цифрової економїки.....	111
<i>Єзєтєв І.Д.</i> ABC- та XYZ-аналїз як інструменти оптимізації бізнес-процєсів.....	113
<i>Єєрпє М.Є.</i> Стан ринку чаю та сучасні тенденції.....	114
<i>Єєрпєк М.О.</i> Критерїє та мєтоди вибору постачальників мєтеріалів у виробництві товарів лєгкої промисловостї.....	116
<i>Єєтєє М.Ф.</i> Стан українського ринку автомобільних акумуляторів: сучасні тенденції та перспективи розвитку.....	118
<i>Єєлїмєнє К.В.</i> Цифровїзація як стратегїчний чинник розвитку малєго бізнесу в Україні: можливостї та виклики.....	121
<i>Єєвалє А.П.</i> Іновєації та технологїє у виробництві спеціалїзованєго робєчого одєгу.....	122
<i>Єєвалєєв Д.М.</i> Спєживні властивостї керамічної плитки. Сучасний аспект.....	124
<i>Єємєрєнїцький О.К.</i> Основні напрєми активїзації продажє.....	126
<i>Єєтєєвє В.Є.</i> Іновєаційні змїни на ринку комерційної нерухомостї.....	128
<i>Єєзьмєнєкє О.В.</i> Цифровї форми торгївлї у структурї світєвого ринку товарів: сучасні тенденції розвитку.....	129
<i>Єєковєцький О.Є.</i> Дослідження спєживчих упєдєбань щєдо сметани.....	131
<i>Єєкогон І.А.</i> Аналіз ринку побутових холодильників.....	133
<i>Єєлєцький О.Є.</i> Екологїчна економїка: розвиток «зелєного» бізнесу в сучасних умєвах.....	134
<i>Єєнєзєк М.П.</i> Сучасні тенденції формування попиту на фїтнес-батєнєчки: асортимєнтний та якїсний аспекти.....	136
<i>Єєльнїк О.В.</i> Інституційні траєкторїє державного регулювання соціально-	138

трудових відносин у світлі сучасних економічних трансформацій.....	
<i>Нестуля Ю.О.</i> Діагностика інноваційних екосистем в умовах нестійких економічних трансформацій.....	141
<i>Нещадим Д.Д.</i> Сучасний асортимент кіноа на споживчому ринку.....	143
<i>Оленич В.Р.</i> Концептуалізація механізму трансформації потенціалу підприємств торгівлі.....	146
<i>Олійник Є.О.</i> Майбутнє ювелірної індустрії в епоху лабораторних каменів.....	148
<i>Орлова В.М.</i> Розвиток світового ринку кави в умовах глобальних викликів.....	150
<i>Підосинников Є.О.</i> Ринок безалкогольних напоїв.....	152
<i>Прохоров М.В.</i> Міжнародний досвід формування економічного механізму розвитку соціальних підприємств.....	153
<i>Селюк В.В.</i> Підприємництво як фактор економічної стійкості держави.....	155
<i>Сергєєва О.Р., Зозуля М.К.</i> Споживач як активний учасник формування торговельного асортименту.....	157
<i>Семехін І.В.</i> Роль мобільних додатків у розвитку роздрібно торгівлі.....	159
<i>Созанський О.І.</i> Веб-сайт підприємства як інструмент адаптації до умов економіки воєнного часу.....	161
<i>Тарасенко Ю.Б.</i> Стартап-екосистеми в Україні: можливості та бар'єри розвитку.....	162
<i>Чайка Ю.М.</i> Загальносвітові тенденції цифровізації.....	165
<i>Чередніченко В.В.</i> Роль цифрових рішень у механізмі зниження невизначеності функціонування малого підприємництва прифронтових міст.....	166
<i>Чернобай Є.О.</i> Ринок джемів в Україні: стан, тенденції та перспективи розвитку.....	168
<i>Шмельова Л.Д.</i> Формування конкурентоспроможної асортиментної політики засобів жіночої гігієни в умовах сучасних ринкових викликів.....	171
<i>Юдіна А.О.</i> Перспективи державної підтримки та фінансування підприємств МСБ.....	172

### **СЕКЦІЯ 3. РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

<i>Абражан І.І.</i> Ефективні стратегії цифрового маркетингу для готельно-ресторанних підприємств України.....	175
<i>Бойко З.В.</i> Розвиток туристичної галузі в сфері анімації.....	176
<i>Вітряк А.О.</i> Механізми управління еко-інноваціями в індустрії туризму та готельної справи.....	178
<i>Гаман В.С.</i> Вплив концептуального рішення на поведінку відвідувачів ресторану.....	181
<i>Городня Т.А., Кравець О.А.</i> Інвестиційна привабливість готельного бізнесу як чинник його стійкості та конкурентоспроможності в умовах воєнної економіки.....	182
<i>Дзигар С.Д.</i> Автоматизація бізнес-процесів у готельно-ресторанній сфері: виклики та перспективи.....	184
<i>Захарова С.Г.</i> Впровадження стандартів серії ISO 9000 в діяльність.....	187

туристичних та готельно-ресторанних підприємств України.....	
<i>Костенко А.К.</i> Операційні алгоритми забезпечення стійкості підприємств HORECA в умовах енергетичної кризи.....	189
<i>Парфьонова Д.В.</i> Роль гастрономічного туризму у розвитку індустрії гостинності.....	190
<i>Пеклун О.С.</i> Цифрова трансформація маркетингу підприємств індустрії гостинності в умовах глобальних викликів.....	192
<i>Пирогова В.С.</i> Управління інноваційними проектами у сфері ресторанного бізнесу на прикладі кото-кав'ярні.....	193
<i>Плахотня Г.А.</i> Просторові, природні та культурно-історичні передумови розвитку туризму в Гоцанській громаді.....	195
<i>Селезньова О.Ю., Пестовська З.С.</i> Аналіз конкурентоспроможності готелю та шляхи її вдосконалення.....	197
<i>Чехова В.В.</i> Безпечність меню з імітованими рибними продуктами для HORECA.....	199
<i>Шпак Д.І.</i> Проблеми та перспективи розвитку індустрії гостинності в світі.....	201

#### **СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСІВ, ПІДПРИЄМНИЦТВА, СФЕРИ ПОСЛУГ**

<i>Балановська Т.І., Яньцзя Чжен</i> Цифровізація як стратегічний напрям модернізації системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти	203
<i>Володавчик В.С.</i> Професійна підготовка майбутніх фахівців з торгівлі до визначення якості товарів: понятійно-категоріальний апарат дослідження.....	205
<i>Жуковська І.О.</i> Формування цифрових управлінських компетентностей майбутніх фахівців ресторанного господарства.....	207
<i>Онофрієнко Н.О., Няньчук О.Ю.</i> Формування і розвиток підприємницької компетенції здобувачів освіти з використанням методів математики.....	209
<i>Пестовська З.С.</i> Сучасні підходи до викладання дисципліни «Управління продажами» на прикладі екосистеми фінансових послуг.....	211
<i>Рижкова Г.А.</i> Умови та виклики Індустрії 5.0: імплікації з системою вищої освіти.....	213

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

**Goderdzi Shanidze**

*Doctor of Business and Management,  
Associate Professor,  
Akaki Tsereteli State University  
And Central University of Europe*

### **THE INTERDEPENDENCE OF MANAGERIAL COGNITIVE AND EMOTIONAL CAPITAL IN DECISION MAKING**

Managerial decision-making is not an isolated process; it is a complex mental exercise that requires the harmonization of past experience, present resources, and future projections. In this process, cognitive and emotional capital act not as independent entities, but as complementary mechanisms. If cognitive capital provides an analytical framework and problem structuring, emotional capital gives the manager the ability to manage the stress caused by uncertainty and effectively communicate decisions.

Traditional management theories often emphasize “complete rationality,” but modern research confirms that the human mind cannot solve complex problems based on logic alone (Simon, 1997). Rational analysis and intuition, which are manifestations of emotional intelligence, actually work in harmony. Emotional capital helps a manager “filter” information and focus on the most important aspects, which are then processed by cognitive skills (for example, critical thinking). The effectiveness of cognitive skills in managers often depends on their emotional self-regulation. Goleman (Golmann, 1998) notes that self-regulation is the component of emotional intelligence that protects a manager from hasty, impulsive decisions. When a manager possesses high emotional capital, he or she maintains cognitive clarity in crisis situations, which allows the use of complex analytical tools such as “decision trees” or the “Toyota 8-step model”. A manager who combines critical thinking (cognition) and empathy (emotion) is more successful in gaining team support and translating decisions into real action. Accordingly, the synergy of these two types of capital is the “golden mean” that determines the strategic success of a modern manager. According to practical examples, in organizations where managers are distinguished by both high cognitive and emotional skills, there is an increase in productivity, a decrease in operational errors, and a more efficient use of resources (Ashkanasy & Dorris, 2017). Thus, cognitive and emotional capital together form the basis for high-quality managerial decisions and improved organizational effectiveness.

Daniel Levine (Levine, 2022) highlights a very important point in his work, where he discusses that emotion and cognition are not contradictory, but rather complementary functions. Both are important for making effective decisions, living a

decent life, and maintaining good relationships. Cultural stereotypes, which come from a deep past and are associated with the revival of certain philosophers, may be the reason why human emotions have long been considered or are considered primitive and inferior to rational thinking and reason.

Since ancient times, stereotypes have prevented people from understanding the importance of emotions and their impact on the cognitive side. Feeling has often been considered to be much more lowly than thinking.

Although emotions can influence decisions through a variety of mechanisms, the evidence suggests that this influence is primarily manifested by changing the content of thinking, transforming the depth of thinking, and changing the content of implicit goals. Whether a particular emotion will improve or worsen a particular judgment or decision depends on how the cognitive and motivational mechanisms activated by each emotion interact with each other and the implicit mechanisms that govern the given judgment or decision process.

However, even neuroscientific research suggests that cognition without emotion and emotion without cognition are actually impossible. It is precisely through their correlation that decisions are made, although for the most part this happens at the subconscious level. It is through the study of the functional regions of the brain that it is revealed that cognitive and emotional regions function in harmony with each other, and this is the basis for the assessment of a particular event/situation and decision-making (Pessoa, 2008).

The purpose of the presented work was to analyze the role of cognitive skills and emotional intelligence in managerial decisions, as well as to assess their interdependence in the context of modern theoretical models. The literature review and analytical discussion revealed that managerial decision-making is a complex process that is not limited to only rational or only emotional factors.

Managerial decision-making is not an isolated process, it is a complex mental exercise that requires the harmonization of past experience, present resources and future forecasts. The combination of emotional intelligence and leadership style creates "risk-intelligent decisions". Managers with high intelligence better assess risks, because they can filter out emotional biases (e.g. fear or excessive optimism). In addition, critical thinking helps managers take a "strategic pause" to avoid impulsive operational errors, which ultimately increases organizational effectiveness.

Cognitive capital includes analytical thinking, critical evaluation, problem-solving skills, and effective information processing. Research indicates that managers with high cognitive skills are better able to identify risks, evaluate alternative options, and anticipate the consequences of decisions. However, cognitive abilities alone are not enough to make decisions in complex and volatile environments.

#### References

1. Simon, H. A. (1997). *Epistemological Limits to Scientific Prediction: The Problem of Uncertainty. Models of Bounded Rationality. Vol. 3: Empirically Grounded Economic Reason.* Cambridge, MA: The MIT Press.
2. Golmann, D. (1998) *Bringing emotional intelligence to the workplace.* A

technical report issued by the consortium for research on emotional intelligence in organizations. pp 1-34

3. Ashkanasy & Dorris, (2017). Emotions in the Workplace. Annual review of organizational psychology and organizational behavior. Volume 4.

Levine, E. (2022) Moral judgments of unconditional honesty. Lying is sometimes ethical, but honesty is the best policy: The desire to avoid harmful lies leads to moral preferences for unconditional honesty. pp 1-73

Pessoa, L. (2008). Pessoa L. On the relationship between emotion and cognition. *Nat Rev Neurosci* 9: 148-158

**Corina Gribincea**

*PhD, senior scientific researcher*

*National Institute for Economic Research, Academy of Economic Studies of  
Moldova*

**Dorin Cebanu**

*Deputy director for scientific affairs,*

*Public Institution National Center of Research and Seeds Production*

## **RISK-BASED MANAGEMENT OF STRATEGIC RESOURCES IN MOLDOVA: NAVIGATING WITHIN NEW GEOSTRATEGIC REALITIES**

The Republic of Moldova stands at a critical turning point between its historical economic structures and the need for sustainable development aligned with European values. This paper examines the strategic role of risk-based management in securing vital resources for this transition, with a focus on water security as the foundation of regenerative agriculture and the circular economy. The study uses qualitative and quantitative methods - fuzzy set theory and probability theory - to assess climate risks and geostrategic instability. The results indicate that adopting green business models and eco-production enterprises can reduce environmental pressures and strengthen entrepreneurial resilience.

Water is a fundamental resource for the economy, agriculture, health, and the environment at the regional, national, and international levels. Overconsumption, pollution, and climate change are making clean water increasingly scarce. The price of water often does not reflect its actual availability, which encourages unsustainable consumption precisely in the areas at highest risk. Risk management is a complex process of identifying hazards, analyzing existing responses, and examining opportunities to reduce risk using material, financial, and human resources.

The Republic of Moldova, an agrarian country, has not yet reached its potential in organic production. The current institutional framework for managing natural and human-induced risks is insufficient. Irrigation systems from the 1980s are often oversized, non-functional, or stripped of essential components. Preventive management is required, establishing successive barriers to prevent water

contamination throughout the chain from source to consumer.

The likelihood that the Dniester River will dry up has increased, and addressing this risk exceeds the capabilities of local water supply companies. It is necessary to establish a body dedicated to the continuous monitoring of the Dniester River's water level, flow velocity, discharge, and quality, with the setting of annual extraction limits. The city of Chisinau currently uses about 25% of the water it consumed in the past, while maintaining the same water supply infrastructure capacity, which places it first in Moldova in terms of water security.

Entrepreneurial risk is defined as the possibility of a natural or human-induced event or physical impact that may cause economic losses, damage to infrastructure, or harm to the environment. Risk management encompasses the processes of identification, assessment, development of mitigation plans, monitoring, and assignment of responsibilities.

Two main approaches are used: qualitative and quantitative. The qualitative approach uses fuzzy set theory to convert linguistic descriptions into numerical values, with risk levels ranging from 10% (practically no risk) to 50% (maximum risk). The formula for calculating the entrepreneurial risk level is:  $R = \frac{\sum(k_i \times r_i)}{\sum k_i}$ . Applied to the study data, this yields a level of 35.6%, meaning that for every 1,000 monetary units invested, the risk of loss is 350 units.

The quantitative approach uses probability theory. Analysis across three scenarios (pessimistic, optimistic, realistic) shows that Scenario I has the lowest standard deviation (6.5%), so the risk of failing to achieve the planned return is the lowest. The overall risk calculated by total probability is 28.4% - a high level, but not critical in the context of current market turbulence. Risk exposure is assessed using a two-dimensional probability-impact matrix with scores ranging from 1 to 25.

The Republic of Moldova has a Climate Risk Index (CRI) ranking of 135, indicating that potential losses per unit of GDP are estimated at 135%. This highlights the extreme vulnerability of the country's agricultural potential to climate change.

Major gaps identified in the institutional framework include: the absence of comprehensive mechanisms for managing natural and anthropogenic risks at the national level; irrigation systems from the 1980s that are often oversized or non-functional; and eutrophication and rising nitrate concentrations in the Dniester River as unaddressed emerging risks.

Proposed solutions include: (1) a scoring-based inventory system to prioritize interventions in water infrastructure; (2) the creation of the Dniester River Administration for continuous monitoring and the establishment of annual extraction limits; (3) the adoption of automated irrigation technologies using sensors and SCADA, following the model of Murray Irrigation in Australia; (4) the promotion of eco-production enterprises capable of withstanding water-related risks through the integration of modern technologies.

The Republic of Moldova is at a decisive turning point: traditional economic management is no longer sufficient to ensure national resilience. The study demonstrates that the sustainability of the agricultural sector is inextricably linked to

the ability to quantify and mitigate risks. The application of fuzzy logic and probability theory reveals a significant entrepreneurial risk of 35.6%, implying the need to adjust future investments in regenerative agriculture to account for this risk.

Current institutional frameworks are inadequate: the high climate risk index (rank 135) and the vulnerability of the Dniester River necessitate immediate structural reforms. The creation of the Dniester River Administration and the implementation of a score-based inventory system are essential for modernizing irrigation infrastructure.

The transition to Green Business models and automated irrigation technologies offers SMEs the opportunity to turn environmental constraints into competitive advantages in the European market. Moldova needs a unified national strategy that integrates water security, regenerative agriculture, and the principles of the circular economy - the only path to sustainable prosperity in today's volatile geopolitical landscape.

#### References

1. GCRI (2020). Global Climate Risk Index. Germanwatch.
2. WEF (2016). Global Risks Report. World Economic Forum.
3. Boin A., Hart P., Stern E. (2005). The Politics of Crisis Management. Cambridge University Press.
4. Grebenchin A.V., Safonova A.S. (2016). Entrepreneurial Risk Management. Russian Entrepreneurship, Vol. 17, No. 17.
5. National Guidelines on the Development of Water Safety Plans (2017). FAO/Moldova.
6. Law No. 845 of January 3, 1992, on Entrepreneurship and Enterprises. Republic of Moldova.

**Dr. Anurag Hazarika**

*Senior Faculty Member and Academic Advisor,  
Associate Professor of Business Administration and Management  
at Global Interfaith University, USA*

### **GLOBALIZATION AND SUPPLY CHAIN INTEGRATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR DEVELOPING ECONOMIES**

Over the last thirty years, the world's economies, technologies, and institutions have been transformed by globalization. It is now easier than ever to travel, communicate and trade. Global markets have been interconnected to an unprecedented degree. Global supply chains are the best example of these interconnected markets. Manufacturing is no longer confined to one nation. Instead, companies divide their production processes and outsource each part to the country that has the best or cheapest workforce. This approach reduces costs, accelerates production, and allows companies to tap into diverse specialized skills across the world.

Global supply chains are fundamental to virtually every modern business. Each

part of the supply chain comes from different regions of the world, be it manufacturing, technology, or raw materials. Each business seeks to maximize profit, which includes minimizing production costs and finding the appropriate experts or resources to increase their competitive advantage.

However, it can be revolutionary for developing nations to gain access to supply chains. This opens the door to larger markets and the infusion of modern technology and creates new employment opportunities. Workers gain access to new skills and technology. This is somewhat of a simplified outlook on the reality of the situation. To gain access to supply chains, there needs to be a strong institutional infrastructure, and an ecosystem that is conducive to business development. Without these, regions are relegated to the low wages of service jobs offered within developing countries. For many years, developed countries have been at the center of global supply chains. Developing nations were largely assigned routine, low-skill manufacturing jobs that lacked opportunities for advancement. However, the 1990s soon emerged. Trade became less expensive, connections improved in speed, and new technology began to appear everywhere. All of a sudden, it wasn't only the major players at the table anymore. Previously overlooked nations have increasingly become significant contributors to manufacturing and production. When developing nations enter these global supply chains, changes can occur rapidly. New employment opportunities emerge, factories become active, and individuals acquire skills they previously lacked. Technology also comes into play, giving local companies a genuine opportunity to establish themselves and market their products globally.

Naturally, there are also some drawbacks. Benefits are not distributed evenly. Large international corporations continue to hold significant influence. They retain the valuable projects like design, branding, and innovation while outsourcing the less profitable, routine tasks. If local businesses don't find ways to expand and secure a larger share of the market, they risk being limited to traditional, low-wage positions, with most earnings returning to distant corporate offices.

Successful participation in global value chains necessitates active government assistance and consistent policies. Governments are critical in setting the conditions for integration and improvement. Important policy initiatives include- improving infrastructure, including transportation, ports, and logistics ,Reducing trade barriers and streamlining customs processes, increasing human capital through education and skills training, encourage foreign investment, maintaining consistent policies to reduce investor uncertainty and providing small and medium-sized businesses with access to worldwide markets. Industrial policy should shift from simply removing barriers to actively integrating strategies, allowing domestic firms to progress from basic assembly to more advanced activities such as design, invention, and branding.

#### Regional Trade Integration and South-South Cooperation

Regional trade integration provides another route for development among developing nations, particularly small nations who may lack bargaining power. Research findings have revealed that regional trade integration has the potential to increase value addition through specialization in complementary industries (UNCTAD

model). Regional collaboration can help in: Creating regional infrastructure, Standardization of standards, Lower transaction costs, Increasing regional value chains. The Asian region has been able to take advantage of regional production links for improving its competitive edge and economic performance.

#### Infrastructure and Logistics: A Key Factor

Costs of transportation, instead of geography, constitute a principal hindrance to trade integration. Effective logistics networks, competitive shipping industries, and efficient customs processes become vital prerequisites for involvement in GSCs. Infrastructure investments produce economic dividends in the long term, even though their deployment may be costly.

International institutions are known to assist with infrastructure projects, but the gap remains wide because poor nations do not get enough financial support.

#### Upgrading in Global Supply Chains

For developing countries, the problem does not lie simply in joining the GSCs but rather in upgrading them. These processes include upgrading through:

Process upgrading (increasing efficiency and effectiveness)

Product upgrading (developing more complex products)

Functional upgrading (assuming higher value-added activities like designing and marketing)

Such processes can be accomplished through combined strategies among governments, businesses, and other parties. Businesses need to increase their efficiency, dependability, and quality to establish long-lasting connections with lead firms.

Global supply chains represent a hallmark of the current global economy, presenting both advantages and disadvantages to developing countries. As they offer channels through which industrialization, employment, and technological progress can be achieved, the success of global supply chains depends on the effectiveness of policies implemented in relation to them. To developing countries, the goal is not simply involvement in global supply chains but integration into them. This involves adopting an integrated strategy that includes infrastructural development, training of the workforce, institutional development, and regional cooperation.

In summary, globalization and global supply chains present significant means through which economic growth can be facilitated—as long as effective policy frameworks are in place.

#### References

1. Bergin, P. R., Feenstra, R. C., & Hanson, G. H. (2009). Offshoring and volatility: Evidence from Mexico's maquiladora industry. *American Economic Review*, 99(4), 1664–1671.
2. Cadot, O., Shirotori, M., & Tumurchudur, B. (2010). Revealed factor intensity indices at the product level. United Nations Conference on Trade and Development.
3. Feenstra, R. C., & Hamilton, G. G. (2006). Emergent economies, divergent paths: Economic organization and international trade in South Korea and Taiwan.

Cambridge University Press.

4. Fugazza, M., & Nicita, A. (2011). The value of preferential market access. UNCTAD.
5. Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37–70.
6. Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2010). The offshore services global value chain. Duke University.
7. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
8. Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (Eds.). (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Greenwood Press.
9. Hamilton, G. G., & Gereffi, G. (2009). Global commodity chains and demand-responsive economies. In J. Bair (Ed.), *Frontiers of commodity chain research* (pp. 136–161). Stanford University Press.
10. Jones, P., Comfort, D., & Eastwood, I. (2005). Retailers and sustainable development. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(3), 207–214.
11. Kaplinsky, R. (2005). *Globalization, poverty and inequality*. Polity Press.
12. Kimura, F. (2006). International production networks in East Asia. *Asian Economic Policy Review*, 1(2), 326–344.
13. Lim, H., & Kimura, F. (2010). The internationalization of SMEs in global value chains (ADB Working Paper No. 231).
14. Milberg, W. (2004). The changing structure of trade linked to global production. *International Labour Review*, 143(1–2), 45–90.
15. Milberg, W., & Winkler, D. (2009). *Financialization and the dynamics of offshoring in the U.S.* (SCEPA Working Paper).
16. Tewari, M. (1998). Intersectoral linkages and industrial accumulation. *World Development*, 26(8), 1381–1399.

**Zuzanna Lehmann, Milena Mertens,  
Martyna Mikołajczak, Grzegorz Mleczak**  
*Poznan University of Technology, Poland*

## **APPLICATION OF BIG DATA TECHNOLOGIES AND MACHINE LEARNING IN INVENTORY MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

Modern enterprises operate under conditions of dynamic demand fluctuations and increasing supply chain complexity, which makes traditional inventory management methods such as EOQ, MRP, or JIT insufficient. These models are based on simplified assumptions and a limited scope of data, which prevents them from effectively responding to market variability. As a result, companies often experience both excess inventory, generating additional storage costs, and shortages that lead to

lost sales and reduced customer service levels.

The development of Big Data technologies enables a shift from static models to a data-driven approach that leverages large, diverse, and rapidly generated datasets. Research indicates that the use of data analytics in supply chain management significantly improves operational efficiency and the quality of decision-making [1]. A key element of this approach is the integration of various tools and technologies into a coherent system supporting inventory management. The first layer of such a system is the data acquisition and streaming layer, in which Apache Kafka plays a crucial role. This technology enables real-time data transmission between system components in a producer-consumer model, allowing continuous monitoring of events such as product sales. Thanks to its high scalability and fault tolerance, Kafka forms the foundation of stream processing systems and enables real-time data analysis, thereby enhancing a company's ability to respond quickly to demand changes [1], [2]. Another essential component is the data processing layer, where Apache Spark plays a central role. It is a distributed computing engine that allows parallel processing of large datasets in both batch and streaming modes. This enables simultaneous analysis of historical and real-time data, providing a significant advantage over traditional analytical tools [1], [3].

An equally important role is played by the analytical layer based on machine learning methods, most often implemented in Python. By utilizing libraries such as scikit-learn, XGBoost, or Prophet, it is possible to build predictive models that forecast future product demand. Unlike classical statistical methods, these models can capture complex relationships in data, such as seasonality, trends, or the influence of external factors. Studies show that the application of machine learning in inventory forecasting significantly increases prediction accuracy [4]. Another indispensable component of the system is the data storage layer, which relies on relational databases such as PostgreSQL to enable structured storage of processed data and analytical results. This layer is complemented by a visualization layer, represented by tools such as Power BI, which allow the presentation of results in the form of clear dashboards supporting decision-making processes.

Based on the literature review, it can be concluded that the integration of Big Data technologies with machine learning methods constitutes a key direction in the development of modern inventory management systems. Research shows that the use of predictive analytics improves forecast accuracy and reduces excess inventory levels, leading to lower operational costs [3], [5]. Additionally, the use of real-time data increases the flexibility of logistics systems and enables faster responses to market changes [1], [2].

In conclusion, the application of Big Data technologies and modern analytical tools in inventory management significantly enhances business efficiency by improving forecasting accuracy, reducing storage costs, and increasing product availability. The integration of tools such as Kafka, Spark, Python, and visualization systems creates a comprehensive decision-support environment that forms the foundation of modern logistics systems and will play an increasingly important role in the future of supply chain management.

## References

1. Lee I., Mangalaraj G., 2022, Big Data Analytics in Supply Chain Management: A Systematic Literature Review and Research Directions, Big Data and Cognitive Computing, Vol. 6(1), 17. <https://doi.org/10.3390/bdcc6010017>
2. Tang G., Xie Y., 2024, 9th International Conference on Engineering Management and the 2nd Forum on Modern Logistics and Supply Chain Management (ICEM-MLSCM 2024), Big Data and Inventory Management, Atlantis Press.
3. Bertsimas D., Kallus N., Hussain A., 2016, Inventory management in the era of big data, Productions and Operations Management, Vol. 25 (12): 2006-2009. <https://doi.org/10.1111/poms.2>
4. Xuetong L., 2025, Enhancing Inventory Forecasting Accuracy and Optimization Using Machine Learning, European Journal of Business, Economics & Management, Pinnacle Academic Press, Vol. 1(1). <https://ideas.repec.org/a/dba/ejbema/v1y2025i1p32-39.html>
5. Christophersen G. J., Heltoft M., Nielsen I. E., Saha S., Severinsen T., Wahedi H. J., 2023, Forecasting and Inventory Planning: An Empirical Investigation of Classical and Machine Learning Approaches for Svanehøj's Future Software Consolidation, Applied Sciences, Vol. 13(15), 8581. <https://doi.org/10.3390/app13158581>

*Scientific supervisor: Irena Pawłyszyn, Ph.D. Eng.*

**A.D. Ryzhenko**

*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

## **PERSONNEL MOTIVATION AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT SYSTEM**

In the activities of any enterprise, not only material resources or technologies play an important role, but also the people who perform the main work. These are the employees who implement managerial decisions, ensure the production process, and participate in the development of the organization. Therefore, the results of an enterprise's activities largely depend on how interested the personnel are in their work and how willing they are to work effectively. In this regard, the issue of employee motivation requires particular attention, since it directly influences their attitude toward work and their desire to achieve better results [6].

In management practice, motivation is considered as a process of creating conditions under which an employee feels interested in performing their professional duties. This involves not only material rewards. For many employees, other aspects of work are also important, such as opportunities for professional development, support from management, fair treatment, and a positive atmosphere within the team. When these conditions are created, employees usually work more responsibly and

demonstrate greater initiative [7].

Many scientific studies have been devoted to the study of work motivation. One of the most well-known is the theory of needs proposed by A. Maslow. The scholar believed that human behavior is determined by the desire to satisfy various needs that are formed in a certain sequence. Initially, a person seeks to ensure basic conditions of existence, and later social needs, recognition, and the opportunity to realize one's potential become important [3]. This means that an effective and efficient motivation system should take into account various aspects of employees' lives.

Another approach to explaining motivation was proposed by F. Herzberg. In his research, he concluded that different groups of factors influence employees' attitudes toward work. Some of them are related to working conditions and material support. Their absence may cause job dissatisfaction. Other factors concern the content of the work itself, the opportunity to achieve results, receive recognition, and develop professionally. These factors are capable of stimulating employees to engage in more active work [1].

Modern studies also confirm that the level of employees' interest in their work significantly affects the results of an organization's activities. When people feel that their work is important and valued, they usually treat their responsibilities more responsibly and strive to perform better. Otherwise, employees may lose interest in their work, which negatively affects the overall performance of the enterprise [4].

In practice, an effective motivation system is considered to be one that combines various methods of employee stimulation. The most obvious form is material incentives, such as wages, bonuses, or other financial rewards. However, the experience of many enterprises shows that non-material incentives are no less important. These may include opportunities for training, career advancement, participation in decision-making, as well as maintaining a positive and friendly atmosphere within the team [2].

It should also be taken into account that different employees may respond differently to the same incentives. For some, the main factor is financial reward, while for others it is the opportunity for professional development or recognition of their achievements. Therefore, enterprises should apply more flexible approaches to motivation that take into account the individual characteristics of employees and the specifics of their work [8].

Thus, employee motivation is an essential factor that directly influences the results of an enterprise's activities, its internal climate, and the reputation of the organization as a whole. When employees feel interested in their work, they usually demonstrate higher productivity, approach their tasks more responsibly, and take a more active part in the development of the organization.

Moreover, an effective motivation system contributes to the formation of a positive working environment in which employees feel confident about their future, as well as supported and trusted. This helps strengthen teamwork, reduce staff turnover, and increase the stability of the enterprise's operations.

Therefore, personnel motivation is an important component of modern

enterprise management. It allows the interests of employees to be aligned with the goals of the organization and creates conditions for more efficient use of human resources. For this reason, the development of a well-designed motivation system should be one of the key tasks of human resource management.

#### References

1. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. The Motivation to Work. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
2. Lee, M. Understanding employee motivation and organizational performance. Journal of Innovation & Knowledge. 2016. <https://www.sciencedirect.com> (accessed: 04.03.2026).
3. Maslow, A. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. 411 p.
4. Putra, M. Effect of Work Motivation on Employee Performance. Advances in Economics and Business Research. 2023. <https://advancesinresearch.id> (accessed: 05.03.2026).
5. Velykanych, M. Personnel motivation as a factor in increasing the effectiveness of the management system. Electronic Archive of Odesa Law Academy. <https://dspace.onua.edu.ua> (accessed: 02.03.2026).
6. Ihnatiuk, V. Personnel motivation as a factor in increasing the effectiveness of the enterprise management system. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. <https://isg-journal.com> (accessed: 05.03.2026).
7. Krushelnyska, O. V., Melnychuk, D. P. Personnel Management. Kyiv: Kondor Publishing House, 2020. 296 p.
8. Tkachenko, K. Motivation and stimulation of personnel labor in modern conditions. Electronic Repository of NTU “KhPI”. <https://repository.kpi.kharkov.ua> (accessed: 05.03.2026).

*Scientific supervisor: Zhanna Piskova,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Language consultant: Maryna Dolzhenko, PhD in Pedagogical Sciences,  
Associate Professor of the Foreign Languages Department,  
Alfred Nobel University, Dnipro*

**V.O. Storozhylova**  
*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

### **ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION OF LLC “DNIPROPLASTAVTOMAT” AS A BASIS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT**

To understand how an enterprise operates and how effectively it uses its resources, it is important to analyze the main financial indicators of its activity. Such indicators make it possible to identify changes that occur in the enterprise’s operations

over a certain period of time and also allow conclusions to be drawn about management performance.

Within the framework of the study, the activities of LLC “Dniproplastavtomat” were examined. The enterprise operates in the field of production of polymer containers and packaging materials and manufactures products used in various sectors of industry and trade [1].

LLC “Dniproplastavtomat” is an enterprise specializing in the production of polymer containers, packaging, and other plastic products. The main activity of the company is the manufacturing of products for the food, chemical, pharmaceutical, and other industries. The enterprise carries out a full production cycle: from product design and preparation of technological equipment to the serial production of finished goods.

In the course of its activities, the enterprise uses modern technological equipment for processing polymer materials, which makes it possible to ensure stable product quality and meet consumer requirements. The company’s products are used for packaging various goods, including food products, household chemicals, technical liquids, and other products.

An important direction of the enterprise’s activity is the continuous improvement of production processes, increasing the efficiency of resource use, and optimizing costs. For this purpose, the company’s management pays considerable attention to equipment modernization, the introduction of new technologies, and the improvement of labor organization. This enables the enterprise to maintain competitiveness in the market and ensure production stability.

In addition, the enterprise cooperates with various raw material suppliers and partners, which makes it possible to expand the range of products and adapt it to market needs. An important role in the company’s activities is played by the management system aimed at improving performance, ensuring the efficient use of material and labor resources, and achieving the strategic goals of enterprise development. To conduct the analysis, data from the company’s financial statements for 2021–2024 were used [2]. The main performance indicators of the company are presented in Table 1.

Table 1

Dynamics of the main economic indicators of LLC “Dniproplastavtomat” for  
2021–2024, thousand UAH

Indicator	2021	2022	2023	2024
Balance sheet total	189,291	224,481	259,575	288,115
Non-current assets	46,218	40,584	34,989	30,346
Current assets	143,073	183,897	224,586	257,769
Equity	104,586	141,650	176,876	72,402
Retained earnings	74,710	111,774	147,000	42,526
Average number of employees, persons	88	83	76	64

*Source: compiled by the author based on the company’s financial statements [2].*

The values in the table show that certain changes occurred in the company’s activities during the studied period. First of all, an increase in the total amount of

assets can be observed. If in 2021 their amount was 189,291 thousand UAH, in 2024 it reached 288,115 thousand UAH. Thus, the enterprise uses more resources in its activities.

It is also worth paying attention to the change in current assets. Their volume increased during the analyzed period. In 2021 this indicator amounted to 143,073 thousand UAH, while in 2024 it reached 257,769 thousand UAH. This may be related to an increase in inventories, cash, or other resources used in the company's current activities. At the same time, non-current assets gradually decreased. If in 2021 their amount was 46,218 thousand UAH, in 2024 it decreased to 30,346 thousand UAH. Such changes may be associated with depreciation of fixed assets or changes in the structure of the enterprise's property.

Significant changes also occurred in the company's equity. In 2021–2023 this indicator gradually increased, which may indicate the accumulation of financial resources. However, in 2024 equity decreased significantly and amounted to 72,402 thousand UAH. A similar situation is observed with retained earnings.

Special attention should also be paid to the change in the number of employees at the enterprise. During the studied period, their number gradually decreased. In 2021 the enterprise employed 88 people, while in 2024 the number decreased to 64 employees. This may be related to production optimization or the introduction of new technologies.

Thus, the analysis of the presented indicators makes it possible to identify the main changes in the enterprise's activities over several years. The comparison of these indicators helps to assess the company's performance and draw conclusions about the effectiveness of its management.

#### References

1. About us: official website of LLC “VP Dniproplastavtomat”. [https://dnpa.com.ua/about\\_us](https://dnpa.com.ua/about_us) (accessed: 09.03.2026).
2. Financial statements of LLC “VP Dniproplastavtomat” for 2021–2024: Balance sheet (Form No. 1). <https://youcontrol.com.ua/> (accessed: 09.03.2026).

*Scientific supervisor: Zhanna Piskova,  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

**S. Suslikov**  
*National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”,  
Kharkiv, Ukraine*

## **SCALING CIRCULAR SOLUTIONS FROM THE ENTERPRISE TO THE CLUSTER ECOSYSTEM**

The scaling of circular solutions from an individual industrial enterprise to a cluster ecosystem should be understood not as a mere extension of reuse practices, but as a transition to a higher level of material flow management. At the enterprise level,

circularity is associated with reducing losses and defects, returning by-products to production, improving material balances, and strengthening accounting discipline. However, such optimisation is limited by the boundaries of a single production system, since some side streams cannot be reused internally because of unstable quality, technological incompatibility, irregular generation, or the economic infeasibility of internal recycling [1], [3].

Further development of the circular economy therefore requires a shift from intra-firm flow closure to the inter-organisational circulation of resources within a cluster ecosystem. In this case, the residual flow of one participant becomes a potential input for another, and the object of management changes from an individual process to a system of interconnected flows. Resource efficiency is thus achieved through coordination among enterprises, alignment of interests, and reproducible symbiotic relations.

Within this logic, the key task is to develop an organisational and economic mechanism that supports not occasional agreements, but a stable model of cluster circularity. Its first element is digital transparency of flows. Without a unified system for describing material resources, measuring their parameters, and recording transfer conditions and preparation costs, data comparability across participants cannot be ensured. Digitisation therefore plays a system-forming role by integrating accounting, control, analytics, and communication into a single management architecture [1], [2].

The second element is the analytical formalisation of selecting circular solutions. At the cluster level, enterprises face different flow configurations, logistics routes, recycling schemes, and options for distributing investments and responsibilities. Therefore, flow-closure projects should be selected through structured analytical procedures that consider economic effect, technological compatibility, organisational risks, and the long-term reproducibility of cooperation [4].

The third and fourth elements are institutional coordination and a balanced distribution of benefits and costs. Industrial symbiosis is stable only when interaction is supported by agreed rules, coordination roles, communication channels, and transparent approaches to pricing side streams, compensating additional costs, and assigning responsibilities [3].

Conceptually, the effectiveness of scaling can be expressed as  $R_{cl} = D_{\alpha} \cdot A_{\beta} \cdot I_{\gamma} \cdot E_{\delta}$ , where  $D$  is digital transparency,  $A$  is the quality of analytical selection,  $I$  is institutional capacity for coordination, and  $E$  is the balance of economic incentives. The model highlights the complementary nature of scaling: weakening one element reduces the performance of the whole system.

Thus, scaling circular solutions to the cluster ecosystem should be interpreted as the formation of an integrated resource circulation system in which technological capabilities are complemented by organisational and economic stabilisation mechanisms. The combination of digital transparency, analytical formalisation, institutional coordination, and fair economic incentives creates the basis for sustainable industrial symbiosis, higher resource efficiency, and the long-term competitiveness of industrial clusters [1], [3], [4].

## References

1. Suslikov, S. V., & Kuchynska, O. M. Digitalization System: Concept and Structure. Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit, 2025, no. 1 (204), pp. 107–120. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/87967>
2. Pererva, P. H., Suslikov, S. V., Posokhov, I. M., Synihovets, O. M., & Vinnikova, V. V. Information and Analytical Support of Outsourcing of Multinational Enterprises under Conditions of International Integration and Economic Globalisation. Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit, 2024, no. 3 (193), pp. 77–91. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/83110>
3. Boons, F., Chertow, M., Park, J., Spekkink, W., & Shi, H. Industrial Symbiosis Dynamics and the Problem of Equivalence: Proposal for a Comparative Framework. Journal of Industrial Ecology, 2017, vol. 21, no. 4, pp. 938–952. <https://doi.org/10.1111/jiec.12468>
4. Kramskoi, D. Yu., Hliznutsa, M. Yu., & Suslikov, S. V. Models of Resource Allocation and Information-Analytical Instruments in the Implementation of International Innovation Projects by Scientific-Technical and International Organizations. Bulletin of the National Technical University “KhPI” (Economic Sciences), 2024, no. 2, pp. 124–128. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/80300>

**Т.М. Болгар**

*доктор економічних наук, професор*

*Придніпровський інститут Приватного акціонерного товариства  
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія Управління персоналом»,  
м. Кременчук, Україна*

## **РОЛЬ НЕФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТА РЕЙТИНГІВ У ПРИЙНЯТТІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Зростання рівня ESG-активності підприємств було викликано не лише власними етичними мотивами та бажанням зробити світ кращим, але і запитами з боку стейкхолдерів – клієнтів, контрагентів, інвесторів, держави тощо. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки уніфікованої методології створення ESG-рейтингів, що включає у себе такі фази: скринінг підприємств (позитивний чи негативний на базі таких ознак як галузева/регіональна приналежність, величина підприємств, позиції в інших рейтингах); збір ESG-даних (звітність підприємств, корпоративний сайт, публікації у пресі чи медіа, дані державних установ, неурядових організацій, а також інших рейтингових агенцій, анкетування стейкхолдерів), аналізування даних (бінарні чи небінарні оцінки в розрізі трьох груп індикаторів: екологічні, соціальні, корпоративного управління

або на основі таргетів 17 цілей сталого розвитку (ЦСР) та розрахунок рейтингу (підсумовування та нормалізація набраних балів з подальшим рейтингуванням підприємств за їхньою кількістю і можливим розподілом на квартилі чи групи) [1]. Серед наукових досліджень у сфері сталого розвитку та ESG-активності підприємств можна назвати науковців, які внесли вагомий науковий доробок у вивчення цієї проблеми, що особливо загострюється під впливом періодичних фінансово-економічних криз і це, у свою чергу, актуалізує наукові дискусії щодо розвитку науково-методичних підходів, побудови системи регулювання інформаційної асиметрії економічних процесів у працях науковців, зокрема, Е. Абрахамсон, Ч. Парк [2]; Р. Адамс, Х. Мехран [3]; Ф. Боуен, Дж. Арагон-Корреа [4]; Б. Куадрадо-Бальєстерос, Ласаро, Родрігес-Аріза, Ізабель-Марія Гарсія-Санчес [5].

Розходження у даних ESG-рейтингів можна пояснити наступними факторами:

Неуніфікована звітність з боку компаній та відсутність стандартизованої комунікації щодо ESG-зусиль. Крім того, різні провайдери використовують різні джерела інформації. Хтось корпоративні сайти, а хтось опитування компаній, хтось аналізує публікації у пресі, а хтось проводить опитування стейкхолдерів. Тобто рейтингові агенції на вході отримують різні дані, які можна інтерпретувати по-різному.

Скринінг компаній – кожен рейтинговий провайдер має свій підхід у відборі, класифікації, групуванні учасників рейтингу тощо, що може вплинути на кінцевий результат.

Провайдери рейтингів використовують різні ESG-критерії та підходи до оцінки їх внеску в підсумковий результат.

Рейтингові агенції по-різному можуть підходити до питання «пробілів» в даних: хтось може взяти дані за минулий період, хтось порахувати середню величину, хтось взагалі зробить висновок, що за даним критерієм доцільно виставити нульовий результат. У підсумку ж результати рейтингування можуть значно відрізнятись.

Використання різних підходів до зважування показників також призводить до отримання абсолютно різних результатів. Так значна кількість розробників ESG-рейтингів заднім числом змінювали оцінки ESG з метою підтримати в інвесторів ілюзії, що компанії з високими ESG-показниками демонструють кращу цінову динаміку на фондових ринках.

Варіантом вирішення цих та інших проблем є перехід від хаосу вільного ринку рейтингування до ринку з елементами державного регулювання, тобто створення певної уніфікації та стандартизації рейтингової активності з метою недопущення вказаних вище різниць, яка пов'язана переважно з використанням різних методологій побудови рейтингів, а також відсутності будь-якого контролю за якістю інформації.

Отже, підводячи підсумки відзначимо, що ESG-рейтинги є ефективним способом комунікації компаній з метою донесення до стейкхолдерів інформації

щодо ESG-активності, що дозволяє знизити рівень інформаційної асиметрії і підвищити прозорість компанії. У розвинених країнах рейтингування вже давно перетворилось у великий ринок, обсяги якого вимірюються мільярдами доларів, а кількість рейтингів перевищує 150 найменувань. Втім відсутність регуляції та стандартизації у даній сфері в значній мірі нівелює переваги від використання рейтингів, оскільки одна і та сама компанія у різних рейтингах може займати радикально різні місця. В Україні ж взагалі відсутні ESG-рейтинги, що актуалізує питання їх розробки як на рівні методології, так і на рівні їх фактичної наявності.

Список використаних джерел

1. Top 5 publications in Publications in Sustainable Development Goals; Agenda; United Nations for the selected keyphrases T.33271 | 2017 to 2023, by FWCI. <https://www.scival.com/overview/summary?uri=Customer/702756/DocumentSet/672957>.
2. Abrahamson, E., Park, C., 1994. Concealment of negative organisational outcomes: An agency theory perspective. *Acad Manage Rev* 37(5), 1302-1334.
3. Adams, R.B., Mehran, H., 2012. Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), 243-267.
4. Bowen, F., & Aragon-Correa, J. A. (2014). Greenwashing in Corporate Environmentalism Research and Practice: The Importance of What We Say and Do. *Organization & Environment*, 27(2), 107-112. <https://doi.org/10.1177/1086026614537078>.
5. Cuadrado-Ballesteros, B., Lázaro, Rodríguez-Ariza, Isabel-María García-Sánchez., 2015. The role of independent directors at family firms in relation to corporate social responsibility disclosures. *Int Bus Rev* 24(5),890-901.

**Ж.С. Баракат**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **АНАЛІЗУВАННЯ ВПЛИВУ МЕТОДІВ РЕКРУТИНГУ НА ЯКІСТЬ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СЕКТОРІ**

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та активного розвитку інформаційних технологій особливого значення набуває ефективне управління персоналом у ІТ-секторі. Високий рівень конкуренції за кваліфікованих спеціалістів і швидка зміна вимог до професійних компетентностей зумовлюють необхідність удосконалення процесів підбору персоналу. Рекрутинг виступає важливим інструментом формування якісного людського капіталу, який забезпечує стабільність функціонування підприємств. Водночас різні методи рекрутингу мають неоднаковий вплив на якість підбору

персоналу, що потребує їх системного аналізу.

Проблеми розвитку рекрутингу та підвищення якості підбору персоналу активно досліджуються сучасними науковцями. Зокрема, Т. В. Вонберг і Д. М. Кудименко досліджують особливості рекрутингу в ІТ-компаніях та підкреслюють його стратегічне значення для формування конкурентоспроможного персоналу [1]. О. Безпалько та Д. Панасюк розглядають сутність рекрутингу та визначають основні інструменти його реалізації, наголошуючи на важливості комплексного підходу до підбору кадрів [2].

Важливим напрямом досліджень є використання соціальних мереж у процесі рекрутингу, що дозволяє розширити можливості пошуку кандидатів і забезпечити ефективну комунікацію з ними [3]. Значну увагу приділено також застосуванню HR-аналітики для підвищення обґрунтованості кадрових рішень і оцінювання ефективності рекрутингових процесів [4]. Крім того, досліджується вплив інтерактивних технологій на автоматизацію підбору персоналу та підвищення результативності найму [5]. Узагальнення результатів досліджень свідчить про необхідність використання сучасних методів рекрутингу з урахуванням специфіки ІТ-сектору.

Метою тез є визначення впливу сучасних методів рекрутингу на якість підбору персоналу в ІТ-секторі та обґрунтування напрямів удосконалення рекрутингових процесів.

У сучасних ІТ-компаніях рекрутинг відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності та формуванні кадрового потенціалу. Специфіка ІТ-сектору полягає у високій потребі в кваліфікованих фахівцях і необхідності швидкого закриття вакансій, що зумовлює застосування різних методів рекрутингу залежно від вимог до кандидатів [1].

Традиційні методи підбору персоналу, зокрема використання кар'єрних порталів і кадрових агентств, залишаються актуальними, однак їх ефективність у сфері ІТ є обмеженою, особливо щодо пошуку висококваліфікованих спеціалістів [2]. У зв'язку з цим зростає значення сучасних методів рекрутингу, серед яких важливе місце займає соціальний рекрутинг. Використання соціальних мереж дозволяє розширити коло потенційних кандидатів і забезпечити оперативну взаємодію з ними [3].

Суттєвим чинником підвищення якості підбору персоналу є застосування HR-аналітики, яка дає можливість оцінювати ефективність каналів пошуку, аналізувати строки закриття вакансій і рівень відповідності кандидатів вимогам посади [4]. Це сприяє прийняттю більш обґрунтованих кадрових рішень і зниженню ризику помилкового найму.

Важливим напрямом удосконалення рекрутингу є використання інтерактивних технологій, які забезпечують автоматизацію процесів підбору персоналу та підвищують ефективність комунікації з кандидатами [5]. Поєднання традиційних і сучасних методів рекрутингу дозволяє підвищити результативність процесу найму та забезпечити формування ефективних команд.

Отже, можна виокремити основні напрями підвищення якості підбору

персоналу в ІТ – секторі:

поєднання традиційних і сучасних методів рекрутингу відповідно до специфіки вакансій [2];

активне використання соціальних мереж і цифрових платформ для розширення пошуку кандидатів [3];

застосування HR – аналітики для оцінювання ефективності рекрутингових рішень [4];

впровадження інтерактивних технологій для автоматизації процесу підбору персоналу [5];

орієнтація на стратегічні потреби компанії під час формування кадрового потенціалу [1].

Таким чином, сучасні методи рекрутингу мають суттєвий вплив на якість підбору персоналу в ІТ-секторі. Ефективність найму залежить від того, наскільки вдало поєднуються традиційні інструменти пошуку кандидатів із цифровими технологіями, соціальними мережами та аналітичними підходами. Використання HR-аналітики, інтерактивних технологій і сучасних каналів залучення персоналу сприяє підвищенню точності добору, скороченню часу закриття вакансій і зростанню відповідності кандидатів потребам організації. Удосконалення методів рекрутингу є важливою умовою формування якісного людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності ІТ-компаній.

Список використаних джерел

1. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ компаніях. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 287–292. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-287-292>

2. Безпалько О., Панасюк Д. Сутність рекрутингу та характеристика основних його інструментів. InterConf. 2024. № 43(193). С. 61–66. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.03.2024.006>

3. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. Економічний простір. 2018. №131. С.53–63. <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>

4. Пучкова С. І. HR-аналітика як сучасний підхід до прийняття кадрових рішень в бізнесі. Efektyvna ekonomika. 2022. № 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.32>

5. Винничук Р., Гончар М., Макогін П. Інтерактивні технології у рекрутингу. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 2(20). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-26-36](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-26-36)

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

**В.М. Вареник**

*кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

**Ж.В. Піскова**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах воєнного стану та глобальної економічної нестабільності вітчизняні промислові підприємства стикаються з критичними викликами: енергетичною дефіцитністю, руйнуванням логістики та гострим браком кваліфікованих кадрів. У таких обставинах оптимізація бізнес-процесів перестає бути лише питанням ефективності, стаючи інструментом стратегічного виживання та зміцнення ринкових позицій.

Найбільш вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємств металообробної галузі має технологічна складова виробничого процесу. Перехід від застарілих механічних методів обробки до автоматизованих систем із числовим програмним керуванням (ЧПК) дозволяє кардинально переглянути архітектуру операційних витрат.

Дослідження бізнес-процесу виготовлення покрівельних металоконструкцій доводить, що автоматизація ключових операцій (зокрема згинання металу) забезпечує комплексний ефект, відображений у табл. 1.

Таблиця 1

Вплив оптимізації процесів на ключові показники діяльності

Показник	До оптимізації	Після впровадження ЧПК	Ефект
Продуктивність, од/год	55–60	65–70	+10 од/год ( $\approx +15-18\%$ )
Частка браку, %	5%	1%	-4 п.п. (у 5 разів менше)
Споживання матеріалу, м <sup>2</sup> /од	1,20	1,20	0 (стабільний показник)
Витрати на оплату праці, грн/міс	60 000	25 000	-35 000 грн (-58%)
Собівартість продукції, грн/од	180–200	170–190	-10 грн/од ( $\approx -5\%$ )
Кількість операторів	2–3	1	-1 або -2 працівники

Оптимізація бізнес-процесів шляхом цифрової трансформації операційного рівня дозволяє підприємству вивільнити значні фінансові ресурси (понад 450 тис. грн на рік лише на одній виробничій ділянці). Це створює фундамент для цінової конкуренції та підвищення маржинального доходу.

Для комплексної оцінки стратегічної позиції доцільно використовувати матрицю GE / McKinsey. До проведення модернізації підприємство

характеризувалося низькою конкурентною силою через високу трудомісткість та нестабільну якість продукції. Після впровадження ЧПК-технологій спостерігається перехід підприємства до зони «Середня сила бізнесу», що за помірної привабливості ринку дозволяє реалізовувати стратегію вибіркового розвитку та посилення ринкової присутності.

Використання пелюсткової діаграми (рис. 1) візуалізує системне покращення за такими напрямками, як технологічність, якість та витратна конкурентоспроможність.

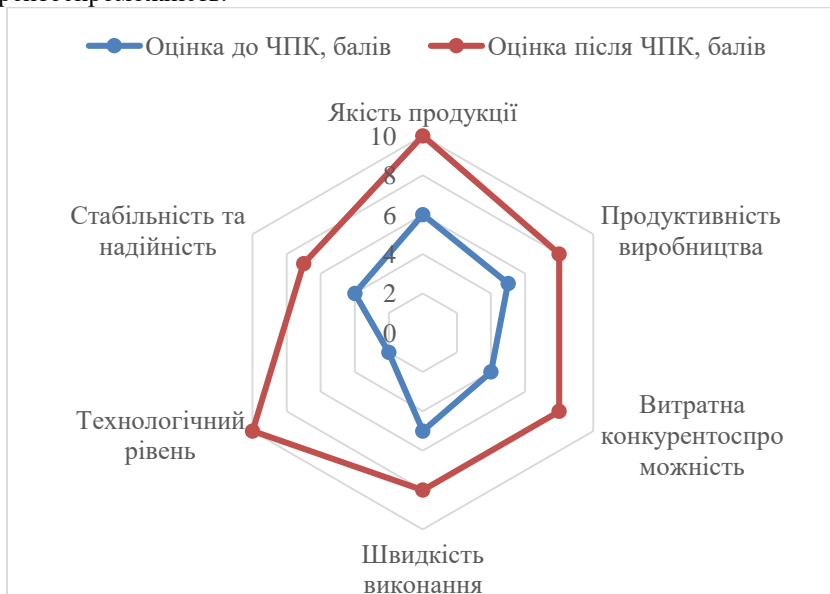


Рисунок 1. Динаміка конкурентних переваг після оптимізації процесів

Отже, цифровізація виробничих операцій є ключовим етапом реінжинірингу бізнес-процесів, що забезпечує швидку окупність інвестицій (близько 1 року та 8 місяців) та формує довгострокову стратегічну стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

Список використаних джерел

1. Jiang P., Li G., Liu P., Jiang L., Li X. Energy consumption model and energy efficiency evaluation for CNC continuous generating grinding machine tools. *International Journal of Sustainable Engineering*. 2017. Vol. 10, no. 4–5. P. 226–232. DOI: 10.1080/19397038.2017.1337253.
2. Taphasanoğlu S., Cesur M. Raşit, Cesur E. A Precise Energy Consumption Model for Computer Numerical Control Machines: A Hybrid Approach. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 23. Art. 10659. DOI: 10.3390/su162310659.
3. Квашина Ю. А. Концептуальні засади формування інноваційного потенціалу підприємства. *БізнесІнформ*. 2024. № 9. С. 294–302.

**В.К. Вернигора**

*аспірант*

**З.С. Пестовська**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКА РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах глобальної нестабільності стратегічне управління підприємством трансформується з процесу планування прибутку у процес забезпечення життєздатності. Діагностика потенціалу розвитку і оцінка ризикозахисності стають двома сторонами однієї медалі.

Потенціал розвитку - це не лише наявні ресурси (фінансові, кадрові, технологічні), а й здатність менеджменту ефективно їх комбінувати для адаптації до змін. Він складається з матеріальних і нематеріальних активів, залежить від швидкості прийняття рішень і якості стратегічного мислення, а також готовності до впровадження нових технологій і бізнес-моделей [1].

Важливо розуміти, що потенціал розвитку - не сума цих складових, а їх добуток. Якщо один із компонентів дорівнює нулю (наприклад, є ресурси та ідеї, але менеджмент нездатний прийняти рішення), загальний потенціал також прямуватиме до нуля. Діагностика цього потенціалу дозволяє власнику зрозуміти: чи готова компанія до масштабування, чи її структура не витримає навантаження нового інвестиційного проекту.

Почнемо з оцінки ресурсної складової. Для діагностики ресурсів недостатньо знати їхню вартість, а треба розуміти їхню стратегічну цінність. Для цього можна використовувати аналіз VRIO, за яким кожен ключовий ресурс (технологія, бренд, кадри) оцінюється за чотирма критеріями [2]:

- Value (цінність) - чи дозволяє ресурс нейтралізувати загрози;
- Rarity (рідкість) - чи є цей ресурс унікальним на ринку;
- Inimitability (неможливість імітації) - чи важко конкурентам скопіювати цей ресурс;
- Organization (організація) - чи здатна компанія видобути цінність з цього ресурсу.

Ефективним доповненням буде фінансовий аналіз.

Оцінку управлінської складової варто проводити на основі системи збалансованих показників (BSC), яка має чотири складові: навчання та розвитку, внутрішніх бізнес-процесів, клієнтську та фінансову.

Оцінка інноваційної складової можна провести, наприклад, за матрицею Ансоффа, яка містить чотири напрямки: проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка продукту, диверсифікація [3].

Ризикозахищеністю ми вважаємо такий стан підприємства, за якого воно здатне нівелювати негативний вплив внутрішніх і зовнішніх загроз, зберігаючи цілісність і вектор розвитку. Оцінити її можна за допомогою кількох методів:

- кількісний, який передбачає розрахунок показників фінансової стійкості, ліквідності та Z-моделей Альтмана;

- якісний підхід, який полягає в експертному оцінюванні рівня корпоративної безпеки і стрес-тестуванні бізнес-процесів;

- матричний, наприклад, побудова матриці «Ймовірність - Вплив» для стратегічних цілей.

Далі варто запропонувати загальну класифікацію ризиків та способи їх мінімізації (табл. 1).

Таблиця 1

Ризики компанії та способи їх мінімізації

Тип ризику	Основний чинник	Метод мінімізації
Інвестиційний	Брак фінансування, інфляція	Диверсифікація портфеля, страхування
Інноваційний	Наукові помилки, R&D збої	Сценарне планування, тестування (MVP)
Ринковий	Зміна попиту, конкуренція	Гнучке ціноутворення, аналіз Big Data

Отже, діагностика потенціалу розвитку неможлива без паралельного аудиту ризикозахищеності. Інвестиційні, інноваційні та ринкові ризики є невід'ємною частиною будь-якої стратегії зростання. Використання сучасних математичних моделей та орієнтація на світові стандарти (COSO, ISO 31000) дозволяють українським підприємствам не лише виживати, а й знаходити точки росту навіть у кризовий період.

Список використаних джерел

1. Global Risks Report 2024 (2024) World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

2. Ovidijus Jurevicius (2025) VRIO Framework Explained. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio/>

3. Джейд Моралес (2023) Пояснення матриці зростання Ansoff, приклад, шаблон і як використовувати. <https://www.mindonmap.com/uk/blog/ansoff-matrix/>

**І.В. Вішневська**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЛЬ HR-ВІДДІЛУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОВГОСТРОКОВОГО ПЛАНУВАННЯ КАДРІВ ТА СТАБІЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та постійних трансформацій бізнес-середовища особливого значення набуває ефективне

управління людськими ресурсами [1]. Саме персонал виступає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, а HR-відділ стає стратегічним елементом системи управління, що забезпечує довгострокову стабільність та сталий розвиток організації [2].

Довгострокове планування кадрів є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства. Воно передбачає визначення майбутніх потреб у персоналі, формування якісного кадрового резерву, проактивний розвиток компетенцій працівників та забезпечення безперервності критичних бізнес-процесів [1, 4]. У цьому контексті HR-відділ виконує функцію стратегічного партнера керівництва, відповідаючи за глибокий аналіз кадрового потенціалу, прогнозування змін на ринку праці та адаптацію внутрішньої політики до умов зовнішнього середовища.

Одним із ключових напрямів діяльності HR-відділу є планування потреби у персоналі, що включає точне визначення кількісного та якісного складу працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Ефективне планування дозволяє уникнути дефіциту або надлишку кадрів, оптимізувати витрати на персонал та гарантувати стабільну роботу організації. Важливим елементом цього процесу є формування кадрового резерву, що дозволяє компанії швидко реагувати на виклики та оперативно заповнювати вакантні посади внутрішніми ресурсами [2, 3].

Стратегічне значення для підприємства має процес підбору персоналу. HR-відділ здійснює пошук, відбір та комплексну оцінку кандидатів, враховуючи не лише їхні професійні навички, а й відповідність цінностям корпоративної культури [3, 6]. Використання сучасних інструментів рекрутингу — від онлайн-платформ і соціальних мереж до аналітичних систем — дозволяє суттєво підвищити ефективність найму та залучити найбільш кваліфікованих спеціалістів у своїй галузі [4, 7].

Важливу роль у забезпеченні стабільності кадрового складу відіграє адаптація нових працівників. Ефективна система онбордингу дозволяє скоротити період входження фахівця на посаду, прискорити досягнення ним необхідної продуктивності та суттєво зменшити ризик звільнення на початкових етапах роботи [5]. HR-відділ структурує процес адаптації, забезпечує всебічну підтримку нових співробітників та сприяє їхній гармонійній інтеграції у колектив.

Стабільність персоналу також значною мірою корелює з ефективністю системи мотивації. HR-відділ відповідає за розробку та впровадження мотиваційних програм, які гармонізують матеріальні та нематеріальні стимули [1]. До матеріальної складової належать конкурентна заробітна плата, системи преміювання та бонуси; до нематеріальної — можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, комфортні умови праці та сприятливий психологічний клімат. Такий комплексний підхід підвищує рівень залученості та мінімізує плинність кадрів.

Розвиток персоналу є ще одним пріоритетним напрямом, що охоплює

організацію навчання, підвищення кваліфікації, проведення тренінгів та професійних курсів [2, 5]. Інвестування у розвиток працівників підвищує їхню компетентність та здатність ефективно виконувати складні завдання. У сучасних умовах особливої актуальності набуває розвиток цифрових навичок та вміння працювати з аналітичними інструментами [6].

Цифровізація HR-менеджменту дозволяє автоматизувати кадрові процеси та забезпечити точність аналізу даних. Впровадження HRM-систем, CRM-рішень та аналітичних платформ оптимізує процеси підбору, оцінки та розвитку персоналу, підвищуючи прозорість управлінських рішень та якість комунікації між підрозділами [7].

Важливим аспектом є формування та підтримка корпоративної культури, яка визначає спільні цінності, норми поведінки та етику взаємодії. Сильна культура сприяє підвищенню лояльності, формує позитивний бренд роботодавця та зміцнює стабільність персоналу. Крім того, у сучасних умовах HR-відділ виконує функцію управління кадровими ризиками, що включає моніторинг плинності, аналіз рівня задоволеності працівників та розробку заходів із попередження конфліктів [4].

Таким чином, роль HR-відділу у забезпеченні довгострокового планування кадрів та стабільності персоналу є фундаментальною. Ефективне управління людськими ресурсами дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей та підвищувати конкурентоспроможність. HR-відділ трансформується з суто адміністративного підрозділу у стратегічного бізнес-партнера, що визначає успіх організації у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Armstrong M. Human Resource Management Practice. – London: Kogan Page, 2020.
2. Dessler G. Human Resource Management. – 16th ed. – Pearson Education, 2020.
3. Breugh J. A. Recruiting and Attracting Talent: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process. – SHRM Foundation, 2017.
4. SHRM (Society for Human Resource Management). Recruitment and Selection Guide. <https://www.shrm.org> (дата звернення: 17.03.2026).
5. HR-спеціаліст // Платформа «Дія.Освіта». <https://osvita.diia.gov.ua/simulators/hr-specialist-simulator> (дата звернення: 17.03.2026).
6. Рекрутер // Платформа «Дія.Освіта». <https://osvita.diia.gov.ua/simulators/recruiter-simulator> (дата звернення: 17.03.2026).
7. LinkedIn Talent Solutions. Global Recruiting Trends. <https://business.linkedin.com/talent-solutions> (дата звернення: 17.03.2026).

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

**С.В. Гетьман**

*аспірант*

**Г.Я. Митрофанова**

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЛЬ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Постановка проблеми. Ідеологія та філософія аналізу даних були закладені у вислові «Ти не можеш керувати тим, що не вимірюєш», авторство якого приписують Е. Демінгу, і П. Друкеру. У роботі А. McAfee та Е. Brynjolfsson (2012) поява Big Data була представлена як управлінська революція. На думку авторів, великі дані є значно потужнішим інструментом, ніж аналітика, що використовувалась раніше. Це дає змогу точніше вимірювати, прогнозувати та, відповідно, ухвалювати більш обґрунтовані рішення.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Питання використання Big Data в управлінні та прийнятті рішень піднімались у дослідженнях А. Takkar (2025), А. McAfee та Е. Brynjolfsson (2012), С. Алпатов (2025), S. Shamim, J. Zeng, S. Syed та Z. Khan (2019).

Метою нашого дослідження є обґрунтування особливостей та ризики застосування Big Data в прийнятті рішень на основі даних.

Виклад основного матеріалу. McAfee та Е. Brynjolfsson (2012) вказують на три основні відмінності Big Data від традиційної аналітики, що робить великі дані потужним інструментом, який можуть застосовувати менеджери в управлінських процесах. Це, зокрема, швидкість, гнучкість та варіативність (різноманітність).

У дослідженні А. Takkar (2025) наведено SWOT-аналіз аналітики на основі Big Data, у якому як сильну сторону зазначено вдосконалення процесу прийняття рішень завдяки більш глибокому аналізу даних, можливості аналізу в реальному часі та значним прогнозним можливостям. Слабкими сторонами названо проблеми з якістю даних, значні витрати на впровадження, а також складність інтеграції з існуючими системами та процесами. Загрозами є проблеми забезпечення конфіденційності та безпеки даних, брак кваліфікованих працівників із роботи з даними.

С. Алпатов (2025) аналізує еволюцію інструментів Big Data станом на 2025 р. та їх роль у бізнес-аналітиці. Автор наголошує, що запорукою ефективної роботи з великими даними є інтеграція усіх можливостей (автоматизації, хмарних екосистем (AWS, Google Cloud, Azure), використання штучного інтелекту у процесі обробки інформації) в єдину логічну систему.

При цьому науковці наголошують на необхідності дотримання балансу між технологічним прогресом та етичною відповідальністю у сфері бізнес-аналітики. Основними загрозами є несанкціонований доступ до інформації та непрозорість алгоритмів збору даних (Avdeev, Nassiripour & Wong, 2026).

S. Shamim, J. Zeng, S. Syed та Z. Khan (2019) у своїй роботі висловили припущення, яке було підтвержене результати емпіричного дослідження, а саме: спроможність приймати рішення на основі аналітики великих даних формується за рахунок внутрішніх чинників, до яких належать лідерство, управління талантами, технологічна оснащеність та організаційна культура.

Наукові джерела та аналітичні звіти демонструють, що здатність системно використовувати технології обробки інформації стає не просто важливим, а необхідним чинником адаптивності та стійкості організацій у сучасних умовах.

Зважаючи на результати досліджень інших науковців, можна виокремити особливості застосування Big Data у процесі прийняття рішень та ризики їх застосування.

Переваги застосування:

Дає можливість прискорити процес прийняття рішення;

Пропонує великий діапазон інструментів обробки інформації (системи автоматизації, хмарні екосистеми, штучний інтелект);

Підвищує адаптивність рішень;

Забезпечує глибокий аналіз даних, зокрема в реальному часі;

У поєднанні з іншими організаційними чинниками (лідерство, управління талантами, технологічна оснащеність та організаційна культура) створює синергетичний ефект.

Ризики застосування:

Проблеми із забезпеченням безпеки даних та недотриманням етичних принципів доступу до інформації;

Відсутність інтеграції всіх сервісів в єдину систему;

Недостатній рівень кваліфікації працівників для роботи із сучасними інструментами бізнес-аналітики;

Значні витрати на впровадження.

Отже, перехід до використання аналітики на основі Big Data у моделях управління організаціями можна назвати критично важливим для стратегічного розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації. У поєднанні з іншими внутрішніми чинниками (стилем лідерства, станом системи управління талантами, технологічною оснащеністю та організаційною культурою) це здатне підвищити операційну ефективність завдяки оптимізації внутрішніх процесів і кращому розумінню запитів клієнтів.

Список використаних джерел\*

1. Avdeev, V., Nassiripour, S., & Wong, H. (2026). Ethical considerations in big data mining: Balancing innovation and responsibility. *Archives of Business Research*, 14(1), 118–121. <https://doi.org/10.14738/abr.1401.19852>

2. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012, October). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>

3. Shamim, S., Zeng, J., Syed, S. M., & Khan, Z. (2019). Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among

Chinese firms: A dynamic capabilities view. *Information & Management*, 56(6). <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.003>

4. Takkar, A. (2025). Big data analytics for real-time decision-making in business. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*. <https://www.ijfmr.com/papers/2025/2/42526.pdf>

5. Алпатов, С. (2025). Big Data технології та інструменти: огляд для аналітиків 2025. <https://dan-it.com.ua/uk/prepodavатели/sergiy-alpatov/>

*\*При технічному оформленні списку літературних джерел використовувався ШІ*

**В.М. Гришко**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*

**Н.Є. Гришко**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки  
Кременчуцький національний університет імені М. Остроградського,  
Кременчук, Україна*

## **ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ КРАЇН: PLS-SEM АНАЛІЗ**

У сучасних умовах посилення геополітичних ризиків, трансформації енергетичних систем з урахуванням пріоритетів сталого розвитку та досягнення цілей кліматичної нейтральності до 2050 року особливої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між енергоефективністю та енергонезалежністю країн. Метою дослідження є виявлення взаємозв'язку між енергоефективністю та енергонезалежністю країн із різним рівнем енергетичної зрілості з урахуванням поведінкової інтерпретації відповідних економічних процесів із використанням методу часткових найменших квадратів (PLS-SEM).

У дослідженні сформовано дві групи країн: перша - країни з високим рівнем енергетичної зрілості (Профіль енергоефективності країн групи А, до яких віднесено: Австрію, Данію, Фінляндію, Німеччину, Нідерланди, Швецію), друга - країни з підвищеною енергетичною залежністю (Профіль енергетичної залежності країн перехідного типу (група В): Болгарія, Греція, Угорщина, Латвія, Литва, Румунія). Латентні змінні у моделі інтерпретовано як узагальнені характеристики груп країн: «Енергоефективність» відображає сукупний профіль країн-лідерів у сфері раціонального використання енергетичних ресурсів, тоді як «Енергонезалежність» характеризує стан енергетичної автономії країн із перехідною структурою енергетики. Використання PLS-SEM (рис. 1) дозволило дослідити взаємозв'язки між цими агрегованими характеристиками в умовах обмеженої вибірки. Енергоефективність у моделі представлена показниками енергоємності та енергетичної продуктивності. Енергонезалежність у моделі представлена двома ключовими показниками: рівнем імпортозалежності енергоресурсів та часткою відновлюваних джерел енергії у валовому кінцевому

споживанні. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як зовнішні, так і внутрішні аспекти енергетичної автономії країн. Результати моделювання свідчать про наявність значущого взаємозв'язку між досліджуваними латентними змінними. Значення коефіцієнта детермінації ( $R^2 = 0,775$ ) вказує на високий рівень пояснювальної здатності моделі.

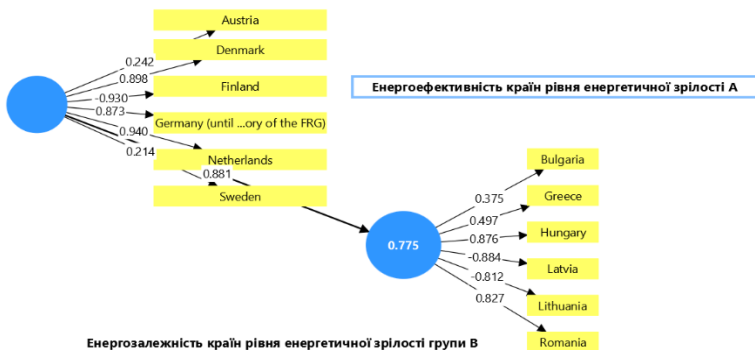


Рис. 1 Модель міжгрупових взаємозв'язків енергоефективності та енергонезалежності країн за профілем груп (А, В) енергетичної зрілості (PLS-SEM) Джерело: авторська розробка за даним [1]

Аналіз факторних навантажень показав наявність як позитивних, так і негативних внесків окремих країн у формування латентних змінних, що свідчить про неоднорідність енергетичних систем та різні моделі енергетичного розвитку (так, наприклад, слід відзначити оптимальність стратегії країн-лідерів: наприклад, Данії у сфері інвестицій у відновлювані джерела та енергоінновації). Виявлена поляризація підтверджує складний характер взаємозв'язків між енергоефективністю та енергонезалежністю у країнах різного рівня енергетичної зрілості. З позицій поведінкової економіки це означає, що формування енергетичної незалежності значною мірою залежить від якості стратегічних рішень, рівня інституційного розвитку та здатності економічних агентів адаптуватися до викликів енергетичного переходу. Взаємозалежність між групами країн А – енергетично зрілі, відносно незалежні та групи В – економіки перехідного типу енергетичної зрілості, енергозалежні, свідчить про системний характер розвитку енергетичних ринків та наявність ефектів “поширення” ефективних практик. Практичне значення представленого дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для формування політик, спрямованих на стимулювання енергоефективної поведінки та підвищення енергетичної автономії.

#### Список використаних джерел

1. Eurostat. Energy import dependency. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nrg\\_ind\\_id/default/table](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nrg_ind_id/default/table) (дата звернення: 28.03.2026).

**С.В. Дубель**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ РОБОТИ**

Перехід до дистанційних та гібридних форматів роботи, спричинений пандемією COVID-19 та цифровізацією бізнес-процесів, поставив перед організаціями нові виклики. Головним серед них є питання підтримки мотивації персоналу, адже саме вона визначає рівень продуктивності, залученості та психологічного благополуччя працівників у змінених умовах.

У сучасних наукових працях питання мотивації персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи розглядається з різних точок зору. А. Горяньська та А. Тіхонов досліджують вплив нових форматів праці на психологічний стан працівників і підкреслюють важливість збереження балансу між особистим та професійним життям [1]. Є. Іонін та Д. Якубенко акцентують увагу на гнучких моделях мотивації, які дозволяють враховувати індивідуальні потреби працівників у постпандемічних умовах [2]. М. Абрамов, В. Шеховцова та І. Слободян. наголошують на необхідності трансформації HR-практик, зокрема впровадження цифрових інструментів управління персоналом та розвитку корпоративної культури у гібридному середовищі [3]. Узагальнення цих досліджень свідчить про те, що мотивація персоналу в нових умовах є багатофакторним процесом, який потребує комплексного підходу. Додатково, В. Момот, О. Литвиненко та Г. Митрофанова. аналізують зміну пріоритетів мотивації у кризовий та післякризовий періоди, показуючи, що матеріальні стимули не завжди забезпечують зростання задоволеності працею, а внутрішня мотивація стає ключовим чинником ефективності [4].

Метою тез є визначити ключові чинники мотивації персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи.

Дистанційна робота створює нові можливості для працівників, зокрема гнучкість у плануванні робочого часу та автономність у виконанні завдань, що позитивно впливає на їхню мотивацію [1]. Водночас вона супроводжується ризиком професійного вигорання, зниженням командної згуртованості та складністю контролю результатів. Гібридна модель роботи поєднує переваги офісної та дистанційної праці, але потребує розвитку корпоративної культури, яка підтримує довіру та взаємодію між працівниками незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження [3].

Ключові чинники мотивації в умовах дистанційної та гібридної роботи включають гнучкість графіка, можливість поєднання роботи та особистого життя, підтримку психологічного здоров'я, розвиток soft skills та цифрових компетенцій, а також персоналізовані системи мотивації [2]. Важливим є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адже дослідження показують, що надмірне матеріальне стимулювання може знижувати внутрішню мотивацію та задоволеність працею [4]. Саме внутрішня мотивація — відчуття

значущості праці, позитивна позиція та залученість — стає вирішальним чинником довгострокової ефективності персоналу.

Отже, можна виділити три ключові групи мотивації персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи, які формують комплексний підхід до управління людськими ресурсами:

Організаційні чинники:

Гнучкість графіка та автономність у виконанні завдань.

Баланс між роботою та особистим життям.

Розвиток корпоративної культури та довіри в колективі.

Персоналізовані системи мотивації, індивідуальні бонуси та гнучкі КРІ.

Психологічні чинники:

Підтримка психологічного здоров'я та програми well-being.

Формування позитивної позиції та відчуття значущості праці.

Залученість працівників через внутрішню мотивацію, яка має вирішальне значення для довгострокової ефективності.

Технологічні чинники:

Використання цифрових HR-практик та інструментів комунікації.

Розвиток soft skills та цифрових компетенцій, що забезпечують ефективну взаємодію у віддаленому середовищі.

Мотивація персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи визначається поєднанням організаційних, психологічних та технологічних чинників. Для забезпечення високої ефективності організацій необхідно впроваджувати персоналізовані системи мотивації, підтримувати психологічне здоров'я працівників та розвивати корпоративну культуру, адаптовану до цифрового середовища. Внутрішня мотивація має вирішальне значення для довгострокової ефективності, тоді як матеріальні стимули повинні використовуватися збалансовано.

Список використаних джерел

1. Горянська, А.М., Тіхонов, А.М. Вплив гібридних і дистанційних форм роботи на мотивацію праці та психологічне благополуччя персоналу організацій. Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету ім. С. Демячука. 2021. <https://journals.megu.rovno.ua/index.php/ped-psyh/issue/view/5/6>

2. Іонін Є., Якубенко Д. Гнучкі моделі мотивації персоналу як відповідь на виклики постпандемічного ринку праці. Донецький національний університет ім. В. Стуса, 2025. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6331>

3. Абрамов М.Д., Шеховцова В.В., Слободян І.Ю. Особливості управління персоналом в умовах гібридної роботи. Економіка та суспільство, 2025. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6984>

4. Момот, В.С., Литвиненко, О.М., Митрофанова, Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. Академічний огляд. 2022. № 2 (57). <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/1.pdf>

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

## **СТАЛІЙ РОЗВИТОК РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Сфера ресторанного господарства функціонує в умовах постійних трансформацій, що охоплюють економічну нестабільність, цифровізацію бізнес-процесів, зміну споживчих пріоритетів та посилення екологічних вимог. Для українських підприємств ці фактори додатково ускладнюються воєнними ризиками, енергетичною нестабільністю та міграційними процесами. У таких умовах традиційна модель управління, орієнтована переважно на короткострокову прибутковість, виявляється недостатньо ефективною. Натомість актуалізується концепція сталого розвитку як стратегія довгострокової стійкості підприємства.

Сталий розвиток передбачає інтеграцію економічної, екологічної та соціальної складових у систему управління. Його засади відображені у глобальних Цілях сталого розвитку ООН до 2030 року [1], однак на рівні ресторанного бізнесу вони набувають прикладного змісту через конкретні управлінські рішення.

З позицій менеджменту сталий розвиток означає включення принципів ресурсозбереження, соціальної відповідальності та інноваційності до стратегічного планування закладу. Практика показує, що впровадження енергоощадного обладнання, контроль споживання води й електроенергії, оптимізація виробничих процесів дають не лише екологічний, а й економічний ефект. Таким чином, екологічна складова перестає бути іміджевою декларацією і стає фактором конкурентоспроможності.

Важливим напрямом управлінських змін є перегляд підходів до формування ланцюгів постачання. Орієнтація на локальних виробників зменшує логістичні ризики, сприяє стабільності забезпечення та підтримує місцеву економіку. Для закладів ресторанного господарства це також інструмент формування довіри споживачів, які дедалі частіше звертають увагу на походження продукції та етичність бізнесу.

Окремої уваги потребує проблема скорочення харчових відходів. Раціональне планування меню, цифровий облік залишків, аналіз структури попиту дозволяють мінімізувати втрати та підвищити рентабельність діяльності. У цьому контексті цифровізація виступає не лише інноваційним трендом, а дієвим управлінським інструментом забезпечення економічної стійкості підприємства.

Соціальна складова сталого розвитку пов'язана з інвестиціями у персонал, формуванням безпечних умов праці та розвитком професійних компетентностей. В умовах дефіциту кадрів саме людський капітал стає ключовим ресурсом

стабільності ресторанного бізнесу [2]. Ефективна система мотивації та корпоративна культура сприяють зниженню плинності кадрів і підвищенню якості обслуговування.

Дослідження вітчизняних науковців засвідчують, що інтеграція принципів сталості в діяльність підприємств сфери гостинності підвищує їх адаптивність до кризових явищ та зміцнює конкурентні позиції на ринку [3; 4]. Для українських закладів це означає необхідність поєднання стратегічного бачення з гнучкими управлінськими рішеннями, диверсифікацією форматів роботи та оптимізацією витрат.

Отже, сталий розвиток ресторанного бізнесу доцільно розглядати як комплексну управлінську модель, що поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість. Його впровадження сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в умовах глобальних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations, 2015. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. Мазаракі А. А., П'ятницька Г. Т. Ресторанний бізнес: стратегія розвитку та управління : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 312 с.
3. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Сталий розвиток підприємств сфери гостинності в умовах трансформаційної економіки. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 45–49.
4. Ковальчук І. В. Управління розвитком підприємств ресторанного господарства в умовах нестабільного середовища. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 118–123.

*Науковий керівник: І.О. Жуковська,  
викладач-методист, спеціаліст вищої категорії*

**І.О. Земляной**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТУ М'ЯСНИХ КОНСЕРВІВ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Формування ефективного асортименту товарів є одним із ключових напрямів управління діяльністю роздрібних підприємств, оскільки від структури пропонованої продукції безпосередньо залежать рівень задоволення попиту споживачів, обсяг продажів і прибутковість магазину. В умовах зростаючої конкуренції та різноманіття пропозицій на ринку особливо актуальним стають дослідження асортименту, визначення пріоритетних товарних груп та оцінка стабільності їх попиту.

З метою оцінки ефективності формування асортименту м'ясних консервів

у магазині «Кристал» за 2025 рік було застосовано методи ABC- та XYZ-аналізу [1]. ABC-аналіз дозволяє визначити економічну значущість окремих товарних груп за обсягом реалізації та виявити ключові позиції, що формують основну частку виручки. XYZ-аналіз оцінює стабільність попиту на окремі товарні групи та показує ступінь коливання обсягів продажів у часі. Використання обох методів у комплексі забезпечує можливість побудови матриці ABC/XYZ, яка дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації асортименту та управління запасами.

Асортимент м'ясних консервів магазину «Кристал» поділено на наступні групи: тушковані консерви з яловичини, тушковані консерви зі свинини, тушковані консерви з м'яса птиці, паштети м'ясні, фаршеві консерви, м'ясо-рослинні консерви та консерви з субпродуктів. За результатами ABC-аналізу, найбільшу частку у товарообігу займали тушковані консерви з яловичини (34%) та тушковані консерви зі свинини (27%), які разом формують 61% загального обсягу реалізації та віднесені до категорії А як ключові товари. До групи В віднесено товари середньої значущості: тушковані консерви з м'яса птиці (13%), паштети м'ясні (9%) та фаршеві консерви (7%), загальна частка яких становить 29% товарообігу. Найменшу частку у реалізації складають м'ясо-рослинні консерви (6%) та консерви з субпродуктів (4%), що разом формують 10% товарообігу і віднесені до категорії С. Такий розподіл дозволяє диференційовано управляти асортиментом, виділяючи товари, які найбільше впливають на фінансовий результат підприємства.

XYZ-аналіз показав ступінь стабільності попиту на окремі товарні групи. До категорії Х зі стабільним попитом віднесено тушковані консерви з яловичини (CV 7%) та тушковані консерви з м'яса птиці (CV 8%), що забезпечує передбачуваний рівень продажів. Група Y із помірною нестабільністю попиту включає тушковані консерви зі свинини (CV 12%), паштети м'ясні (CV 18%) та м'ясо-рослинні консерви (CV 20%). Товари групи Z характеризуються високою нестабільністю реалізації: фаршеві консерви (CV 25%) та консерви з субпродуктів (CV 30%), що потребує обережного планування закупівель та стимулювання продажів через акції або спеціальні пропозиції.

Суміщений ABC/XYZ-аналіз дозволив побудувати комплексну матрицю, яка наочно відображає одночасно значущість товарних груп та стабільність їх попиту [2]. Стратегічними товарами (AX) є тушковані консерви з яловичини, які забезпечують основний дохід магазину. До групи AY віднесено тушковані консерви зі свинини, що мають високий товарообіг, але помірну варіативність продажів. Група VX включає тушковані консерви з м'яса птиці зі стабільним попитом. BY та BZ – товари середньої значущості з помірною та високою нестабільністю попиту (паштети м'ясні та фаршеві консерви). CY – м'ясо-рослинні консерви з помірною нестабільністю попиту, а CZ – консерви з субпродуктів з мінімальною часткою виручки та високою нестабільністю реалізації.

Отже, результати суміщеного ABC–XYZ аналізу показують, що основний

дохід підприємства формується за рахунок стабільних і ключових товарів, на які слід концентрувати управлінську увагу. Товари з помірною та високою нестабільністю попиту потребують диференційованого підходу до управління запасами та закупівлями. Застосування такого комплексного підходу дозволяє оптимізувати асортиментну політику, підвищити ефективність планування та забезпечити збалансовану пропозицію для споживачів.

Список використаних джерел

1 Дронова Т. Аналіз товарного асортименту ритейла. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/239>

2. Поєднання ABC і XYZ аналізів у ритейлі. <https://datawiz.io/uk/white-paper/combining-abczyx-analyses-in-retail>

*Науковий керівник: Г.А. Рижкова,  
кандидат економічних наук, доцент*

**Р.М. Ключник**

*кандидат економічних наук, доцент  
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ<sup>1</sup>**

Глобалізація є однією з мегатенденцій розвитку сучасної цивілізації. Вона значною мірою трансформувала традиційні економічні моделі, змінивши структуру міжнародної торгівлі, характер виробничих процесів і потоки капіталу. Зокрема, внаслідок глобалізації спостерігається підвищення взаємозалежності національних економік, що вимагає від країн адаптації до світових стандартів і правил [1]. Наприклад, щоб товари та послуги продавалися на глобальних ринках, вони повинні бути відповідної якості. Так, для

---

<sup>1</sup> Тези підготовлені у рамках реалізації міжнародного проєкту «Висвітлення нової архітектури європейської безпеки у викладанні та наукових дослідженнях» № 101126795 – EuSANU – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH



**Co-funded by  
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

українських аграріїв виконання вимог Codex Alimentarius, сертифікаційних процедур ЄС чи стандартів ISO стало обов'язковою умовою присутності на зовнішніх ринках [2]. Звичайно, подібна ситуація спостерігається і в інших сферах.

Отже, глобалізація є фактором трансформації менеджменту, появи нових тенденцій у його розвитку. Серед них можемо виокремити наступні:

1. Власне глобалізація управління. Компанії працюють на міжнародних ринках, що змушує їх враховувати особливості роботи в кожній країні. Це вимагає знання не тільки мови, але й культури та норм етикету. Зокрема, потрібно знати особливості релігії, національних свят, традицій, особливостей невербальної комунікації тощо.

2. Використання цифрових технологій. Все більше процесів автоматизуються, що істотним чином впливає на механізми сучасного управління. Впровадження автоматизованих систем в управлінській сфері має ряд переваг, які сприяють підвищенню ефективності, зниженню витрат і покращенню загального функціонування організації [3, с. 6-7]. Крім того, цифровізація допомагає забезпечити стабільність дистанційної роботи, що було доведено в часи пандемії.

3. Людиноцентричний підхід. Незважаючи на описані вище досягнення у цифрових технологіях, саме людина, а не комп'ютер чи інша машина залишається ключовим актором суспільних відносин. Відповідно, сучасний менеджмент повинен приділяти значну увагу розвитку людського капіталу. Від якості людського потенціалу та темпів його зростання, залежить не лише вибір стратегічного напрямку розвитку, але й реальність реалізації стратегії та стратегічних планів [4, с. 63]. З цих міркувань, зокрема, впроваджуються освітні заходи для працюючих людей, зокрема, підвищення кваліфікації, стажування, вебінари тощо.

4. Врахування цілей сталого розвитку та соціальної відповідальності. Сучасний менеджмент вже не може прагнути до максимізації прибутків ціною істотної шкоди навколишньому середовищу чи суспільству. Прикладом відповідального ставлення до навколишнього середовища є шведська ІКЕА, яка інвестує у сонячну та вітрову енергетику [5]. Відповідно, рішення, які приймаються, повинні враховувати перспективу розвитку суспільства та збереження природи на кілька десятиліть (якщо не століть) на майбутнє.

Очевидно, цей перелік тенденцій розвитку сучасного менеджменту не є вичерпним, але в цілому він дає базове уявлення про те, яким буде управління бізнес-процесами в майбутньому та до чого готуватися вже зараз. Ми вважаємо, що значний вплив на розвиток менеджменту чинить не тільки економічна, а й політична сфера, і прийняття політичних рішень – це важливий фактор розвитку всіх суспільних процесів, що може стати темою окремого дослідження.

Список використаних джерел

1. Осіпова Л.В. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78>

2. Балдинюк В.М., Балдинюк В.В. Управління конкурентоспроможністю агропромислового комплексу в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-13>

3. Дерба В.С. Автоматизація як стратегічна ініціатива для підприємництва. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. Вип. 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326333>

4. Кубіній Н.Ю., Ножов Е.М., Афанасьєв Д.О. Людський капітал, мобільність та міграція: стратегічні функції. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2025. № 3 (92). С. 59-72. DOI: 10.31375/2226-1915-2025-3-06

5. Harrabin R. Ikea to spend €1bn to tackle climate change. BBC. <https://www.bbc.com/news/business-33009509>

**С.М. Ковтун**

*Заступник директора юридичного департаменту ТОВ «РУШ»*

## **COMPLIANCE ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Проведено аналіз невідповідності сучасних освітніх стандартів підготовки менеджерів (спеціальність 073) справжнім ринковим вимогам - у контексті посилення compliance-регулювання, цифровізації та євроінтеграції України. Особливий акцент ставиться на розривах у комплаєнсі (GDPR, AI Act, ESG), штучному інтелекті. Поєднується аналіз законодавства ЄС/України з практичними рекомендаціями реформ на основі Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення національної системи кваліфікацій відповідно до актуальних потреб ринку праці» №9630 від 15.04.2025.

Сьогоднішній менеджмент неможливий без врахування регуляторного змісту (а подекуди – і тиску), який зумовлений діджиталізацією економіки та глобалізацією ринку. Compliance (комплаєнс) - перекладається як «дотримання» або «відповідність» і у загальному значенні вживається та означає «дотримання правил, вимог, норм». Таким чином, Compliance це система організаційних і правових заходів щодо забезпечення відповідності діяльності суб'єкта господарювання нормам чинного законодавства, і перетворюється з елементу корпоративної культури на юридичне зобов'язання, невиконання якого тягне пряму правову відповідальність, що потребує контрзаходів та якісного управління [1].

Щодо регуляторного регулювання у країнах Європейського Союзу. Право ЄС формує багаторівневу compliance-архітектуру через ряд регуляторних актів:

Регламент про захист персональних даних (GDPR, 2016/679) запроваджує обов'язок призначення Data Protection Officer та досить значні санкції за

порушення чи невиконання вимо (до 4% річного глобального обороту);

Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD, 2022/2464) зобов'язує великі підприємства вести обов'язкову нефінансову звітність та звітувати про екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти їх діяльності;

Директива CSDDD (2024/1760) передбачає комплексну перевірку дотримання прав людини у ланцюжках постачання;

Регламент AI Act (2024/1689) класифікує AI-системи за рівнями ризику та встановлює відповідні compliance-вимоги, що безпосередньо стосуються менеджменту в HR-сфері та автоматизованого прийняття рішень [2].

Щодо національного законодавства. Можна сказати, що станом на сьогодні український законодавець формує «compliance» - систему через секторальне регулювання – Закон України «Про запобігання корупції» №1700-VII від 14.10.2014 зобов'язує підприємства державного сектору запроваджувати антикорупційні програми, Закон України «Про запобігання легалізації доходів» №361-IX від 06.12.2019 гармонізований з рекомендаціями FATF, водночас Закон «Про захист персональних даних» №2297-VI від 01.06.2010 суттєво поступається стандартам Регламенту GDPR ЄС, оскільки норма про обов'язковість Data Protection Officer відсутня (як і інститут DPO в цілому), а санкції за порушення залишаються непропорційно низькими [3].

Норми Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення національної системи кваліфікацій відповідно до актуальних потреб ринку праці» №9630 від 15.04.2025 фактично започаткували Реєстр кваліфікацій: роботодавці формують стандарти, здійснюють гармонізація з EQF, здійснюється динамічне оновлення професій під сучасні стандарти, вагомим внеском є і дуальна освіта з питомою вагою практики безпосередньо на виробництві [5].

Які сучасні реалії?

По-перше, право ЄС де-факто створює обов'язковий стандарт для всіх суб'єктів, пов'язаних з єдиним ринком, а євроінтеграційний курс України прискорює правову експансію, що зумовлює необхідність проактивної побудови compliance-систем (наприклад, відповідно до стандартів ISO 37301:2021 та ISO 37001:2016), не обмежуючись формальною імплементацією.

По-друге, стандарти МОН оновлюються рідше (раз на 5 або 7 років) і є доволі консервативними, а звичайні роботодавці залучені формально.

По-третє, ті роботодавці, які працюють на ринку ЄС, зацікавлені в отриманні якісного менеджменту, але оскільки питома більшість випускників не працевлаштовується за фахом, бізнес вимушений витратити на перенавчання або залучати експатів чи аутсорс.

Це гальмує - і євроінтеграцію, і розвиток бізнесу, і, як результат, необхідну якість навчання.

Що це все значить для сучасного менеджменту?

1. Перше і головне – має бути розуміння, що процедура «compliance» вже

не тільки класична правова вимога та усталений юридичний стандарт, а має стати віхою розвитку у навчанні та прикладному застосуванні як один з інструментів, яким користується менеджер. Випускники університетів мають знати не тільки теорію, а й знати та вміти проводити KYC, DPIA чи аудит ШІ тощо.

2. Готовність та розуміння процесів прикладного впровадження і імплементації у внутрішні політики компанії норм GDPR/CSDDD/CSRD-регулювання.

3. Впровадження та регулювання ШІ-інструментів: до 70% компаній в ЄС ((відкриті статистичні дані та звіт з open-source) мали інциденти «shadow AI» - неофіційне, несанкціоноване використання ШІ-інструментів співробітниками без контролю ІТ або без політик безпеки або коли такі ШІ-інструменти працюють з внутрішніми даними компанії).

4. Менеджеру потрібні навички: Governance (політика ШІ та захист персональних даних), AI-компетенція та Prompt engineering (про безпечність користування та коректний аналіз та використання ШІ-даних), Bias control (аудит дискримінації та трудове право).

Список використаних джерел

1. Regulation (EU) 2016/679 (GDPR).
2. Regulation (EU) 2024/1689 (AI Act).
3. Закон України №9630 від 15.04.2025.
4. Directive (EU) 2022/2464 (CSRD).

5. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення національної системи кваліфікацій відповідно до актуальних потреб ринку праці» №9630 від 15.04.2025.

**А.В. Кравченко**

*аспірант,*

*Український державний університет науки і технологій, Дніпро, Україна*

## **СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Інноваційна діяльність підприємств у сучасній економіці характеризується переходом від фрагментарних рішень до системного стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову конкурентоспроможність та відповідність міжнародним стандартам. Інституційні вимоги Європейського Союзу суттєво трансформують підходи до формування інноваційної стратегії, розширюючи її зміст за рахунок інтеграції цифрових, екологічних та соціальних компонентів [1].

Європейська інноваційна політика, реалізована через такі ініціативи як European Green Deal, Horizon Europe та Digital Europe Programme, визначає

пріоритети розвитку підприємств, що передбачають підвищення рівня технологічної модернізації, цифровізації бізнес-процесів та впровадження принципів сталого розвитку. У цьому контексті формування інноваційної стратегії підприємства потребує не лише визначення напрямів розвитку, але й створення ефективного механізму оцінювання результативності інноваційної діяльності.

У дослідженні запропоновано інтегровану модель формування інноваційної стратегії підприємства, яка поєднує поетапний підхід до стратегічного управління з системою оцінювання ефективності інноваційної діяльності (табл. 1). Як показано в табл. 1, кожен етап формування інноваційної стратегії супроводжується відповідним індикаторно-методичним забезпеченням, що забезпечує узгодженість процесів планування, реалізації та контролю інноваційної діяльності.

Аналіз представленої моделі свідчить, що система показників оцінювання ефективності інноваційної діяльності інтегрується у всі етапи формування інноваційної стратегії підприємства. Це забезпечує узгодженість процесів стратегічного планування, реалізації та контролю інноваційної діяльності.

Комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємства забезпечує визначення рівня його технологічної та кадрової готовності до впровадження інновацій, що дозволяє обґрунтувати реалістичність стратегічних рішень [2]. Водночас формування стратегічних пріоритетів інноваційної модернізації ґрунтується на оцінюванні масштабів інноваційної діяльності та спрямоване на визначення найбільш ефективних напрямів розвитку підприємства.

Таблиця 1

Інтеграція етапів формування інноваційної стратегії та системи показників її оцінювання

Етап формування інноваційної стратегії	Група показників	Функціональне призначення показників
Аналіз інституційного середовища інноваційного розвитку	Екологічні ( $E_{env}$ ), технологічні ( $E_{tech}$ )	Оцінювання відповідності діяльності підприємства інституційним вимогам ЄС (ESG, цифровізація, екологічні стандарти)
Комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємства	Технологічні ( $E_{tech}$ ), соціальні ( $E_{soc}$ )	Визначення внутрішніх можливостей підприємства щодо реалізації інноваційної стратегії
Формування стратегічних пріоритетів інноваційної модернізації	Економічні ( $E_{econ}$ ), технологічні ( $E_{tech}$ )	Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємства
Розробка системи показників ефективності інноваційної діяльності	Усі групи показників ( $E_{econ}$ , $E_{tech}$ , $E_{soc}$ , $E_{env}$ )	Формування комплексної системи оцінювання результативності інноваційної діяльності
Моніторинг та контроль реалізації інноваційної стратегії	Усі групи показників ( $E_{econ}$ , $E_{tech}$ , $E_{soc}$ , $E_{env}$ )	Оцінювання динаміки результатів та коригування стратегічних рішень

*Джерело: побудовано автором на основі [2]*

Інтеграція етапів формування інноваційної стратегії із системою

показників її оцінювання забезпечує узгодженість стратегічного управління інноваційною діяльністю. Запропонований підхід дозволяє комплексно оцінювати результати інновацій за економічними, технологічними, соціальними та екологічними показниками та підвищує обґрунтованість управлінських рішень відповідно до вимог Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Заяць О.С. Інституційні та структурні ефекти реалізації конкурентних переваг України в контексті інтеграції до Європейського Союзу. Економічний простір. 2026. № 209. С. 145-153. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.145-153>

2. Кравченко А.В. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства з урахуванням вимог ЄС. Бізнес-навігатор. 2026. Вип. 2(85).

*Науковий керівник: В.Л. Коначук,  
кандидат економічних наук, доцент*

**А.О. Кримська**

*Чернівецький торговельно-економічний інститут,  
Державного торговельно-економічного університету, Чернівці, Україна*

## **АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Сучасні економічні системи фактично функціонують в умовах постійної невизначеності, що посилюється глобальними кризами, цифровізацією та воєнними ризиками, а також процесами цифрової трансформації та впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, що формує нові вимоги до систем управління підприємствами [4, 6]. Для України ці фактори мають особливо критичне значення: за оцінками аналітичних звітів, у 2022–2024 рр. понад 60% підприємств зазнали суттєвих операційних ризиків, пов'язаних із перебоями енергопостачання, логістичними обмеженнями та кіберзагрозами.

У таких умовах традиційні підходи до менеджменту, орієнтовані на стабільність і прогнозованість, втрачають ефективність. Це зумовлює необхідність переходу до адаптивного менеджменту, який передбачає здатність системи не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх на основі аналізу даних [2, 5].

У дослідженні запропоновано концепцію когнітивно-адаптивного менеджменту, яка розширює класичний data-driven підхід шляхом інтеграції механізмів інтерпретації даних, навчання системи та підтримки прийняття рішень. Такий підхід забезпечує перехід до cognitive-driven management, де ключову роль відіграє штучний інтелект [1, 3].

Класичні моделі оцінювання ризиків базуються на історичних даних і не враховують динаміку змін середовища, що обмежує їх практичну ефективність.

Особливо це проявляється в умовах різких змін зовнішнього середовища, коли історичні дані втрачають прогностичну цінність. Порівняльний аналіз підходів до управління ризиками (табл. 1) свідчить про переваги адаптивної самонавчальної моделі (SLRS), яка забезпечує динамічне оновлення параметрів та підвищену точність оцінювання ризиків у нестабільному середовищі.

На відміну від класичних моделей, запропонований підхід передбачає використання алгоритмів машинного навчання для адаптивного оновлення параметрів ризику.

Таблиця 1

Порівняння підходів до управління ризиками

Критерій	Класичні моделі ризиків	Data-driven підхід	Запропонована SLRS- модель
Джерело даних	Історичні дані	Великі дані (Big Data)	Потокові дані (real-time)
Динамічність	Низька	Середня	Висока
Оновлення параметрів	Статичне	Періодичне	Безперервне (онлайн)
Урахування невизначеності	Обмежене	Часткове	Інтегроване через U(t)
Прогнозування	Лінійне	ML-прогнозування	Адаптивне + самонавчання
Реакція на зміни	Реактивна	Частково проактивна	Проактивна
Точність оцінки ризиків	Середня	Вища	Висока (динамічна адаптація)
Застосування в кризах	Обмежене	Часткове	Висока ефективність
Стійкість до шоків	Низька	Середня	Висока (адаптивна перебудова)

Формалізація моделі оцінювання ризику представлена у вигляді:

$$R(t) = \sum(P_i(t, X) \cdot C_i \cdot W_i(t)) + \lambda \cdot U(t), \quad (1)$$

де  $P_i(t, X)$  - ймовірність події, що визначається на основі поточних даних;

$C_i$  - рівень впливу ризику;

$W_i(t)$  - динамічні вагові коефіцієнти;

$U(t)$  - рівень невизначеності;

$\lambda$  - коефіцієнт чутливості системи до невизначеності.

На відміну від класичних моделей, у запропонованій функції параметр  $P_i$  оновлюється в режимі реального часу із використанням алгоритмів машинного навчання, що дозволяє враховувати нові дані та слабкі сигнали змін. Параметр  $U(t)$  відображає рівень системної невизначеності, що особливо актуально для нестабільних економічних середовищ.

Запропонована когнітивно-адаптивна модель управління ризиками на основі штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Використання алгоритмів машинного навчання та поточних даних забезпечує динамічну адаптацію системи до змін зовнішнього середовища. Це сприяє підвищенню стійкості підприємств, їх здатності до прогнозування ризиків та ефективного

функціонування в умовах цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Dwivedi Y. K., Hughes L., Ismagilova E. et al. Artificial intelligence (AI): multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy // *International Journal of Information Management*. – 2021. – Vol. 57. – 101994.
2. Bertsimas D., Kallus N. From predictive to prescriptive analytics // *Management Science*. – 2020. – Vol. 66, №3. – P. 1025–1044.
3. Sarker I. H. Machine learning: Algorithms, real-world applications and research directions // *SN Computer Science*. – 2021. – Vol. 2. – Article 160.
4. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0 // *Production Planning & Control*. – 2021. – Vol. 32, №9. – P. 775–788.
5. Wamba S. F., Gunasekaran A., Akter S. et al. Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities // *Journal of Business Research*. – 2017. – Vol. 70. – P. 356–365.
6. Kusiak A. Smart manufacturing // *International Journal of Production Research*. – 2018. – Vol. 56, №1–2. – P. 508–517.

**О.А. Кругляков**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ РИБОЛОВНОГО СПОРЯДЖЕННЯ ТА ОБґРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

Ринок риболовного спорядження в Україні є складовою сегмента товарів для активного відпочинку та характеризується нішевістю, сезонністю попиту та значною диференціацією асортименту. В умовах цифровізації економіки та трансформації споживчої поведінки зростає роль маркетингових інструментів у формуванні конкурентних переваг підприємств цього ринку.

Актуальність дослідження зумовлена посиленням конкуренції між спеціалізованими магазинами, маркетплейсами та міжнародними брендами, а також зміною каналів збуту у бік електронної комерції. Зростання ролі онлайн-продажів сприяє підвищенню прозорості цін та посиленню цінової конкуренції, що актуалізує необхідність стратегічного підходу до розвитку підприємств галузі. Метою дослідження є аналіз сучасного стану ринку риболовного спорядження в Україні та обґрунтування стратегічних напрямів його розвитку. Методологічну основу становлять методи кабінетного маркетингового дослідження, порівняльний аналіз, систематизація наукових підходів до оцінки конкурентного середовища та поведінки споживачів.

По-перше ринок характеризується широкою номенклатурою продукції (вудилища, катушки, волосіні, приманки, аксесуари), що ускладнює процес

вибору для споживача та підвищує значення інформаційної підтримки. Значна частина продукції імпортується, що створює залежність від валютних коливань, логістичних обмежень та змін зовнішньоекономічної кон'юнктури.

По друге, сучасний споживач орієнтується не лише на ціну товару, але й на комплексність сервісу, швидкість доставки, гарантійне обслуговування та можливість отримання консультації [1]. У зв'язку з цим зростає роль омніканальних моделей продажу, які поєднують онлайн- та офлайн-канали збуту.

Важливою тенденцією досліджуваного ринку є активне використання цифрових маркетингових комунікацій: соціальних мереж, відеоглядів, рекомендаційних сервісів та інтерактивних консультацій. Для нішевого сегмента інформаційна підтримка виступає ключовим фактором зниження невизначеності під час вибору риболовного спорядження.

Отже, подальший розвиток ринку потребує системного вдосконалення асортиментної політики, розширення електронних каналів збуту, підвищення якості сервісу та формування довгострокових відносин зі споживачами [2].

Цифрові інструменти просування забезпечують формування впізнаваності бренду, розширення охоплення цільової аудиторії та підвищення рівня конверсії в умовах високої конкуренції на ринку риболовного спорядження. Їх ефективність зумовлена можливістю точного таргетування, персоналізації комунікацій та аналітичного вимірювання результатів.

Таблиця 1

Основні напрями розвитку ринку риболовного спорядження в Україні

Напрямок розвитку	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Асортиментна політика	Формування комплексних товарних пропозицій, розвиток власних торгових марок	Зростання маржинальності
Цифровізація збуту	Розвиток e-commerce та омніканальних сервісів	Розширення ринкового охоплення
Маркетингові комунікації	Контент-маркетинг, email-маркетинг, CRM-системи, експертні консультації	Підвищення довіри споживачів
Підвищення якості сервісу	Оптимізація логістики та гарантійного обслуговування	Зростання лояльності клієнтів

Передусім важливу роль відіграють соціальні мережі, зокрема Facebook, Instagram та YouTube, які дозволяють не лише презентувати продукцію, а й формувати спільноти за інтересами. Публікація оглядів снастей, демонстрація тестування приманок у реальних умовах, прямі ефіри з експертами та інтерактивні опитування сприяють підвищенню довіри споживачів. Відеоконтент є особливо ефективним для нішевого ринку, оскільки дозволяє наочно продемонструвати технічні характеристики товарів та результати їх використання [3]. Крім того, доцільним є використання email-маркетингу, програм лояльності та CRM-систем для персоналізованої комунікації зі споживачами. Автоматизовані розсилки з рекомендаціями товарів на основі попередніх покупок або сезонних пропозицій сприяють формуванню

довгострокових відносин із клієнтами.

Таким чином, цифрові інструменти просування не лише підвищують конкурентоспроможність суб'єктів ринку риболовного спорядження, а й забезпечують гнучкість адаптації до змін споживчої поведінки, мінімізацію маркетингових ризиків та формування стійких конкурентних переваг у середньота довгостроковій перспективі. Системне застосування сучасних маркетингових інструментів створює передумови для стабільного розвитку ринку риболовного спорядження в Україні.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств галузі.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. – К.: 2018.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства. – К.: 2019.
3. Статистичні матеріали щодо розвитку електронної комерції в Україні. – 2025-26 р., <https://inventure.com.ua>

*Науковий керівник: Г.А. Рижкова,  
кандидат економічних наук, доцент*

**О.В. Кудирко**

*КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР,  
м. Дніпро, Україна*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Традиційний менеджмент зазнав суттєвих трансформацій, які зумовлені, передусім, зростанням складності та динамічності сучасного бізнес-середовища. Ключовою ознакою виступає інформаційна переважаність, яка проявляється у необхідності опрацювання значних обсягів даних для прийняття рішень, адже кількість пропонованої інформації як для споживача, так і на промислових ринках, досить часто перевищує можливості ефективного сприйняття і зумовлює потребу використання автоматизованих механізмів обробки даних. Поряд із цим, зазнала змін і природа конкуренції, адже у сучасних умовах стратегічну перевагу отримують компанії, які швидко адаптуються, розвиваються та самонавчаються у реальному часі. Відповідно акцент зміщується із консервативної системи контролю та операційної ієрархії на життєздатну активну організацію, в якій розвивається інтелектуальна складова управлінських функцій, а головним активом постає креативність та інтелект.

За таких умов домінуючим визначається сучасний підхід до управління, який забезпечує інтеграцію управління досвідом, знаннями та розвитком адаптивності в умовах досягнення організаційних цілей. Так званий когнітивний менеджмент є новим типом управління, який базується не лише на чітких

алгоритмах та інструкціях, а й на використанні інтелектуальних можливостей працівника, зокрема, швидко обробляти інформацію, приймати рішення в умовах невизначеності, навчатися новим технологіям тощо. Головним у когнітивному менеджменті є процес постійного навчання на засадах різноманітного колективного досвіду, подолання організаційного опору, і саме корпоративні знання стають найважливішим ресурсом і, відповідно, ключовим напрямком розвитку підприємства [1, с. 103]. Ключовими ознаками, які відрізняють когнітивний менеджмент від традиційного, є розумне використання штучного інтелекту для вирішення рутинних завдань: працівник не повинен запам'ятовувати та обробляти значні масиви даних, а використовувати інструменти ШІ, вивільняючи час для стратегічного аналізу. Наступною ознакою є орієнтація на постійне навчання – система, яка вчасно фіксує помилки та здатна змінювати план відповідно до потреб ринку, є гнучкою та здатна чинити опір змінам. Також важливими є багатовекторність та масштаб процесів в організації, що передбачає зміщення фокусу управління з контролю на забезпечення ресурсних потреб співробітників для креативної та інноваційної діяльності.

Дослідження відмінних ознак у традиційному та когнітивному менеджменті потребує більш глибокого розуміння змін у функціях управління. Функція планування є першою та базисною функцією, яка у традиційному менеджменті передбачає орієнтацію на жорсткі графіки та цифри та дотримання визначеного алгоритму. Натомість когнітивний менеджмент є більш гнучким та адаптується шляхом навчання. Перший орієнтується на алгоритм, дати, цифри, а другий дозволяє забезпечити стратегічне бачення та гнучкі сценарії розвитку подій у змінному середовищі.

Відповідно до зміни технологій модифікується і функція організації, яка в класичному управлінні реалізується за рахунок створення вертикалі влади та ієрархії, в якій кожен співробітник знає своє місце, розуміє та виконує відповідні професійні обов'язки. Натомість для сучасного менеджменту важливим є створення середовища для обміну знаннями та розвитку компетенцій, і кожен працівник має свою цінність незалежно від посади.

Мотиваційна складова посідає важливе місце серед управлінських функцій, адже забезпечує реалізацію відповідних внутрішніх та зовнішніх стимулів у виконанні поставлених завдань. У традиційному менеджменті мотивація проявлялась у зовнішніх стимулах, які визначали ставлення працівника до обов'язків, серед найбільш часто використовуваних були і залишаються, матеріальна мотивація. Для когнітивного властиві внутрішні стимули, які проявляються шляхом створення умов для самореалізації, виконання нетипових управлінських завдань, формування відчуття причетності та корпоративної залученості.

Остання із функцій виступає контроль за управлінськими процесами. У традиційному менеджменті вона направлена на перевірку результату та процесу виконання завдань, часто використовуються зовнішні інструменти для фіксації,

наприклад, камери, журнали присутності. Натомість когнітивний проявляється через рефлексію та самоконтроль, часто колективне обговорення для обміну досвідом, і передбачає аналіз помилок не як привід для покарання, а для навчання.

Поряд із очевидними перевагами зазначених трансформаційних процесів, виникає низка системних ризиків, які потрібно вчасно ідентифікувати та реагувати на них. Серед ключових є когнітивне перевантаження, адже вимога постійного навчання та аналізу значних масивів даних призводить до емоційного вигорання працівників. Іншим викликом може стати розмиття організаційної ідентичності – на відміну від чіткої регламентації, яка поширена в умовах традиційного менеджменту, когнітивний підхід більш гнучкий, може мати місце послаблення керованості. Також в умовах глобальної корпоративної етики виникають етичні ризики, за яких використання нейромеджменту та технік ментального впливу може сприйматися як втручання в особистий простір і викликати опір змінам.

Отже, зазначені трансформаційні процеси вимагають від організації високої когнітивної культури та зрілості, а ключовий виклик полягає у встановленні балансу між структурною стійкістю та інтелектуальною гнучкістю. Будь-які зміни, що супроводжують перехід, не повинні протиставляти традиційне когнітивному, а попередній управлінський досвід не повинен руйнуватися. Ефективна діяльність сучасної організації та підвищення її конкурентних позицій повинні залежати від здатності до адаптивності та гнучкості. Баланс повинен реалізовуватися через збереження основ традиційного менеджменту та впровадження системи управління знаннями, когнітивного управління на основі інтелекту, досвіду, креативності.

Список використаних джерел

1. Чернявська І. М., Цівань І.Е. Сутність та методичний інструментарій когнітивного менеджменту. *Modern Economics*. 2023. № 37(2023). С. 101-107.

**І.В. Літвак**

*Хмельницький університет управління та права  
імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, Україна*

## **ГІБРИДНЕ УПРАВЛІННЯ: ЯК ПОЄДНАТИ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР**

Успішне управління організацією та забезпечення її стабільного розвитку в умовах сучасної цифрової економіки вимагають від підприємств кардинального перегляду підходів до менеджменту. Традиційні управлінські моделі, що історично базувалися на лінійних висновках та суб'єктивному інтуїтивному досвіді керівників, поступово втрачають свою ефективність в умовах інформаційного перенавантаження. Натомість інтеграція нових систем та

штучного інтелекту дозволяє ухвалювати рішення на основі глибокого системного аналізу великої кількості даних, що суттєво підвищує адаптивність бізнесу до кризових явищ.

Основне призначення ШІ полягає у системному впливі на полегшення діяльності працівників шляхом автоматизації рутинних завдань, мінімізації людського фактора та прискорення операційних циклів. В операційному менеджменті штучний інтелект забезпечує оптимізацію ланцюгів постачання: алгоритми передчасної аналітики точно прогнозують майбутні потреби ринку. Крім того, ШІ використовують для фінансового обліку, обробки первинної документації та управління складськими запасами, щоб інтелектуальний ресурс фахівців був направлений на вирішення складних стратегічних і креативних завдань компанії [1].

Сфера кадрового менеджменту сьогодні зазнає одних із наймасштабніших інтелектуальних трансформацій. Використання ШІ охоплює всі ключові етапи життєвого циклу співробітника: від рекрутингу до стратегічного планування кар'єри. Під час пошуку талантів алгоритми здійснюють миттєвий скринінг тисяч резюме, оцінюючи релевантність кандидатів, що радикально знижує вплив особистих упереджень та суб'єктивних когнітивних спотворень рекрутерів. Інтелектуальні системи також автоматизують процеси онбордингу, безперервного оцінювання ключових показників ефективності та формування рейтингів, що робить внутрішні процеси більш справедливими та прозорими [1, 2]. Незважаючи на колосальні економічні переваги, використання ШІ генерує низку серйозних етичних викликів. Зокрема, впровадження систем мікромоніторингу за діяльністю персоналу може призвести до порушення конфіденційності та створення токсичного робочого середовища, де працівники відчувають надмірний тиск з боку автономних систем контролю. Ще одним критичним обмеженням є повна відсутність у машин емоційного інтелекту та емпатії. Саме ці людські якості є фундаментом для ефективного управління командою, розв'язання складних міжособистісних конфліктів та кризового лідерства [3].

З всього вище сказаного, можна зробити висновок, що найбільш перспективним напрямом розвитку сучасного менеджменту є формування гібридної моделі управління. Ця парадигма передбачає не заміну, а синергію: об'єднання алгоритмічної швидкодії та здатності безпомилково обробляти велику кількість даних із суто людською креативністю, інтуїцією, етичними думками та здатністю до нестандартної адаптації.

Список використаних джерел

1. Використання штучного інтелекту в сучасній діяльності підприємств. [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35\\_74\\_4/14.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_4/14.pdf) (дата звернення: 19.03.2026).

2. Штучний інтелект в управлінні персоналом. [https://www.researchgate.net/publication/360838350\\_stucnij\\_intelekt\\_v\\_upravlinni\\_p\\_ersonalom](https://www.researchgate.net/publication/360838350_stucnij_intelekt_v_upravlinni_p_ersonalom) (дата звернення: 19.03.2026).

3. Переваги та недоліки ШІ.  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5747> (дата звернення: 19.03.2026).

*Науковий керівник: Є.Г. Гнатчук,  
доктор технічних наук, професор*

**В.В. Маланчук**  
*Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПЕРЕПОНИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГІГ-ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ**

Гіг-економіку можна тлумачити як новий вид організації праці, основним полем діяльності якого виступають різноманітні цифрові платформи поруч із мобільними застосунками. Розвиток платформних бізнес-моделей тісно переплітається з процесами цифровізації економіки [1]. З одного боку, розвинена цифрова інфраструктура та високий рівень проникнення технологій є передумовою виникнення успішних платформ. З іншого боку, самі платформи, поширюючись, прискорюють цифровізацію традиційних секторів. Вони стають своєрідними драйверами впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств і в повсякденне життя споживачів [2].

Цифровізація економіки на рівні держави створює сприятливі умови для платформ. Електронні послуги, відкриті дані та електронний документообіг полегшують діяльність онлайн-бізнесів [3]. Країни з розвинутою цифровою інфраструктурою отримують більше вигод від платформізації, тоді як країни з низьким рівнем цифровізації відстають, посилюючи глобальну нерівність [2]. Це підкреслює важливість впровадження платформних моделей як частини національної стратегії цифрового розвитку та формування відповідної державної політики, спрямованої на підтримку цифрових трансформацій [4]. Пріоритет їх впровадження для України в умовах повномасштабної війни безсумнівний: онлайн-платформи дозволяють українським висококваліфікованим спеціалістам працювати на клієнтів з розвинених економік, отримуючи вищий дохід, ніж на локальному ринку.

Стратегія «Україна 2030Е – Україна з розвинутою цифровою економікою» визначає цифрову трансформацію як основний вектор розвитку та передбачає ряд заходів для побудови ефективної цифрової інфраструктури, підвищення цифрової компетентності населення, сприяння інноваціям та створення платформ для віддаленої роботи. Зокрема, передбачається, що перехід України до цифрової економіки дасть змогу досягнути таких показників до 2030 р.: оцифрування всіх публічних послуг, забезпечення 99 % міської та транспортної інфраструктури доступом до високошвидкісного інтернету, досягнути рівня 65

% цифрової економіки у загальному ВВП країни [5-6].

Також, варто зазначити, що розвиток гіг-платформ в Україні поступово переходить у площину нормативного врегулювання. Хоча Верховною Радою України і було відхилено проєкт Закону №14025 від 09.09.2025 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та Закону України «Про банки і банківську діяльність» щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи» та проєкт Закону №14026 від 09.09.2025 «Про внесення змін до статті 50 Цивільного кодексу України щодо впровадження міжнародного автоматичного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи», показовим є те, що сервіси Uklon, Bolt, Uber та Glovo публічно підтримали ці законопроєкти, які передбачають впровадження обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи. Така позиція свідчить про зростання зрілості платформного сектору в Україні, готовність його ключових учасників працювати в умовах більшої прозорості та інтеграції у формалізоване правове поле. У цьому контексті гіг-платформи можна розглядати не лише як інструмент цифрової трансформації економіки, а і як важливий об'єкт сучасної державної політики у сфері зайнятості, оподаткування та розвитку цифрових ринків.

Список використаних джерел

1. Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Іващенко О.А., Русак Д.М. Гіг-економіка як середовище трансформації міжнародного ринку праці. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 4. С. 12–18. <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.4.12>
2. Новікова Н., Дьяченко О., Гончаренко О. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. *Scientia fructuosa*. 2023. № 4. С. 47–66. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)04)
3. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
4. Жукова Ю. Розвиток цифрової економіки на основі платформізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-7>
5. Гараєва М.Б. Механізми державного регулювання розвитку цифрової економіки: європейський досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.31>
6. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 155–163. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.02](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02)

**Д.В. Надточий**  
*аспірант*

**З.С. Пестовська**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **АНАЛІЗ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах глобальної нестабільності концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) трансформувалася з інструменту маркетингу в критичний елемент стратегії економічної безпеки. Для торгових підприємств, які є сполучною ланкою між важкою промисловістю і споживачем, стабільність ланцюгів постачання і довіра контрагентів стають ключовими факторами виживання. Економічна безпека підприємства - це стан найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування.

КСВ нині розглядається через призму трьох векторів [1]:

- внутрішній (безпека праці, розвиток людського капіталу);
- зовнішній (етичні відносини з постачальниками, прозорість тендерів, підтримка громад (відновлення інфраструктури);
- екологічний (мінімізація вуглецевого сліду при логістиці важкого обладнання).

В Україні основними трендами стали:

1. Експертне волонтерство (Pro Bono та Resource Sharing) [2]. Поняття благодійності в секторі B2B остаточно трансформувалося. Замість простого перерахування коштів, компанії, що постачають верстати, енергетичне устаткування і автоматику, інтегрують свої професійні компетенції в соціальну місію. Основні механізми:

- інженерний десант - компанії-дистриб'ютори створюють мобільні бригади фахівців, які безкоштовно проводять аудит, монтаж або ремонт обладнання на об'єктах критичної інфраструктури (водоканали, тепломережі);
- передача "під ключ": замість продажу, компанії виділяють відсоток від своїх складських запасів (наприклад, дизельні генератори високої потужності або промислові фільтри) для відновлення постраждалих громад, беручи на себе подальше сервісне обслуговування;
- освітні хаби - оптові компанії відкривають безкоштовні курси для ветеранів та цивільних з навчання роботи на сучасному обладнанні з ЧПК (числовим програмним керуванням), розв'язуючи одночасно проблему дефіциту кадрів і соціальної адаптації.

2. Прозорість ланцюгів постачання. Економічна безпека підприємства прямо залежить від його здатності довести чистоту походження кожної деталі. Ключові зміни [3]:

- технологія Traceability (відстеження), яка передбачає використання блокчейн-платформ для фіксації шляху обладнання від заводу-виробника до кінцевого споживача в Україні, що виключає можливість потрапляння в ланцюг контрафактних деталей або запчастин, вироблених у країнах-агресорах;

- етичний комплаєнс, який означає, що оптові компанії впроваджують систему Know Your Vendor (KYV): якщо постачальник другого або третього рівня (субпідрядник виробника) має зв'язки з токсичними режимами, контракт розривається автоматично;

- локалізація та "Friend-shoring", тобто, переорієнтація на постачальників з країн ЄС, США та Азії, що мінімізує ризики вторинних санкцій і логістичного шантажу.

Таким чином, соціально відповідальна діяльність перестала бути статтею витрат для сучасних підприємств. Зараз це фундаментальний актив, що забезпечує доступ до глобальних ланцюгів постачання, лояльність висококваліфікованого персоналу, зниження регуляторних ризиків та доступ до пільгового фінансування. Економічна безпека без КСВ у сучасному світі є крихкою і нежиттєздатною в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Chipriyanov M., Chipriyanova G., Krasteva-Hristova R., Atanasov A., Luchkov K. (2024) Researching the Impact of Corporate Social Responsibility on Economic Growth and Inequality: Methodological Aspects. <https://www.mdpi.com/1911-8074/17/12/546>

2. PRO BONO CLUB UKRAINE (2026) Волонтерська платформа. <https://platforma.volunteer.country/organizations/pro-bono-club-ukraine>

3. Як сформувати та впровадити в компанії ефективні програми етики та комплаєнсу? (2024) Ліга-Закон. [https://biz.ligazakon.net/analitics/231177\\_yak-sformuvati-ta-vprovaditi-v-kompan-efektivn-programi-etiki-ta-komplansu](https://biz.ligazakon.net/analitics/231177_yak-sformuvati-ta-vprovaditi-v-kompan-efektivn-programi-etiki-ta-komplansu)

**О.В. Неспосудній**

*Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), Київ, Україна*

## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Сучасні компанії діють в умовах інтенсивної глобалізації, конкуренції та активної цифрової трансформації. Одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності є ефективне управління персоналом. Традиційні підходи до HR-процесів, які базуються на паперовій документації, ручному контролі та суб'єктивних оцінках, поступово втрачають актуальність. Поява цифрових інструментів дозволяє автоматизувати процеси, підвищувати продуктивність праці та приймати управлінські рішення. Понад 70% компаній у

світі вже застосовують цифрові HR-рішення, а 65% керівників вважають, що цифровізація HR-процесів впливає на ефективність роботи компанії [3].

HRIS інтегрують всі ключові HR-процеси в єдину систему. Платформи, такі як PeopleForce та BambooHR, забезпечують управління робочим часом та відпустками, ведення кадрового обліку, автоматизацію підбору персоналу, оцінку ефективності працівників. Централізація даних і цифровізація операцій зменшують обсяг рутинної роботи, підвищують точність обліку та скорочують час на адміністративні задачі. Впровадження HRIS дозволяє скоротити адміністративні витрати на 20–30% та підвищити прозорість HR-процесів [1].

People Analytics є підходом до управління персоналом, який ґрунтується на зборі та аналізі даних щодо працівників і HR-процесів. Використання HR-аналітики дозволяє прогнозувати відтік персоналу, оцінювати результативність співробітників, аналізувати ступінь їхньої залученості та виявляти фактори, що впливають на продуктивність. Аналіз даних про показники відвідуваності та виконання завдань може передбачити ризик втрати ключових співробітників на 6–12 місяців раніше, ніж зазвичай. Компанії, які активно застосовують People Analytics, удвічі частіше досягають високих фінансових результатів, що не використовують аналітику [5].

Цифрові платформи, такі як Jira та Asana, дозволяють автоматизувати процес постановки цілей за методологією OKR та контролю ключових показників ефективності (KPI). Встановлення KPI/OKR у цифровому середовищі забезпечує прозорість оцінки та узгодження індивідуальних і командних цілей із загальною стратегією компанії. Моніторинг завдань і аналіз результатів у режимі реального часу дозволяють коригувати процеси, оптимізувати ресурси та підвищувати продуктивність на 15–25% за впровадження KPI/OKR. [4].

LMS-платформи, такі як Moodle, TalentLMS та Udemy for Business, забезпечують організацію безперервного навчання та розвитку компетенцій персоналу. Вони дозволяють формувати індивідуальні освітні траєкторії, адаптувати курси під конкретні потреби підприємства та контролювати прогрес працівників. 94% працівників готові довше працювати в компанії, яка інвестує в їхній професійний розвиток [6]. Використання LMS підвищує продуктивність праці та сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву для стратегічно важливих позицій.

Застосування HRIS-платформ, People Analytics, KPI/OKR, LMS забезпечує автоматизацію HR-процесів, підвищує продуктивність праці, покращує прийняття управлінських рішень, стимулює розвиток персоналу. Комплексне використання цифрових інструментів формує ефективну систему управління персоналом, що відповідає сучасним викликам і підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Список використаних джерел

1. 2026 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. <https://surl.li/cirwje>
2. Бондар В., Синиця І., Зачосова Н.. OKR, KPI та інші методи оцінки ефективності проєктів. UNIVERSUM, 2025 (19), 22–29. <https://surl.li/fojyjp>

3. Міжнародне дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends Deloitte. <https://surl.li/zogjau>

4. Яценко О., Шевченко М. Методи оцінки ефективності комунікацій – KPI, ROI, інструменти аналізу. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 9(49). <https://surl.li/rlwlks>.

5. HR Data is the Key to Unlocking Business Value, Harvard Business Review Analytic Services Report Finds. Workforce AI powered by Workforce Intelligence | Visier. <https://surl.li/hginar>.

6. New Report shows talent development is playing an increasingly strategic role in today's economy. LinkedIn Pressroom. <https://surl.li/rzcujz>

*Науковий керівник: А.І. Бєлова,  
доктор економічних наук, професор*

**Є.О. Орищенко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОМПАНІЇ**

У сучасних умовах розвитку бізнесу та посилення конкуренції між підприємствами особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме персонал виступає ключовим фактором досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її конкурентоспроможності. У цих умовах зростає роль HR-менеджера як фахівця, який забезпечує підбір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Від ефективності діяльності HR-менеджера залежать формування сприятливої організаційної культури, рівень продуктивності праці та стабільність функціонування підприємства.

Питання ефективності управління персоналом та ролі HR-менеджера в діяльності підприємства досліджуються багатьма науковцями. Зокрема, Н. Л. Гавкалова та Л. В. Терещенко розглядають методичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу, наголошуючи на важливості системного підходу до управління кадрами [1]. М. С. Павленко та А. О. Мельник досліджують роль менеджменту персоналу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства та підвищенні продуктивності праці [2].

Окрему увагу науковці приділяють розвитку професійних компетенцій HR-менеджерів та їхньому впливу на професійний розвиток персоналу [3]. У сучасних умовах значення має також формування ефективної системи управління персоналом, що охоплює планування, мотивацію та оцінювання результатів праці [4]. Крім того, дослідники підкреслюють необхідність комплексного використання сучасних методів управління персоналом як чинника підвищення результативності діяльності підприємства [5].

Метою тез є визначення ролі HR-менеджера в підвищенні ефективності роботи компанії та обґрунтування основних напрямів удосконалення діяльності у сфері управління персоналом.

У сучасних організаціях HR-менеджер виконує важливу роль у забезпеченні ефективної роботи компанії. Його діяльність охоплює широкий спектр функцій, пов'язаних із підбором персоналу, адаптацією нових працівників, розвитком професійних компетенцій та формуванням організаційної культури [4].

Однією з ключових функцій HR-менеджера є підбір персоналу, що передбачає аналіз потреб підприємства, пошук кандидатів і оцінювання їх професійних та особистісних якостей. Ефективно організований процес підбору персоналу сприяє формуванню команди, здатної досягти стратегічних цілей підприємства [2]. Важливим етапом є також адаптація нових працівників, яка забезпечує їх швидке включення у виробничий процес і сприяє підвищенню продуктивності праці [5].

Не менш важливим напрямом діяльності HR-менеджера є розвиток персоналу. Організація навчання, підвищення кваліфікації та планування кар'єрного зростання сприяють підвищенню професійного рівня працівників і зміцненню кадрового потенціалу підприємства [3]. Крім того, HR-менеджер відіграє важливу роль у формуванні систем мотивації, що забезпечують зацікавленість працівників у досягненні високих результатів діяльності.

Особливе значення має формування організаційної культури, яка визначає поведінку працівників, їх взаємовідносини та рівень залученості до діяльності підприємства. Наявність позитивної організаційної культури сприяє підвищенню ефективності роботи колективу та забезпечує стабільність функціонування підприємства [4].

Отже, до основних напрямів підвищення ефективності роботи компанії за участю HR-менеджера можна віднести:

- удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу [2];
- розвиток професійних компетенцій працівників [3];
- формування ефективної системи мотивації персоналу [5];
- розвиток позитивної організаційної культури [4];
- використання сучасних методів управління персоналом [1].

Таким чином, HR-менеджер відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності компанії. Його функції спрямовані на формування професійного та мотивованого персоналу, розвиток організаційної культури та підвищення продуктивності праці. Використання сучасних методів управління персоналом сприяє зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпечує його стабільний розвиток у сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел

1. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465–470.

2. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13–18.

3. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. № 160. С. 103–107. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/664/646>

4. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент / К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

5. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

*Науковий керівник: В.Р. Писарькова,  
доктор філософії (PhD) з економіки, доцент кафедри менеджменту*

**В.О. Писарчук**

*Дніпровський фаховий коледж технологій та дизайну, Дніпро, Україна*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Сучасний менеджмент функціонує в умовах зростаючої нестабільності, що характеризується високим рівнем невизначеності, швидкістю змін та багатофакторністю впливів. Для України ці процеси мають особливо гострий характер у зв'язку з воєнними подіями, трансформацією економічної системи, релокацією підприємств та змінами у структурі зайнятості.

У таких умовах відбувається зміна управлінської парадигми: від стабільних ієрархічних моделей до адаптивних, гнучких систем управління, орієнтованих на швидке прийняття рішень та здатність до постійної трансформації. Особливого значення набуває антикризовий менеджмент, який передбачає не лише реагування на загрози, але й формування проактивних стратегій розвитку. Цифровізація є одним із ключових драйверів змін. Використання цифрових платформ, автоматизації процесів та державних сервісів забезпечує підвищення ефективності управління та безперервність діяльності організацій. Паралельно зростає роль людського капіталу як основного джерела конкурентних переваг. Управління персоналом трансформується у напрямі розвитку компетенцій, підвищення адаптивності та формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та взаємодію. Крім того, сучасні організації дедалі більше інтегрують принципи сталого розвитку (ESG), що відображає зміщення акценту з короткострокових фінансових результатів на довгострокову стійкість і соціальну відповідальність бізнесу [1; 2].

Аналіз представлених тенденцій (табл. 1) свідчить про те, що сучасний

менеджмент в Україні перебуває у фазі активної трансформації під впливом нестабільного середовища. Домінуючими є тенденції антикризового управління та цифровізації, які забезпечують оперативну адаптацію підприємств до зовнішніх викликів. Водночас людиноцентричний підхід і трансформація лідерства формують нову якість управління, орієнтовану на розвиток персоналу та підвищення ефективності командної взаємодії. Інтеграція ESG-принципів та інноваційність управління свідчать про стратегічну орієнтацію українських підприємств на довгострокову стійкість і відповідність міжнародним стандартам.

Таблиця 1

**Основні тенденції розвитку сучасного менеджменту в умовах нестабільності**

Тенденція	Характеристика	Прояв в Україні
Антикризовий менеджмент	Швидке реагування на ризики, управління невизначеністю	Релокація бізнесу, адаптація логістики, резервні постачання
Цифровізація управління	Автоматизація процесів, використання цифрових технологій	Дистанційна робота, цифрові платформи
Людиноцентричний підхід	Розвиток персоналу та мотивації	Навчання, розвиток soft skills, підтримка працівників
Гнучкі структури	Перехід до адаптивних моделей управління	Проектні команди, Agile-підходи
Трансформація лідерства	Партнерська модель управління	Довіра в командах, наставництво
ESG-орієнтація	Соціальна та екологічна відповідальність	Євроінтеграційні стандарти, соціальні ініціативи
Інноваційність управління	Впровадження нових технологій	Цифрові рішення, розвиток інновацій

*Джерело: побудовано автором на основі [1; 2]*

Сучасний менеджмент в Україні розвивається в умовах високої нестабільності та характеризується переходом до гнучких, адаптивних і людиноорієнтованих підходів. Найбільш значущими тенденціями є цифровізація, антикризове управління та розвиток людського капіталу, які забезпечують здатність організацій ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Взаємодія зазначених тенденцій формує нову модель менеджменту, орієнтовану на інноваційність, стійкість та відповідність сучасним глобальним вимогам.

**Список використаних джерел**

1. Куряча, Н. В., & Біліченко, Ю. Є. (2024). Оптимізація управління розвитком підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Бізнес Інформ*, 10, 470-477.
2. Бей, Г. В., & Сіснерос, М. (2025). Теорії менеджменту в умовах глобальних потрясінь: аналіз сучасних тенденцій. *Економіка і організація управління*, 4-15.

***Науковий керівник: Ю.В. Луценко, спеціаліст вищої категорії, викладач-методист***

**В.Р. Писарькова**  
*доктор філософії (PhD) з економіки*  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МІНІМАЛЬНО ЖИТТЄЗДАТНИЙ ПРОДУКТ ЯК МЕХАНІЗМ ТЕСТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІДЕЙ У СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ СТАРТАП-ПРОЄКТАХ**

В умовах посилення ролі соціального підприємництва особливої актуальності набуває проблема ефективного тестування інноваційних ідей, спрямованих на вирішення суспільно значущих проблем. Соціально орієнтовані стартапи функціонують в умовах подвійної невизначеності – економічної та соціальної, що обумовлює необхідність застосування інструментів, здатних одночасно враховувати комерційну ефективність і соціальний ефект [1]. У цьому контексті концепція мінімально життєздатного продукту (MVP) набуває нового змісту як інструмент валідації не лише бізнес-моделі, а й соціальної цінності проєкту.

Мінімально життєздатний продукт у соціальних стартапах розглядається як базова версія рішення, спрямованого на перевірку гіпотез щодо соціального впливу, рівня залученості цільових груп та готовності ринку до впровадження інновації. На відміну від класичних стартапів, у цьому випадку MVP виконує подвійну функцію: тестування економічної життєздатності та оцінювання соціального ефекту [2].

У межах дослідження пропонується концептуальна модель використання MVP у соціально орієнтованих стартапах, що базується на розширеному циклі: «соціальна проблема – гіпотеза впливу – MVP – вимірювання – оцінка ефекту – рішення». На першому етапі визначається соціальна проблема та формулюється гіпотеза щодо можливого позитивного впливу інноваційного рішення. Далі створюється MVP, який дозволяє протестувати це рішення у реальних умовах. На етапі вимірювання здійснюється збір як кількісних, так і якісних даних, що характеризують поведінку користувачів, рівень задоволеності та соціальні зміни. Оцінка ефекту включає аналіз показників соціального впливу (наприклад, доступність послуг, покращення якості життя, екологічний ефект). Завершальним етапом є прийняття рішення щодо масштабування, доопрацювання або трансформації проєкту.

Формалізація запропонованого підходу до використання MVP у соціально орієнтованих стартапах може бути представлена у вигляді інтегральної багатофакторної моделі оцінки ефективності тестування інноваційної ідеї (1):

$$S_t = w_1 \cdot E_t + w_2 \cdot I_t + w_3 \cdot V_t - w_4 \cdot R_t \quad (1)$$

де  $S_t$  – інтегральний показник ефективності стартапу на етапі тестування (через MVP);

$E_t$  – економічна складова;

$I_t$  – соціальний вплив;  
 $V_t$  – рівень валідації гіпотез;  
 $R_t$  – сукупний ризик;

$w_1, w_2, w_3, w_4$  – вагові коефіцієнти, що відображають пріоритети стартапу та можуть змінюватися залежно від його стадії розвитку.

Економічна складова  $E_t$  характеризує комерційну життєздатність стартапу через показники попиту, конверсії, вартості залучення клієнтів і потенціалу доходу, тоді як соціальна складова  $I_t$  відображає рівень досягнення соціального ефекту, зокрема ступінь вирішення проблеми, охоплення цільової аудиторії та покращення якості життя. Рівень валідації гіпотез  $V_t$  визначає ступінь підтвердження ключових припущень щодо продукту та ринку і слугує основою для прийняття управлінських рішень, а сукупний ризик  $R_t$  включає ринкові, фінансові, технологічні та соціальні ризики, які знижуються завдяки використанню MVP, що в сукупності забезпечує комплексну оцінку ефективності тестування інноваційної ідеї та її готовності до масштабування.

Концепція мінімально життєздатного продукту виступає ефективним механізмом тестування інноваційних ідей у соціально орієнтованих стартапах, забезпечуючи інтеграцію економічної доцільності та соціальної цінності. Застосування MVP у соціальних стартапах забезпечує зниження ризиків неефективного використання ресурсів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє більш точному визначенню потреб цільових груп. Водночас існують специфічні виклики, зокрема складність вимірювання соціального ефекту, обмежений доступ до фінансування та необхідність балансування між соціальною місією та комерційною стійкістю.

Список використаних джерел

1. Стрельченко І. І., Писарькова В. Р., Араkelова І. О. Соціально-орієнтовані стартапи в Україні та світі: тенденції і складнощі реалізації. Науковий вісник. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-17-26>

2. Сушарник Я.А. Стартапи з інклюзивною спрямованістю: економічний потенціал у секторі соціального підприємництва. Інклюзивна економіка. 2023. №1. С. 34-40.

**Л.О. Попелишко**

*Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна*

## **ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ КАЙДЗЕН В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

У сучасних умовах економічного розвитку менеджмент набув статусу однієї з ключових складових забезпечення ефективної діяльності організацій. Постійне зростання конкуренції, стрімкий технологічний прогрес та глобалізація

ринків змушують підприємства шукати нові, більш ефективні підходи до управління. Застосування традиційних методів, такі як бюрократичний менеджмент, тейлоризм, фінансово-орієнтоване управління, жорстке цільове планування та інспекційний контроль, які переважно орієнтовані на досягнення короткострокових результатів, дедалі частіше демонструє свою обмеженість і недостатню ефективність. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження сучасних управлінських концепцій, спрямованих на довгостроковий розвиток та покращення ринкових позицій організацій.

Однією з ключових проблем сучасного менеджменту є нераціональне використання ресурсів, наявність значних втрат у виробничих і управлінських процесах, а також недостатній рівень залученості персоналу до вдосконалення діяльності організації. У багатьох компаніях спостерігаються простої, надлишкові витрати, нераціональна організація праці та відсутність системного підходу до оптимізації процесів. Це негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств і суттєво уповільнює їх розвиток. В умовах сучасного менеджменту метод Кайдзен стає ключовим засобом підвищення ефективності та вирішення організаційних проблем. Його сутність полягає у безперервному вдосконаленні всіх процесів організації шляхом впровадження невеликих, але систематичних змін. Основна ідея Кайдзен ґрунтується на тому, що навіть незначні покращення, якщо вони здійснюються регулярно, здатні забезпечити суттєві результати у довгостроковій перспективі.

Метод Кайдзен дозволяє вирішити проблему неефективності через систематичне виявлення та усунення втрат. Значна увага приділяється ліквідації зайвих операцій, скороченню часу виконання процесів, зменшенню дефектів і оптимізації використання ресурсів. Важливою складовою є також залучення людського ресурсу у процесі вдосконалення. Працівники не лише виконують свої обов'язки, а й беруть участь у пошуку нових рішень, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та відповідальності. Стандартизація процесів є ключовим аспектом методології Кайдзен. Усі впроваджені вдосконалення закріплюються у вигляді стандартів, що дозволяє зберегти стабільність досягнутих результатів і створює базу для подальших поліпшень. Це сприяє формуванню безперервного циклу розвитку, завдяки якому організація може постійно підвищувати свою продуктивність [1].

Практичне застосування методології Кайдзен знаходить відображення як у світовій, так і в українській практиці. В Україні окремі елементи цієї концепції активно використовуються на підприємствах виробничого сектору та у сфері послуг. Зокрема, деякі українські промислові компанії впроваджують принципи «бережливого виробництва», що базуються на ідеях Кайдзен, з метою оптимізації виробничих процесів, мінімізації втрат і підвищення якості продукції. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств і забезпечити їхню конкурентоспроможність [2].

Метод Кайдзен активно застосовується в українських ІТ-компаніях, де він сприяє вдосконаленню робочих процесів, підвищенню ефективності командної

взаємодії та забезпеченню безперервного розвитку продуктів. Завдяки регулярному і систематичному аналізу результатів діяльності, впровадженню невеликих або поступових покращень та застосуванню гнучких і адаптивних управлінських підходів, такі компанії досягають високого рівня продуктивності [3]. Такий підхід є особливо доцільним для ІТ-компаній і виробничих підприємств із складними процесами, де оперативність реагування та точність управлінських рішень визначають рівень конкурентоспроможності.

Інтеграція методу Кайдзен із цифровими технологіями та інноваційними підходами дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів. Використання систем моніторингу ключових показників ефективності (KPI), платформ для координації командної роботи, аналітики великих даних та автоматизованих інструментів забезпечує швидке виявлення проблем, впровадження покращень та оцінку їх результативності у режимі реального часу.

Крім того, елементи Кайдзен активно впроваджуються у сфері послуг, зокрема в логістиці, медицині та освіті. Наприклад, вдосконалення робочих процесів у медичних закладах скорочує час обслуговування пацієнтів і підвищує якість надання послуг, а у сфері освіти принципи постійного вдосконалення використовуються для оптимізації навчального процесу та покращення його результативності.

Отже, метод Кайдзен є потужним і ефективним інструментом сучасного менеджменту, який дозволяє усувати проблеми неефективності, знижувати витрати та підвищувати якість діяльності організацій.

Його ключові переваги полягають у фокусі на безперервному вдосконаленні, активному залученні персоналу та поступовому впровадженні змін. Застосування цієї концепції сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпечує їхній стійкий та стабільний розвиток у сучасному економічному середовищі.

#### Список використаних джерел

1. Управління якістю: основні поняття та підходи. <https://www.management.com.ua/qm/qm278.html> (дата звернення: 27.03.2026).
2. Чернишова Л. І., Гончарук С. Р. Кайдзен: ефективна система неперервного вдосконалення для українських підприємств // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса : ОНЕУ, 2024. № 3–4 (316–317). С. 117–125. <https://dspace.oneu.edu.ua/items/7282a126-d535-4f72-906b-0daa6702f4c2> (дата звернення: 27.03.2026).
3. Кайдзен і Total Quality Management. Японський метод управління. <https://worksection.com/ua/blog/kaizen.html> (дата звернення: 28.03.2026).

*Науковий керівник: Ю.О. Силкіна,  
кандидат економічних наук, доцент*

**І.І. Прокопчук,**  
*кандидат політичних наук,  
доцент кафедри філософії, соціології та політології,  
Державний торговельно-економічний університет, Україна*  
**В.Д. Шишацька**  
*Державний торговельно-економічний університет, Україна*

## **БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

Сучасний бренд-менеджмент територій традиційно базується на показниках інвестиційної привабливості та туристичного потенціалу [3], проте повномасштабна російська агресія докорінно змінила парадигму сприйняття України на світовій арені. Війна стала каталізатором прискореної трансформації національного бренду, перетворивши його з об'єкта співчуття на активного суб'єкта глобальної безпеки та інновацій. До 2022 року бренд країни часто асоціювався із перехідною економікою або наслідками техногенних катастроф, але сьогодні стратегічне управління брендом базується на концепті «смівливості», що став центральним елементом комунікаційної платформи. Це репозиціонування дозволило змінити статус України з «держави, що потребує допомоги», держави-жертви на «державу, що захищає цінності вільного світу», де роль головного бренд-амбасадора відіграє безпосередньо політичне лідерство, використовуючи інструменти прямої та емоційної комунікації. Логічним продовженням цього процесу стала децентралізація бренд-менеджменту, де кожен громадянин, волонтер чи військовий стає активним учасником формування репутаційного капіталу через цифрові канали. Використання інструментів цифрової дипломатії, соціальних мереж та креативного контенту (меми, візуальні символи) дозволило залучити до підтримки України глобальну аудиторію, зокрема покоління Z, через спільні цінності свободи та демократії [4]. Такий підхід продемонстрував ефективність «м'якої сили» в умовах жорсткого конфлікту, коли культурні коди та швидка реакція в інформаційному полі стають не менш важливими за кінетичні дії на фронті. Водночас український бренд-менеджмент інтегрував у себе поняття «цифрової стійкості». Стабільне функціонування державних сервісів у системі «Дія», безперерйна робота банківського сектору та стрімкий розвиток сектору Military-tech стали вагомими аргументами для міжнародних партнерів [5]. Україна сьогодні позиціонується як унікальний майданчик для випробування новітніх технологій та інновацій, що формує фундамент для майбутнього економічного відновлення. Це дозволяє диверсифікувати бренд, додаючи до нього характеристики технологічності та надійності, що є критично важливим для залучення прямих іноземних інвестицій у повоєнний період. У звіті Global Soft Power Index 2026 Україна продемонструвала певне зростання показників впізнаваності та репутації, піднявшись на 47 позицію у загальному рейтингу [1] порівняно з 51 місцем у

2022 році [2]. Це свідчить про необхідність подальшої оптимізації стратегічних комунікацій у кризових умовах. Проте успішна реалізація стратегії національного бренду стикається із серйозним викликом - ризиком «втоми від війни» (donor fatigue) у світовому медіапросторі. Для нівелювання цього негативного фактору необхідна подальша трансформація нарративу: перехід від опису боротьби за виживання до презентації України як невід’ємної та ресурсної частини європейської архітектури безпеки та культури. Важливим аспектом залишається культурна дипломатія, яка має на меті остаточне розмежування української ідентичності та російського імперського контексту в сприйнятті глобальних еліт. Таким чином, бренд України в умовах війни став екзистенційним інструментом, що базується на трьох стовпах: стійкості, інноваційності та свободі. Подальша конвертація поточної глобальної емпатії у довгостроковий геополітичний та економічний вплив є пріоритетним завданням для національного бренд-менеджменту в найближчій перспективі.

Список використаних джерел

1. Brand Finance. Global Soft Power Index 2022. London: Brand Finance, 2022. [https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2022.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2022.pdf?utm_source=chatgpt.com)
2. Brand Finance. Global Soft Power Index 2026. London: Brand Finance, 2026. <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2026-digital.pdf>
3. Dinnie K. Nation branding: concepts, issues, practice. London: Routledge, 2022. 2nd ed. 304 p.
4. Gillespie N., L’Etang J. Public diplomacy and digital communication in conflict zones: the case of Ukraine. Journal of International Affairs. 2023. Vol. 76, No. 1. P. 45–62.
5. Melnyk O. H., Radchenko Ya. P. Formation of the Ukrainian national brand in international activities. Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine. 2023. Vol. 5, No. 2. P. 297–304

**А.А. Радевич**

*Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна*

## **DATA-DRIVEN ПІДХІД У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІД ФОРМАЛЬНОЇ ЗВІТНОСТІ ДО ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ РІШЕНЬ**

Постійне звітування та моніторинг діяльності є невід’ємною частиною публічного управління. Кожен орган та окремі підрозділи постійно ведуть та публікують статистику, підрахунки і звіти за допомогою конкретних чисел і показників. Це дуже важлива частина діяльності для забезпечення підзвітності,

прозорості та контролю за ефективністю роботи [1]. Та чи завжди ці дані прямо слугують підґрунтям для прийняття управлінського рішення? Традиційне публічне управління радше використовує Best practices-підхід (ухвалення рішень на основі загальноприйнятих стандартів галузі) та/чи практику HiPO (ухвалення рішень на основі інтуїції та досвіду керівника).

В сучасному світі дані можуть мати значно більшу роль, і особливо під час прийняття рішень. Грамотно зібрані показники завжди допомагають побачити наочно наявні проблеми, вразливі місця та перспективи. А їх візуалізація за допомогою різних схем, рисунків чи графіків полегшує сприйняття великих масивів числової інформації.

Тож, на мою думку, органом публічної влади необхідно імplementувати у свою діяльність Data-driven підхід (повна назва – data driven decision making (DDDM), у перекладі – «ухвалення рішень на основі даних») [2]. Тобто не лише нагромаджувати значні обсяги різноманітних даних для фіксації результатів діяльності, а й активно працювати з ними. Управлінські рішення повинні ґрунтуватися на реальному аналізі, порівнянні та інтеграції інформації з різних джерел. Такий підхід дозволяє краще розуміти взаємозв'язки між процесами, ресурсами та результатами діяльності.

На практиці впровадження цього підходу є досить ресурсозатратним. Тут важливо, аби в установі була особа (а краще ціла команда), відповідальна за збір даних. Для того, щоб усі показники були релевантними та без помилок, зазвичай розробляють окрему методологію, дотримання якої має строго контролюватися [3]. Основою дата-драйвен підходу є постійне висування гіпотез – обґрунтованих припущень щодо можливих змін у процесах, які згодом перевіряються; та розробка системи метрик – кількісних показників, що відображають реальний стан і динаміку управлінських процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика ключових метрик (KPI, SLA та OKR)

Критерій	KPI	SLA	OKR
Зміст поняття	Ключові показники ефективності діяльності органу влади або підрозділу	Встановлені стандарти якості надання публічних послуг	Модель постановки цілей розвитку та вимірюваних результатів
Функціональне призначення	Моніторинг та оцінювання ефективності виконання функцій	Забезпечення дотримання стандартів обслуговування	Орієнтація діяльності на досягнення пріоритетних змін
Управлінська спрямованість	Результативність діяльності	Якість процесу надання послуг	Розвиток і вдосконалення діяльності
Приклад застосування	Частка адміністративних послуг, наданих у встановлений строк (наприклад, $\geq 95\%$ )	Граничний строк розгляду звернення громадян – до 15 робочих днів	Скорочення середнього часу надання послуги з 10 до 6 днів та зменшення кількості скарг на 25%

Впровадження data-driven підходу трансформує організаційну культуру,

роблячи дані спільним ресурсом для всіх рівнів управління та забезпечуючи узгодженість дій через спільні метрики й прозорість. Постійний моніторинг показників підвищує оперативність реагування та адаптивність системи. Це створює умови для комплексного аналізу, обґрунтованого прийняття рішень і ефективного планування з урахуванням реального стану системи та потреб громадян, що підвищує ефективність публічного управління.

Список використаних джерел

1. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на прикладі органів державної влади України). Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук. 2022. № 10. С. 166–174.

2. Van Ooijen, C., Ubaldi, B., Welby, B. A data-driven public sector: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance. OECD Working Papers on Public Governance. 2019. No. 33. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/09ab162c-en>.

3. Data-driven process management: як використовувати метрики, а не інтуїцію. E5. <https://e5.ua/uk/blogpost-2/data-driven-process-management-yak-vykorystovuvaty-metryky-a-ne-intuyitsiyu/> (дата звернення: 06.04.2026).

**Самофалова С.В.**

*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **РОЛЬ ТИПОЛОГІЇ ОСОБИСТОСТІ МВТІ У ФОРМУВАННІ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА**

У сучасних умовах турбулентності та невизначеності управлінського середовища особливого значення набуває проблема формування ефективного лідерського потенціалу майбутніх менеджерів. Зростання складності організаційних систем, необхідність роботи в мультидисциплінарних командах та швидка адаптація до змін вимагають від фахівців не лише професійних знань, але й розвинених особистісних характеристик

Одним із ключових підходів до дослідження індивідуальних відмінностей є типологія особистості Myers–Briggs Type Indicator (МВТІ), яка дозволяє структурувати когнітивні, поведінкові та комунікативні патерни індивіда. У поєднанні з п'ятифакторною моделлю особистості (Big Five) це створює більш комплексну діагностичну базу для оцінки лідерського потенціалу [1].

Метою дослідження є поглиблений аналіз впливу типології МВТІ на формування лідерського профілю майбутнього менеджера з урахуванням контингентних теорій лідерства, а також обґрунтування напрямів розвитку адаптивного стилю управління [1; 2].

Методологічну основу дослідження становлять поєднання кількісних та

якісних методів. Зокрема, застосовано психодіагностичне тестування за методиками MBTI та Big Five, кореляційний аналіз для виявлення взаємозв'язків між особистісними рисами та стилями лідерства, а також елементи ситуаційного моделювання в межах навчальної дисципліни «Лідерство, групова динаміка».

Вибірка дослідження включала студентів управлінських спеціальностей, що дозволило оцінити потенційні моделі поведінки в умовах квазіпрофесійного середовища. Наукова новизна роботи полягає у поєднанні типологічного підходу MBTI з контингентною моделлю лідерства Херсі–Бланшара для визначення індивідуальних траєкторій розвитку лідера. Запропоновано інтерпретаційну модель, яка дозволяє співвіднести психотип особистості з домінуючим стилем управління та визначити зони розвитку для переходу до більш гнучких форм лідерської поведінки.

Результати дослідження свідчать, що представники типів ESTJ та ISTJ демонструють схильність до структурованого, директивного стилю управління, що є ефективним на початкових етапах розвитку команди, проте потребує трансформації у напрямі наставницького та підтримуючого стилів. Натомість інтуїтивні та відчуваючі типи мають вищий потенціал до емпатійної взаємодії, але можуть демонструвати недостатню рішучість у кризових ситуаціях.

Особливу увагу приділено ролі емоційного інтелекту як інтегративної компетенції, що забезпечує ефективне застосування різних стилів лідерства залежно від ситуації. Встановлено, що розвиток емпатії, саморегуляції та соціальної чутливості є критичними факторами переходу від жорстких стилів управління до адаптивних [3].

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання результатів для розробки освітніх програм підготовки менеджерів, орієнтованих на індивідуалізацію навчання. Запропонований підхід дозволяє формувати персоналізовані стратегії розвитку лідерських компетенцій на основі психодіагностики.

Таким чином, інтеграція типології MBTI та моделі Big Five у систему підготовки майбутніх менеджерів забезпечує більш глибоке розуміння власних ресурсів та обмежень, сприяє формуванню адаптивного лідерського стилю та підвищує ефективність управлінської діяльності в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. SAGE Publications, 2021.
2. Heifetz R. A. Leadership Without Easy Answers. Harvard University Press, 1994.
3. Goleman D. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, 2000.

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

## **ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПРОДУКТОВОЇ АНАЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

У сучасному секторі інформаційних технологій спостерігається чітка диференціація між продуктовими, аутсорсинговими та аутстаф-компаніями. Продуктові компанії орієнтуються безпосередньо на кінцевого користувача та створення власних технологічних рішень. У таких умовах критичного значення набуває Data-Driven менеджмент — стратегія управління продуктом на основі аналітики, де кожне управлінське рішення базується на підґрунті об'єктивних даних.

Процес роботи з даними в продуктовому ІТ охоплює збір, обробку та інтерпретацію інформації.

Ключовим каркасом виступають чотири типи аналітики: описувальна (аналіз минулих подій), діагностична (пошук причинно-наслідкових зв'язків), прогностична (моделювання майбутніх показників) та прескриптивна (формування плану дій). Рівень аналітичної зрілості організації безпосередньо корелює з її здатністю переходити від простого опису фактів до автоматизованого прийняття рішень.

Фундаментом оцінки прибутковості ІТ-бізнесу є юніт-економіка, яка базується на порівнянні пожиттєвої цінності користувача (LTV) та вартості його залучення (CAC). Ринковим стандартом для сталого зростання вважається співвідношення  $LTV/CAC \geq 3$ .

Для глибокого розуміння поведінки користувачів використовується когортний аналіз, який дозволяє уникнути «пастки середніх значень» шляхом сегментації аудиторії за часом приєднання. Це дає змогу точно відстежувати утримання (Retention) та прогнозувати виторг через ланцюгові коефіцієнти.

Важливим інструментом управління змінами є А/В-тестування — контрольований експеримент для перевірки продуктивних гіпотез. Його завданням є статистичне спростування або підтвердження нульової гіпотези ( $H_0$ ). Для забезпечення коректності висновків менеджмент має враховувати рівень статистичної значущості (p-value), статистичну потужність та мінімальний детектований ефект (MDE).

Ефективність маркетингової стратегії оцінюється через воронку за фреймворками AARRR (Acquisition, Activation, Retention, Referral, Revenue) або HEART від Google. Це дозволяє оцифрувати кожен етап взаємодії користувача з продуктом — від першого контакту до монетизації та лояльності.

Отже, реалізація Data-Driven підходу вимагає від менеджера синергії технічних навичок (SQL, Python, візуалізація даних) та бізнес-експертизи (Business Acumen). Системне використання зазначених методів мінімізує вплив когнітивних упереджень та забезпечує сталий розвиток ІТ-продукту на всіх

етапах його життєвого циклу, перетворюючи дані на стратегічний актив компанії.

Список використаних джерел

1. Аналітика у продуктовому ІТ: онлайн-курс (навчальна програма) / ІТ-компанія Genesis. Платформа STRUM. <https://strum.education/>

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

**Ю.В. Старикова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ВИДИ АНАЛІЗУ В ПРОДУКТОВОМУ ІТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

У сучасних продуктових ІТ-компаніях управлінські рішення все частіше приймаються на основі аналізу даних. Це зумовлює зростання ролі продуктової аналітики як ключового інструменту розвитку цифрових продуктів. Під час проходження виробничої практики було розглянуто основні види аналізу, що застосовуються у продуктовому ІТ для оцінки поведінки користувачів, ефективності маркетингових каналів та результативності продуктових змін. Метою дослідження є узагальнення практичного досвіду використання різних видів аналізу даних та визначення їх значення для прийняття управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є процеси аналізу даних у продуктовій ІТ-компанії. У роботі проаналізовано застосування основних видів продуктової аналітики для оцінки ефективності цифрового продукту та обґрунтування управлінських стратегій.

Таблиця 1

Види аналітики в управлінні продуктом

Вид аналізу	Сутність	Інструменти
Дескриптивний аналіз	Описує, що вже відбулося	Google Sheets, SQL
Діагностичний аналіз	Пояснює, чому відбулися зміни	сегментація, SQL
Прогностичний аналіз	Прогнозує майбутні показники	Python, EDA, сегментація
Прескриптивний аналіз	Пропонує оптимальні дії	A/B-тестування, звіти
Когортний аналіз	Аналіз поведінки груп користувачів у часі	Google Sheets, Python
Юніт-економічний аналіз	Оцінка прибутковості одного користувача	розрахунок LTV, CAC, Retention
Маркетинговий аналіз	Аналіз каналів трафіку та воронки	Google Sheets
Експериментальний аналіз	Перевірка гіпотез	A/B-тестування

Представлені види аналізу в табл. 1 утворюють комплексну систему підтримки рішень, де кожен етап має свою специфічну цінність. Дескриптивний

та маркетинговий аналіз забезпечують базовий моніторинг стану продукту, дозволяючи вчасно фіксувати аномалії у воронках конверсії. Діагностичний та когортний методи переходять до глибинних причин, допомагаючи оцінити реальний вплив оновлень на утримання користувачів (Retention). Юніт-економіка виступає головним фінансовим фільтром, що визначає можливість масштабування бізнес-моделі на основі співвідношення LTV та CAC. Нарешті, експериментальний аналіз через A/B-тестування стає інструментом верифікації прескриптивних рішень, що мінімізує ризики при впровадженні нових функцій та дозволяє приймати рішення на основі статистично значущих даних, а не суб'єктивних припущень.

Застосування зазначених підходів дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність розвитку цифрового продукту. У результаті дослідження встановлено, що поєднання класичних рівнів аналітики з вузькопрофільними методами (когортним та юніт-економічним аналізом) забезпечує всебічну оцінку життєздатності продукту. Практичне використання інструментів SQL, Python, Google Sheets та методології експериментів дозволяє виявляти приховані закономірності поведінки користувачів, оптимізувати продуктові зміни та підвищувати результативність бізнес-процесів. Отримані висновки підтверджують важливість data-driven підходу та сприяють формуванню професійного бачення сучасного менеджера як фахівця, здатного конвертувати масиви даних у стратегічну перевагу компанії.

Список використаних джерел

1. Strum — освітня LMS-платформа для курсів з продуктових IT та аналітики. Матеріали курсу «Аналітика у продуктовому IT». <https://strum.education/uk/student/courses> (дата звернення: 18.02.2026).

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

**К.С. Стоколяс**

*Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна*

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ**

Перехід транснаціональних корпорацій (ТНК) від розвитку на локальному та регіональному рівнях до їхнього нинішнього всеосяжного глобального розмаху свідчить про глибоку взаємозалежність між процесами світової глобалізації та еволюцією самих ТНК. Ці корпорації, будучи породженням глобалізаційних тенденцій, водночас виступають потужними рушійними силами

подальшого розвитку цих самих процесів.

Ключовими векторами стратегічного зростання ТНК є стимулювання, розробка та впровадження інновацій. Це досягається через інтелектуальну діяльність, націлену на суттєве підвищення результативності виробничих систем, а також на створення та виведення на ринок товарів з покращеними якісними та споживчими характеристиками, що неминуче веде до здобуття конкурентних переваг. Найбільші ТНК, володіючи вагомим економічним і політичним потенціалом, нерідко демонструють більший вплив, аніж окремі національні держави. Політика розвинених країн щодо ТНК зводиться до експлуатації їхніх конкурентних переваг, що, своєю чергою, формує конкурентоспроможність самої країни, особливо це стосується галузей з високим технологічним наповненням.

Важливо підкреслити, що фундаментом інноваційного простору сучасної світової економіки слугують комп'ютерні та телекомунікаційні мережі. Формуючи глобальний кібернетичний простір, вони долають національні та територіальні бар'єри для переміщення інформації, сприяють уніфікації виробництва та фінансових ринків у світовому масштабі, посилюють конкурентоздатність товарів і, по суті, забезпечують перехід суспільства на інформаційну стадію розвитку.

У межах світової економічної системи, пронизаної мережами інформації, з'являються свіжі моделі комерційної діяльності, відбувається перебудова галузевих ландшафтів і спостерігається всеосяжна зміна суті змагання на ринку, правила якого вдосконалюються, породжуючи свіжі джерела переваг, що відкриває перед фірмами нові горизонти для захоплення ринкових позицій. У цій динаміці ключове економічне поняття — "конкурентоспроможність", зберігаючи свою фундаментальну суть як спроможність гравця ринкової арени генерувати переваги, поступово набуває всесвітнього виміру, трансформуючись у глобальну конкурентоспроможність, і дедалі більше орієнтується на інноваційні прориви шляхом застосування передових технологічних рішень, що неабияк позначається на інтересах усіх учасників ринкових взаємозв'язків (як-от постачальники, суперники, кінцеві користувачі й інші) [1, с. 140-141].

Інноваційні підходи також слугують інструментом, котрий підприємства задіюють для спроможності гнучко та результативно реагувати на трансформації довкілля, зберігаючи при цьому свою конкурентну перевагу над опонентами.

Щодо специфіки співпраці нашої держави з багатонаціональними гігантами, то вона проглядається крізь аналіз змін у потоках прямих іноземних вкладень, які становлять ключовий маркер впливу таких корпорацій на інноваційний піднесення країни. Те, звідки надходять ці ПІІ та як вони змінюються в часі, дає змогу дійти висновку, що значна частина інвесторів орієнтована не на довгострокові результати, а на швидке отримання прибутку, а також вдається до оптимізації податкових зобов'язань [2, с. 254].

Інновації та сучасні технології є ключем до конкурентоспроможності транснаціональних компаній у глобальній економіці. Швидка адаптація,

впровадження новітніх рішень і ефективне використання цифрових ресурсів визначають їхні позиції на світових ринках. Активізація інновацій ТНК не лише сприяє їхньому розвитку, а й стимулює економічне зростання країн-реципієнтів, відкриваючи нові можливості для глобальної інтеграції.

Список використаних джерел

1. Гавриш О.А., Карпенко І.О. Інновації як імператив конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на глобальних ринках. <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/91/72> (дата звернення: 06.04.2026)

2. Масіна Л.О., Алібутаєв Е.Р. Роль транснаціональних корпорацій в інноваційній діяльності України. <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a75374ac-be8a-4c87-9bfa-02d1e758d5eb/content> (дата звернення: 06.04.2026)

**Науковий керівник: К.В. Фокіна-Мезенцева, доктор економічних наук, професор кафедри міжнародного менеджменту**

**Л.Д. Сушко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах розвитку організацій ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів досягнення успіху підприємства. Однією з важливих складових цього процесу є управління конфліктами. Конфлікти є природним явищем у діяльності будь-якого колективу, оскільки люди мають різні інтереси, цінності, погляди та стилі роботи. Проте неправильне управління конфліктними ситуаціями, може призвести до зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату та зменшення ефективності роботи організації. Проблема управління конфліктами є актуальною для сучасного менеджменту, адже конфлікти можуть як негативно впливати на діяльність підприємства, так і сприяти розвитку організації за умови їх конструктивного вирішення.

Конфлікт у менеджменті розглядається, як зіткнення протилежних інтересів, цілей або поглядів між працівниками чи групами працівників у межах організації. Основними причинами виникнення конфліктів можуть бути нерівномірний розподіл ресурсів, різниця у професійних інтересах, недоліки комунікації, а також особистісні особливості працівників [1]. У сучасних організаціях конфлікти виникають досить часто, оскільки працівники виконують різні функції та взаємодіють між собою у процесі роботи. Проте наявність конфлікту не завжди є негативним явищем. У деяких випадках він може сприяти пошуку нових рішень, підвищенню ефективності роботи та покращенню

комунікації між працівниками [2]. Важливу роль у вирішенні конфліктів відіграє керівник. Саме він повинен своєчасно виявляти конфліктні ситуації, аналізувати їх причини та обирати оптимальні методи їх розв'язання. До основних методів управління конфліктами належать переговори, компроміс, співпраця, посередництво та уникнення конфлікту [3]. Одним із ефективних способів управління конфліктами є розвиток комунікацій між працівниками. Відкрите обговорення проблем, взаємоповага та готовність до співпраці дозволяють значно зменшити рівень конфліктності у колективі. Також, важливим є формування сприятливого психологічного клімату в організації та створення умов для конструктивного взаємодії працівників.

Сучасні підходи до управління конфліктами передбачають використання системного підходу, який включає виявлення конфліктів на ранніх стадіях, аналіз причин їх виникнення та застосування відповідних методів їх вирішення. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативні наслідки конфліктів та забезпечити ефективну діяльність організації [4].

Отже, конфлікти є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Ефективне управління конфліктами дозволяє не лише зменшити їх негативний вплив, але й використати їх як інструмент розвитку організації. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник, який повинен володіти відповідними навичками комунікації, аналізу та прийняття управлінських рішень.

Таким чином, впровадження сучасних методів управління конфліктами сприяє покращенню психологічного клімату в колективі, підвищенню ефективності роботи працівників та досягненню стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел

1. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації // Економіка та суспільство. 2023. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834> (дата звернення: 06.04.2026).

2. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства // Збірник наукових праць ТДАТУ. 2024. <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682> (дата звернення: 06.04.2026).

3. Сікорська Л. В. Управління конфліктами в організації. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2019. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/44613> (дата звернення: 06.04.2026).

4. Новік І. В. Управління конфліктами в міжнародній організації // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2023. <https://es.khpi.edu.ua/article/view/274717> (дата звернення: 06.04.2026).

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

## **ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ ІТ-ІНДУСТРІЇ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Глобальні ланцюги створення доданої вартості у сфері інформаційних технологій є складною багаторівневою системою розподілу функцій, у межах якої різні країни та компанії виконують окремі етапи створення кінцевого продукту. У цифровому секторі ключовими сегментами є: фундаментальні дослідження та розробки, формування технологічної архітектури, створення алгоритмів, управління даними, розробка платформних рішень, масштабування продуктів і монетизація інтелектуальної власності. Саме ці етапи генерують найбільшу частку доданої вартості, оскільки пов'язані з контролем над технологічними стандартами, патентами та глобальними мережами користувачів [3; 6]. Операційні ж функції – програмування, тестування, технічна підтримка – хоча й забезпечують стабільний дохід, формують меншу частку кінцевого економічного результату та характеризуються високою конкуренцією.

У цій структурі українська ІТ-індустрія традиційно займала позицію середнього сегмента GVC, спеціалізуючись на контрактній розробці програмного забезпечення для іноземних замовників. Така модель дала змогу швидко інтегруватися у світовий ринок, наростити експорт та забезпечити зростання зайнятості. Станом на 2024 рік сектор формує 3,92% ВВП і понад 256 млрд грн валової доданої вартості [1], а обсяг експорту комп'ютерних послуг становить близько 6,4 млрд дол. США [1; 2]. Однак кількісні показники не відображають повною мірою структуру участі у GVC: значна частина стратегічних рішень щодо розвитку продуктів, управління брендом та монетизації інтелектуальної власності приймається за межами України.

Разом із тим, упродовж останніх років спостерігається поступове зміщення внутрішньої структури галузі. Зростає кількість компаній, що розробляють власні цифрові продукти, орієнтовані на глобальні ринки. Активізується розвиток сегментів штучного інтелекту, кібербезпеки, хмарних сервісів, фінансових технологій і defense tech. Формування R&D-центрів міжнародних корпорацій в Україні свідчить про поступовий перехід від виконання окремих технічних функцій до участі у складніших технологічних процесах. Проте для повноцінної інтеграції до верхніх сегментів GVC необхідне системне нарощування власного дослідницького потенціалу, збільшення патентної активності та формування національних цифрових платформ.

Глобальний контекст підтверджує стратегічну доцільність такого переходу. UNCTAD зазначає, що цифрові послуги є одним із найбільш динамічних сегментів міжнародної торгівлі, а інтеграція до цифрових GVC сприяє підвищенню продуктивності та технологічній модернізації економік [6].

WTO підкреслює, що сучасна ре-глобалізація передбачає перебудову ланцюгів вартості навколо регіональних цифрових альянсів, де вирішальну роль відіграють інновації та регуляторна сумісність [7]. У цьому середовищі країни з високим рівнем людського капіталу та розвинутою ІТ-екосистемою отримують можливість інтегруватися до складніших сегментів виробництва без значних матеріальних витрат.

Для України додатковим фактором є інтеграція до європейського цифрового простору. Участь у програмі Digital Europe та інших ініціативах ЄС створює умови для доступу до фінансування інновацій, розвитку суперкомп'ютерних потужностей і створення цифрових інноваційних хабів. Це підвищує ймовірність того, що українські компанії братимуть участь у спільних розробках на етапі формування технологічної концепції, а не лише на стадії технічної реалізації. Такий формат співпраці дозволяє збільшити частку доданої вартості, що залишається в національній економіці.

Прогноз на найближчий рік свідчить про потенційне зміцнення позицій галузі за умови збереження макрофінансової стабільності та активізації міжнародної кооперації. Очікується зростання експорту ІТ-послуг до 6,7–6,9 млрд дол. США та збільшення частки високотехнологічних напрямів у структурі нових контрактів до близько 30%. У разі ефективної інтеграції до цифрових GVC валова додана вартість сектору може зрости більш як на 8% у річному вимірі, що сприятиме посиленню ролі інноваційного сегмента в економіці.

Водночас існують структурні обмеження, які можуть стримувати перехід до верхніх сегментів ланцюгів вартості. Серед них – обмеженість внутрішнього венчурного капіталу, недостатній обсяг інвестицій у фундаментальні дослідження, кадрові міграційні ризики та необхідність подальшої гармонізації регуляторного середовища з нормами ЄС. Без системної підтримки інновацій та накопичення інтелектуальної власності Україна ризикує залишатися у сегментах із нижчою маржинальністю, що обмежує довгостроковий потенціал зростання.

Таким чином, інтеграція української ІТ-індустрії до глобальних ланцюгів створення доданої вартості повинна розглядатися як комплексний процес, що поєднує трансформацію бізнес-моделей, розвиток інноваційної інфраструктури та поглиблення міжнародної співпраці. Перехід до інноваційно-продуктової моделі участі у GVC створює передумови для зростання частки доданої вартості, зміцнення позицій на глобальному ринку та забезпечення стійкого розвитку галузі у середньостроковій перспективі. Можна констатувати, що інтеграція української ІТ-індустрії до глобальних ланцюгів створення доданої вартості є стратегічною умовою переходу до інноваційно-цифрової моделі економічного розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Lviv IT Cluster. IT Research Ukraine 2025. <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/?modal=research-extended-ukraine> (дата звернення: 24.02.2026).
2. IT Ukraine Association; Top Lead. Digital Tiger 2024.

<https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-a-research-on-the-prospects-of-ukrainian-it-in-key-global-export-markets> (дата звернення: 24.02.2026).

3. OECD. Digital Transformation. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/digital-transformation.html> (дата звернення: 24.02.2026).

4. UNIDO; CEPS. Mapping the Use of Artificial Intelligence in Priority Sectors and the Competitiveness of Ukraine. [https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/AI\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/AI_Ukraine_0.pdf) (дата звернення: 28.02.2026).

5. World Bank. World Investment Report 2024. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024> (дата звернення: 28.02.2026).

6. UNCTAD. Digital Economy Report 2024. <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (дата звернення: 01.03.2026).

7. World Trade Organization. World Trade Report 2023. [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtr23\\_e/wtr23\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr23_e/wtr23_e.pdf) (дата звернення: 01.03.2026).

8. European Commission. EU Digital Strategy. <https://eufordigital.eu/discover-eu/eu-digital-strategy> (дата звернення: 01.03.2026).

*Науковий керівник: П.О. Куцик,  
доктор економічних наук, професор*

**І.В. Чаус**

*Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава, Україна*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

Менеджмент у XXI столітті переживає фундаментальні зміни, зумовлені глобалізацією, цифровою трансформацією та швидким розвитком інформаційних технологій. Традиційні управлінські моделі, що базуються на інтуїтивних рішеннях та лінійних прогнозах, дедалі більше поступаються місцем системам, які використовують аналітику даних та штучний інтелект (ШІ) [1].

Цифрова трансформація охоплює всі рівні управління — від стратегічного планування до операційної діяльності. Вона змінює структуру організацій, підходи до управління персоналом, фінансами та ризиками. ШІ стає ключовим інструментом для аналізу великих масивів даних, прогнозування економічних процесів та підтримки прийняття управлінських рішень [2].

Актуальність теми визначається трьома чинниками:

- зростання обсягів даних та потребою у їх швидкому аналізі;
- необхідністю підвищення точності прогнозів;

- інтеграцією України у світову цифрову економіку [3].

#### 1. Сучасні виклики менеджменту

Менеджмент ХХІ століття функціонує в умовах постійних змін та глобальної невизначеності. Сучасні організації стикаються з комплексом викликів, які формують нову парадигму управління.

1.1. Глобальна економічна нестабільність [1].

1.2. Технологічні виклики [2].

1.3. Кадрові виклики [1].

1.4. Соціальні та екологічні виклики [3].

1.5. Організаційні виклики [2].

#### 2. Цифрова трансформація системи менеджменту

Цифрова трансформація — це не просто впровадження нових технологій, а комплексна зміна управлінських моделей, бізнес-процесів та корпоративної культури.

2.1. Автоматизація управлінських процесів [2].

2.2. Використання великих даних (Big Data) та аналітики [2].

2.3. Хмарні технології та мобільні платформи [3].

2.4. Електронне урядування та цифрові платформи

2.5. Зміна корпоративної культури та моделей управління [2].

#### 3. Штучний інтелект як інструмент управління

3.1. Прогнозування економічних процесів

3.2. Управління фінансами та ризиками

3.3. HR-менеджмент та управління персоналом

3.4. Маркетинг та клієнтський сервіс

3.5. Державне управління та публічний сектор:

4. Глобальні тенденції розвитку менеджменту

4.1. Перехід до управління на основі даних (Data-driven management) [1].

4.2. Інтеграція штучного інтелекту у стратегічне планування [2].

4.3. Глобалізація та цифрова конкуренція [1].

4.4. Орієнтація на сталий розвиток [3].

4.5. Гнучкі організаційні моделі [2]

5. Проблеми та виклики цифрової трансформації та впровадження ШІ у менеджменті

5.1. Технологічні виклики

5.2. Кадрові виклики

5.3. Етичні та правові виклики

5.4. Організаційні виклики

Цифрова трансформація та ШІ є стратегічними ресурсами сучасного менеджменту, що забезпечують точність прогнозів та ефективність управлінських рішень [1]. Використання ШІ у бізнесі, фінансах та державному управлінні дозволяє знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність організацій [2]. Україна має значний потенціал у впровадженні ШІ. Узагальнення: менеджмент ХХІ століття — це симбіоз технологій, інновацій та

стратегічного мислення. Цифрова трансформація та ШІ не лише оптимізують процеси, а й формують нову парадигму управління, де ключовими стають прозорість, адаптивність та орієнтація на сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Russell, S., Norvig, P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Pearson, 2021.
2. Marr, B. *Artificial Intelligence in Practice: How 50 Successful Companies Used AI to Solve Problems*. Wiley, 2019.
3. Міністерство цифрової трансформації України. *Цифрова економіка та застосування ШІ в управлінні*. Київ, 2023.

**А.О. Чорна**

*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна*

## **ОЦІНКА ВПЛИВУ ГНУЧКИХ ГРАФІКІВ РОБОТИ НА БАЛАНС МІЖ РОБОТОЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ СПІВРОБІТНИКІВ**

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг та зростання вимог до якості управління організаціями особливого значення набуває ефективна система менеджменту установ та підприємств. Управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, стратегічне планування розвитку, формування ефективної кадрової політики та впровадження сучасних управлінських технологій виступають ключовими чинниками стабільного функціонування й підвищення конкурентоспроможності організацій.

Об'єктом дослідження виступив ВНЗ “Університет імені Альфреда Нобеля”, що є приватним закладом вищої освіти IV рівня акредитації, діяльність якого спрямована на підготовку висококваліфікованих фахівців для підприємницької сфери. За понад 30 років діяльності університет досяг значних результатів у сфері освіти та науки, що підтверджується високими позиціями у національних і міжнародних рейтингах. Заклад входить до п'ятірки найкращих приватних університетів України та належить до 25% провідних університетів світу [1].

Одним із важливих напрямів діяльності університету є ефективна система управління персоналом, що ґрунтується на довгостроковому кадровому плануванні та раціональному використанні трудового потенціалу. Значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, яка сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищенню рівня мотивації, професійного середовища та командної взаємодії. У межах дослідження системи стимулювання праці особлива увага приділяється концепції балансу між роботою та особистим життям. Дана концепція реалізується через створення

комфортних умов праці, можливість гнучкого поєднання викладацької та наукової діяльності, заходи соціальної підтримки працівників. Прям підтримка ментального здоров'я та запобігання професійному вигоранню персоналу є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки саме задоволений та мотивований працівник забезпечує високу якість освітнього процесу, сприятливого професійного середовища та командної взаємодії.

Для викладачів і працівників організуються програми підвищення кваліфікації та професійного вдосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень компетентностей. Важливим напрямом є також впровадження цифрових технологій та автоматизація робочих процесів, що підвищує ефективність управління. Окрему увагу приділено посиленню мотивації та залученості персоналу, що сприяє підвищенню результативності роботи колективу.

У межах виконання Плану реалізації Стратегії розвитку Університету у 2025 р. проведено ґрунтовне аналітичне дослідження, метою якого стало оцінювання поточного стану та результативності системи управління персоналом. Проведена робота включала комплексне поєднання різних методів аналізу. Зокрема, здійснювався детальний розгляд внутрішніх нормативних документів, кадрових процедур, управлінських рішень та показників руху персоналу. Поряд із документальним аналізом використовувалися якісні методи дослідження, зокрема анкетування та напівструктуровані інтерв'ю з представниками різних категорій працівників університету [3].

До дослідження було залучено значну частину кадрового складу закладу. Участь в опитуваннях взяли 93% науково-педагогічних і педагогічних працівників, а також 85% адміністративно-управлінського персоналу. Такий високий рівень залученості респондентів дозволив отримати репрезентативну інформацію щодо функціонування системи управління персоналом та визначити актуальні проблеми і перспективи її розвитку [2].

Використання поєднання кількісних та якісних методів дослідження дало змогу не лише проаналізувати формальні показники кадрової діяльності, але й виявити загальні тенденції, потреби та очікування працівників щодо організації праці, професійного розвитку, внутрішніх комунікацій та управлінської підтримки. Результати дослідження засвідчили, що більшість працівників позитивно оцінюють існуючі умови праці та організацію робочих процесів. Зокрема, 64% опитаних висловили задоволення управлінськими практиками та загальною організацією роботи.

Водночас значна частина співробітників (59%) продемонструвала готовність до активної участі в обговоренні питань, пов'язаних з удосконаленням організації праці, управлінських процесів та можливостей професійного розвитку. Окрім цього, близько 75% респондентів висловили конкретні пропозиції щодо покращення системи управління персоналом, що свідчить про високий рівень зацікавленості працівників у розвитку університету.

Отже, застосування якісних дослідницьких підходів дають змогу отримати глибше уявлення про внутрішній організаційний клімат, особливості

управлінських практик та культурні характеристики колективу, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування університету.

Список використаних джерел

1. ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля». [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/20201672/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20201672/) (дата звернення 25.02.2026).

2. Звіт ректора про діяльність ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» у 2025 році. <https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/zvit-rektora-za-2025-rik.pdf> (дата звернення 25.02.2026).

3. Стратегія Університету імені Альфреда Нобеля на 2025-2030 роки. <https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/strategy-anu-2025-2030-uk-1.pdf> (дата звернення 25.02.2026).

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

## **СЕКЦІЯ 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ, БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ІННОВАЦІЇ**

**Gurami Uphlisashvili**

*Doctor of Economics, Associate Professor,  
Central University of Europe, Georgia*

### **EXCISE TAXATION OF TOBACCO PRODUCTS IN GEORGIA: KEY CHALLENGES**

Excise taxation represents one of the principal components of modern tax systems and occupies a significant position in the fiscal framework of many countries, including Georgia. Beyond its conventional fiscal function, excise taxation, due to the specific characteristics of its taxable base, also serves a distinct social and public policy role. This study examines the key challenges associated with excise policy, with particular emphasis on the taxation of tobacco products.

Over the past decade, Georgia has experienced multiple increases in excise tax rates on tobacco products. On the one hand, these changes were driven by the country's international commitments aimed at reducing tobacco consumption. At the same time, fiscal considerations were also evident, as excise tax remains the only nationwide tax in Georgia whose rate can be increased without a referendum.

As a result of the sharp increases in excise rates, the tax burden on tobacco consumption has risen significantly, leading to a number of unintended consequences. In the initial years, the share of excise tax in total tax revenues increased markedly (reaching 15% in 2017); however, in subsequent years, a declining trend became evident (falling to approximately 5–6% in 2024–2025). Statistical data indicate a reduction in both the production and import volumes of tobacco products, which has largely offset the fiscal gains expected from repeated increases in excise rates.

Tobacco products are characterized by relatively inelastic demand with respect to price changes. Consequently, increases in prices driven by higher excise rates have a limited effect on overall consumption. At the same time, a sharp rise in cigarette prices creates strong incentives for a considerable segment of consumers to offset the resulting imbalance. One notable response is the partial substitution of factory-produced cigarettes with informally manufactured tobacco. This suggests that anti-tobacco policies may generate unintended consequences, as lower-quality tobacco products may pose greater health risks compared to officially taxed products.

Another significant negative effect of high excise rates is the increased risk of illicit trade and smuggling of tobacco products. It is important to consider the specific characteristics of tobacco goods, namely the high ratio of value to volume, which makes them particularly attractive for smuggling. Under such conditions, administrative restrictions imposed by state regulatory authorities may prove less effective. Similar problems have been observed even in more economically developed countries. Such issues have also emerged in Georgia, as confirmed by the statistical

and fiscal data analyzed in this study.

Despite these risks, the role of the state - particularly in terms of tax administration and enforcement mechanisms - remains crucial. Effective control of state borders, oversight of distribution networks, and continuous monitoring are essential. Strengthening these measures has contributed to mitigating the risks that were especially pronounced during the period of 2019–2020, bringing them back to relatively manageable levels.

First and foremost, the implementation of a well-calibrated excise policy is of paramount importance. This primarily involves establishing optimal tax rates across different categories of excisable goods. A comprehensive assessment of the risks associated with increasing tobacco excise rates is necessary, along with a more cautious approach to excise policy design in Georgia. Excise taxation, particularly in relation to tobacco products, remains one of the most pressing policy challenges in recent years and requires effective resolution.

#### References

1. Tax Code of Georgia (codified). <https://matsne.gov.ge/en/document/view/1043717?publication=227> (available 05.03.2026);
2. Annual reports of the Revenue Service of the Ministry of Finance of Georgia. <https://rs.ge/AboutUs-en?cat=5&tab=1> (available 05.03.2026);
3. Taxation system. <https://www.mof.ge/en/4677> (available 05.03.2026);
4. Healthy Initiatives, december 2021 Georgia country report, [globalactiontoendsmoking.org.https://globalactiontoendsmoking.org/wp-content/uploads/2024/02/Georgia\\_country\\_report\\_12.21.21-1.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://globalactiontoendsmoking.org/wp-content/uploads/2024/02/Georgia_country_report_12.21.21-1.pdf?utm_source=chatgpt.com) (available 05.03.2026);

**A.M. Chepiha**

*Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine*

## **THE MAYONNAISE MARKET IN UKRAINE AND THE WORLD**

The mayonnaise market is an important part of the food industry. It develops under the influence of economic, social, and technological factors. The demand for this product remains stable because it is widely used in households, the food service sector, and the confectionery industry. At the same time, consumers are paying more attention not only to price but also to quality, ingredients, and nutritional value. The global mayonnaise market shows steady growth. In 2025, its value was about 8.86 billion US dollars, and it is expected to exceed 12 billion US dollars by 2033. This shows moderate positive growth. Leading international companies such as Dr. Oetker, KRAFT Foods, Trader Joe's, Walden Farms, and Panos Brands play a key role in shaping market trends.

The regional analysis of the global mayonnaise market shows uneven development, which depends on income levels and consumer habits. In 2025, North America was the leader (about 32.5%) due to high demand for ready-to-eat products and a developed food service sector. The US market is growing because of convenient products and innovation, while Europe shows potential due to demand for organic and premium goods. The fastest growth is seen in the Asia-Pacific region because of urbanization and rising incomes [1].

In Ukraine, production volumes of sauces showed significant fluctuations in 2021–2024. This is closely connected with the war and its impact on logistics and production capacity. Total sauce production decreased from 181.1 thousand tons in 2021 to 129 thousand tons in 2022. After that, it gradually recovered to 143 thousand tons in 2023 and 157 thousand tons in 2024. At the same time, mayonnaise production showed a more unstable trend: it increased from 3.7 thousand tons in 2021 to 4.6 thousand tons in 2023, then decreased to 3.5 thousand tons in 2024. This reflects changes in consumer preferences and the trend toward healthy eating [2].

The analysis of the consumer price index for mayonnaise in January–March 2026 shows a gradual increase in prices in Ukraine. In January, the index was 102.07%, which means prices rose by 2.07% compared to December 2025. In February, the increase accelerated to 3.83%, while in March it slowed down to 0.45%. This shows a moderate upward trend in the average price of mayonnaise [3].

In 2026, a ranking of popular brands was formed in the Ukrainian market. The leader is “Korolivskiy Smak” (100%), followed by “Shchedro” (81.3%) and “Chumak” (63.8%). “Kukhar Richelieu” and “Huliaipole” share the fourth and fifth positions (49.6% each) [4]. The popularity of these brands is explained by stable quality, a wide range of flavors, and consumer trust.

The modern mayonnaise market is changing under the influence of consumer preferences. There is growing demand for convenient, ready-to-eat, flavored, and low-calorie products. Producers introduce organic, vegan, and functional products, as well as items with clean ingredients, reduced calories, and new flavor combinations. These changes reflect the trend toward healthy eating and interest in different world cuisines. Environmental aspects and cooperation with the food service sector also increase competitiveness.

At the same time, market development is limited by several factors. These include the high cost of premium products, strong competition from alternative sauces, unstable supply of raw materials (such as eggs and oils), and seasonal and geopolitical risks. Changes in ingredient prices increase production costs, make manufacturing more difficult, and require cost optimization and price policy adjustments [5].

In conclusion, the future development of the mayonnaise market depends on the ability of producers to balance price, quality, and product characteristics, adapt to changes in consumer demand, and respond effectively to competition and external instability.

## References

1. Pawan Gusain. Global Mayonnaise Market, by Regions, 2026 to 2033. <https://www.databridgemarketresearch.com/>
2. Analysis of the Sauce Market in Ukraine. 2025. <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-sousov-v-ukraine-2025-god>
3. Food Price Index. Sauces and Spices: Mayonnaise. <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/index/sauces-spices/mayonnese/>
4. Astapov O. Top 5 Mayonnaise Brands in Ukraine in 2026. <https://inkorr.com/top-5-torgovih-marok-majonezu-v-ukraini-u-2026-311469>
5. Sauce, Mayonnaise, and Ketchup Market in Ukraine: Trends, Challenges, and Prospects for 2025. <https://steiner.com.ua/rynok-sousiv-majoneziv-ta-ketchupiv-v-ukrayini-tendencziyi-vyklyky-ta-perspektyvy-na-2025-rik/>

*Scientific Supervisor: Olena Serhieieva,  
Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor.  
Language consultant: Maryna Dolzhenko, PhD in Pedagogical Sciences,  
Associate Professor of the Foreign Languages Department,  
Alfred Nobel University, Dnipro*

**A. Malasai**  
*Universität Wien Österreich*

## **TECHNOLOGICAL SEARCHES FOR RAW OR POORLY PROCESSED FOOD PRODUCTS AT FOOD INDUSTRY ENTERPRISES**

Modern trends in the development of the food industry are characterized by an increase in demand for raw or poorly processed food products, which is due to an increase in the level of consumer awareness of healthy eating and the impact of food on the state of the body. Consumers prefer products with a short and clear composition, minimal technological intervention and preserved natural properties.

In this regard, food industry enterprises carry out active technological searches aimed at improving production processes in order to combine the high biological value of products and their safety.

Raw products are products that have not been subjected to heat or intensive mechanical processing (fresh vegetables, fruits, herbs, sprouted grains).

Poorly processed products are products that have undergone minimal technological processing (washing, cleaning, cutting, cooling, packing, pasteurization), but have retained their natural structure and basic nutritional properties.

Technological search in this direction consists in creating such production conditions that ensure the stability and safety of the product without significantly affecting its nutritional composition. The main areas include:

1. Optimization of primary processing of raw materials

Primary processing is a critical step in production. For this purpose, enterprises implement: automated sorting and calibration systems; gentle washing modes using purified water; minimization of mechanical damage during transportation; Rapid cooling after harvest (pre-cooling).

These measures allow you to preserve the cellular structure of the raw material and reduce the loss of vitamins.

### 2. Use of innovative conservation methods [1].

Since raw and poorly processed products have a limited shelf life, enterprises introduce modern non-thermal technologies, namely: vacuum packaging; packaging in a modified gas environment (MAP); High Hydrostatic Pressure (HPP) Technologies; ultraviolet disinfection; cold pasteurization [2].

Such methods can reduce the microbial load without significantly affecting organoleptic parameters and nutritional value.

### 3. Ensuring microbiological safety

A feature of the production of raw products is the increased risks of microbiological contamination. Therefore, enterprises: implement a system of hazard analysis and control of critical points (HACCP); carry out constant laboratory control; automate the processes of sanitation of equipment (CIP systems); ensure traceability of raw materials.

Development prospects are associated with the introduction of digital technologies (Industry 4.0), automated quality control, the development of local production chains and innovative methods of preservation without heat treatment [3].

Technological research in the field of production of raw or poorly processed food products is a strategic direction in the development of the food industry. They are based on a combination of innovative preservation technologies, strict safety control and optimization of production processes. The implementation of such approaches allows providing consumers with high-quality, safe and biologically valuable products.

### References

1. Постанова (ЄС) № 178/2002 Європейського парламенту і Ради від 28 січня 2002 «Встановлення загальних принципів і вимог харчового законодавства, створених Європейською Владою Безпеки харчових продуктів і встановлюючи принципи з питань нешкідливості харчових продуктів»  
URL:[http://vet.gov.ua/data/law\\_eu/eu\\_2.doc](http://vet.gov.ua/data/law_eu/eu_2.doc)

2. Про державну систему біобезпеки пристворенні, випробуванні, транспортуванні та використанні ГМО. Закон України. <https://myronivka-mrada.gov.ua/news/1609313328/>

3. Кривогубова О. Законодавче регулювання використання ГМО в Україні. [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014\\_02\(21\)/16.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_02(21)/16.pdf)

*Scientific advisor: Olena Serhieieva,  
Candidate of Sciences in Government Administration, Associate Professor*

## **РОЛЬ CRM У МІНІМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПОМИЛОК ТА УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються зростанням ринкового середовища, швидка адаптація до нових цифрових технологій є пріоритетом в розвитку підприємництва. Наразі, одним із завдань підприємництва є зменшення впливу людського фактора, адже саме він призводить до різних помилок в бізнесі. Тому, впровадження CRM-систем стає чудовим рішенням для сучасного бізнесу, адже це не просто інструмент для обліку, це справжня стратегія мінімізації ризиків. Актуальність даної теми зумовлена потребою бізнесу у знаходженні дієвих інструментів для контролю бізнес-процесів, що, своєю чергою, призведе до зменшення втрат клієнтів, дасть змогу оптимізувати трудові ресурси та загалом зробить підприємство стійким до зовнішніх загроз.

Базою концепції CRM-систем є побудова довгострокових відносин з споживачами. Це справжній стратегічний центр, який зберігає та аналізує всю інформацію про споживача в одному місці. Автоматизація воронки продажів, аналітика споживчої поведінки та централізоване управління контактними даними є головними функціями CRM.

Також, використання інструментів сегментації та автоматичного документообігу значно зменшує операційні витрати підприємства. Ще однією важливою функцією є інтегрована звітність в режимі реального часу, що робить прозорими всі бізнес-процеси і, своєю чергою, допомагає керівництву вчасно реагувати та приймати управлінські рішення [1, 2].

Наразі відсутність правильного програмного забезпечення приносить підприємству певні помилки, які викликані децентралізацією даних. CRM-системи допомагають вирішити одні з найпоширеніших помилок, а саме втрату потенційного клієнта через несвоєчасну відповідь або через відсутність системи нагадування.

Система максимально знижує ризик виникнення цих помилок через автоматичну реєстрацію кожного запиту та завдяки встановленню конкретних дедлайнів для менеджерів. Це в свою чергу мінімізує негативний вплив людського фактора або переважаності персоналу, який може призвести до втрати потенційних клієнтів [3,4,5].

Ще одним важливим викликом, що призводить до відтоку клієнтів, є саме відсутність персоналізації даних. Адже не завжди менеджери мають доступ до історії попередніх комунікацій з клієнтом. Це, своєю чергою, створює негативний клієнтський досвід через повторювання інформації клієнту. CRM дає змогу зберігати історію всіх попередніх взаємодій з клієнтом, його

уподобання, і загалом повний профіль користувача. Застосування персоналізації значно підвищує рівень лояльності та допомагає вибудовувати довгострокове партнерство з клієнтом [3, 4, 5].

В умовах сучасного світу цифровізації CRM-системи стали одним з інструментів управління ризиками, завдяки чому можна виявити помилки та загрози, ще на ранніх стадіях. Якщо брати до уваги стратегічні та фінансові ризики, як показує дослідження, майже 40% українських підприємств вважають основною причиною збитків саме відтік клієнтів.

Проте застосування контролю воронки продажів та автоматизації, призвело до збільшення прибутковості на 20–30% після півроку користування CRM-системою. Операційні ризики значно зменшуються завдяки автоматизації рутинних процесів та використанню шаблонів, що дозволяє значно зменшити помилки у звітності.

Ризики інформаційної безпеки мінімізуються через гнучке розмежування прав доступу, значно захищаючи бази даних від витоку інформації. І, звісно, зменшуються репутаційні ризики, використовуючи системи сповіщень та централізацію історії взаємодій [3, 4, 6].

Отже, впровадження сучасних CRM-систем у підприємницьку діяльність, наразі є потужним інструментом у стратегії управління ризиками. Вірний аналіз та збір даних є запорукою мінімізації негативного впливу людського фактора, що дозволяє уникнути відтоку клієнтів. Саме тому використання CRM-систем є дуже актуальним для забезпечення стабільності бізнесу в сучасних ринкових умовах.

#### Список використаних джерел

1. Основи CRM. <https://kommo.com.ua/osnovy-crm-klyuchovi-funkczii-yi-mozhut-prynesty-koryst/>
2. CRM системи: як зробити бізнес ефективнішим? <https://online.novaposhta.education/blog/crm-sistemi-yak-zrobiti-biznes-efektivnishim>
3. Як мінімізувати відтік клієнтів за допомогою CRM-системи. <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-minimizuvaty-vidtik-kliientiv-za-dopomohoiu-crm-systemy>
4. Найпоширеніші помилки під час взаємодії з клієнтами через CRM для бізнесу. [https://sitniks.ua/blog\\_post/najposhyrenishi-pomylky-pid-chas-vzayemodiyi-z-kliiyentamy-cherez-crm-dlya-biznesu](https://sitniks.ua/blog_post/najposhyrenishi-pomylky-pid-chas-vzayemodiyi-z-kliiyentamy-cherez-crm-dlya-biznesu)
5. Проблеми бізнесу, які розв'язує CRM-система. <https://nethunt.ua/blog/probliemi-biznesu-iaki-virishuie-crm-sistiema/>
6. Навіщо CRM та як обрати. <https://crmium.com/uk/navishho-crm-ta-yak-obraty-prosto-zrozumilo-bez-zajvogo/>

*Науковий керівник: О.В. Кузьменко,  
кандидат економічних наук, доцент*

**А.С. Андрійчук**

*Український державний університет науки і технологій,  
Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія  
будівництва та архітектури», Дніпро, Україна*

## **СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ БІЗНЕСУ В РЕАЛІЯХ УКРАЇНСЬКОГО ТА СВІТОВОГО СЬОГОДЕННЯ**

Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах високої турбулентності, зумовленої поєднанням глобальних кризових явищ, технологічних трансформацій, геополітичної нестабільності та зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Особливої гостроти ці процеси набувають в Україні внаслідок воєнних дій, руйнування виробничої інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів.

За таких умов виникає необхідність системного підходу до ідентифікації, систематизації, класифікації та оцінювання факторів впливу на фінансово-економічні результати бізнесу.

Сформулюємо концептуальні засади класифікації означених факторів.

Фінансово-економічні результати бізнесу формуються під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, які доцільно поділяти на дві ключові групи: 1) екзогенні (зовнішні) — формуються поза межами підприємства; 2) ендогенні (внутрішні) — залежать від внутрішніх управлінських рішень та ресурсного потенціалу.

Такий підхід дозволяє сформувати багаторівневу систему аналізу та управління результативністю підприємства.

Систематизуємо екзогенні та ендогенні фактори впливу на фінансово-економічні результати бізнесу у таблиці 1.

Таблиця 1

### **Систематизація факторів впливу на фінансово-економічні результати бізнесу в умовах сучасних глобальних викликів**

Рівень впливу	Група факторів	Складові факторів (ключові прояви)
Екзогенні (зовнішні)	Макроекономічні	Темпи зростання ВВП; інфляція; валютний курс; облікова ставка; рівень безробіття; платоспроможність населення.
	Політико-правові	Податкова політика; державне регулювання; якість інституцій; рівень корупції; воєнно-політична ситуація.
	Глобально-економічні	Кон'юнктура світових ринків; глобальні кризи; міжнародна торгівля; транснаціоналізація бізнесу
	Технологічні	Рівень цифровізації; доступ до інновацій; автоматизація; кіберризик.
	Соціально-демографічні	Міграція; демографічна структура; рівень освіти; зміни споживчої поведінки.

	Екологічні та форс-мажорні	Кліматичні зміни; природні катастрофи; пандемії; воєнні дії.
Ендогенні (внутрішні)	Фінансові	Структура капіталу; ліквідність; платоспроможність; рентабельність; фінансові ризики.
	Виробничо-операційні	Технологічний рівень; ефективність ресурсів; організація процесів; собівартість продукції.
	Управлінські	Якість менеджменту; стратегічне планування; система контролю; гнучкість управління.
	Інноваційно-інвестиційні	Інноваційна активність; обсяг інвестицій; цифрова трансформація; впровадження технологій.
	Маркетингові	Конкурентоспроможність; цінова політика; позиціонування; клієнтоорієнтованість.
	Кадрові	Кваліфікація персоналу; мотивація; корпоративна культура; плинність кадрів.

*Джерело: адаптовано і побудовано автором за даними [1,2].*

Суттєвою особливістю сучасного економічного середовища є нелінійний характер взаємодії факторів. Екзогенні шоки (наприклад, війна або глобальна криза) трансформуються через внутрішні механізми підприємства, формуючи кінцеві фінансово-економічні результати. Таким чином, ефективність діяльності бізнесу визначається не лише силою впливу зовнішніх факторів, а й рівнем адаптивності внутрішньої системи управління.

Запропонована систематизація факторів створює аналітичну основу для побудови ефективних систем моніторингу, діагностики та управління результативністю підприємств.

Список використаних джерел

1. World Economic Forum.  
<https://www.weforum.org/publications/organizational-transformation-in-the-age-of-ai-how-organizations-maximize-ais-potential/> (дата звернення 23.03.2026 р.).

2. World Economic Forum.  
<https://www.weforum.org/publications/intergenerational-foresight-an-approach-for-long-term-responsibility-in-governance/> (дата звернення 31.03.2026 р.).

*Науковий керівник: І.В. Поповиченко,  
доктор економічних наук, професор*

**І.С. Афанаскіна**

*Національний університет біоресурсів та природокористування України,  
Київ, Україна*

## **ПРИБУТОК У СИСТЕМІ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ГРОШОВИХ ПОТОКІВ**

Грошовий потік та прибуток є двома фундаментальними показниками, які слід використовувати для оцінювання фінансових результатів діяльності підприємств. Але найголовнішою умовою аналізу цих показників є

неможливість їх ототожнення, адже грошовий потік є відображенням здатності підприємства генерувати фінансові ресурси в результаті своєї діяльності. Тоді як прибуток є різницею між отриманими доходами та понесеними витратами протягом певного періоду діяльності, результатом може бути позитивне значення (прибуток) або негативне значення (збиток компанії).

Практичне розуміння різниці між грошовим потоком та прибутком має вирішальне значення для ефективного фінансового аналізу. Адже на його основі формується комплексне бачення фінансових результатів, що відкриває додаткові перспективи щодо оцінки рівня сталого розвитку компанії.

Деталізація відмінностей категорій «грошовий потік» та «прибуток» у системі формування фінансових результатів діяльності представлена нижче та притаманна основним аспектам ведення бізнесу.

Методи нарахування та відображення.

У фінансовій звітності прибуток формується незалежно від руху грошових коштів як результат визнання доходів за мінусом витрат у момент їх виникнення. На відміну від цього, грошовий потік базується на фактичних грошових операціях, фіксує надходження та відтоки грошових коштів у міру їх виникнення (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив основних господарських операцій на показники прибутку та грошових потоків

Причина	Вплив на прибуток	Вплив на грошовий потік
Нараховані доходи	↑ прибуток	0 (нема коштів)
Нараховані витрати	↓ прибуток	0 (ще не сплачено)
Фактичні платежі (зарплата, оренда тощо)	↓ прибуток (якщо відноситься до звітного періоду)	↓ грошовий потік
Передоплати від клієнтів	0 (доходу немає)	↑ грошовий потік

*\*складено автором за [1, 2]*

Вплив довгострокової та короткострокової перспективи.

Аналіз показника «прибуток» слід приймати до уваги, зосередившись на довгостроковій перспективі, оцінюючи ефективність бізнесу протягом тривалого періоду. В свою чергу, грошовий потік – навпаки – є важливішим показником для короткострокового аналізу, оскільки він демонструє рівень ліквідності та готовності компанії покривати свої негайні фінансові зобов'язання.

Місце у фінансовій звітності.

Рівень прибутковості підприємства зацікавлені сторони можуть визначити, оцінивши показник прибутку, який відображений у «Звіті про прибутки та збитки» [2].

Для оцінки ліквідності підприємства доцільно звернутися до «Звіту про рух грошових коштів,» який відображає інформацію про джерела та напрями витрачання грошових коштів протягом звітного періоду [1].

Стабільність проти гнучкості.

Показник прибутку підприємства у довгостроковій перспективі вказує на

здатність компанії генерувати позитивний фінансовий результат, демонструючи стабільність.

Грошовий потік має проявлятися як більш гнучкий та оперативний показник, що демонструє здатність підприємства підлаштовуватися до короткострокових коливань у діяльності бізнесу.

Участь у процесі прийняття управлінських рішень

Оцінка показника рівня прибутку підприємства береться до уваги під час прийняття стратегічних рішень: формування цінових стратегій, аналізу інвестиційних рішень та розподілу ресурсів. Тим часом грошовий потік має визначальне місце під час прийняття операційних рішень: побудова тактики управління оборотним капіталом, проведення контролю витратної складової та забезпечення фінансування для підтримки ліквідності.

Таким чином, роль прибутку та грошових потоків не варто недооцінювати в забезпеченні успіху бізнесу. Хоч обидва показники відіграють різні ролі у фінансовому управлінні, але їх синергія є критично важливою для забезпечення успіху бізнесу, сприяння стійкості та створення цінності для зацікавлених сторін.

Список використаних джерел:

1. IAS 7 Statement of Cash Flows: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/> (дата звернення 9 березня 2026 року)
2. IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements (Presentation in the Statement of Profit or Loss): <https://www.bdo.global/getmedia/4f832e42-47f0-417d-9fc2-88b69ffd8d70/IFRS-18-Presentation-and-Disclosure-in-Financial-Statements.pdf?ext=.pdf> (дата звернення 9 березня 2026 року)

*Науковий керівник: І.І. Долженко,  
кандидат економічних наук, доцент*

**Б.С. Бабаров**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МЕБЛЕВОГО РИНКУ УКРАЇНИ**

До початку повномасштабної військової агресії в Україні функціонувало понад три тисячі підприємств, що спеціалізувалися на виробництві меблів. Структура галузі була досить різноманітною та включала кілька основних груп підприємств.

По-перше, це великі меблеві фабрики, що здійснювали масове серійне виробництво меблів. По-друге, середні підприємства, які переважно працювали у сегменті індивідуальних замовлень та виготовлення меблів за персоналізованими проектами [1]. По-третє, невеликі виробництва, значну частку яких (близько 30 %) становили мікропідприємства.

Серед провідних учасників українського меблевого ринку виділялися такі компанії, як «Аматі», «Гербор», «Меркс», «Енран», «Екмі», «ЛВС», «LIVS», «Стерх» та інші. Ці підприємства успішно реалізовували продукцію не лише на внутрішньому ринку України, але й активно експортували меблі до інших країн.

Останніми роками, незважаючи на економічні труднощі та воєнні виклики, меблева галузь активно розвивається в онлайн-середовищі. Значно зросла роль електронної комерції, що дозволило підприємствам розширити канали збуту та охопити ширшу аудиторію споживачів. Серед найпопулярніших інтернет-магазинів меблів в Україні можна назвати «Дивани для Нірвани», «Файні меблі», «Мебеліс», «Дубок», «Софіно», «Мебельок», «Табуретка» та інші.

Найбільші обсяги реалізації меблів в Україні традиційно припадають на такі регіони, як Одеська, Дніпропетровська, Львівська, Харківська та Київська області. Саме ці регіони забезпечують близько 64,2 % реалізації меблів вітчизняного виробництва, що свідчить про їхню значну роль у формуванні внутрішнього ринку.

Українські меблі вирізняються широким асортиментом, різноманіттям стилістичних рішень, використанням сучасних конструкційних та дизайнерських підходів, а також високим рівнем функціональності [2]. Це дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів та адаптувати продукцію до сучасних тенденцій інтер'єрного дизайну.

Важливою характеристикою меблевої продукції є її якість. Комплексне поняття «якість» використовується для визначення сукупності властивостей меблів, які характеризують їх відповідність встановленим стандартам, технічним вимогам і очікуванням споживачів.

Якість меблів оцінюється за різними показниками, серед яких естетичні властивості виробів, рівень технологічного виконання, надійність конструкції, безпечність використання та інші функціональні характеристики.

У науковій та нормативній практиці якість може визначатися за допомогою вимірюваних показників, описових характеристик або технічних параметрів, що відображають ступінь відповідності продукції вимогам чинної нормативної документації [3].

Завдяки поєднанню таких факторів, як зручність і комфорт використання, широкий асортимент, сучасний дизайн та наявність додаткових функціональних можливостей, меблі українського виробництва успішно конкурують із закордонною продукцією.

Крім того, застосування сучасних технологій виробництва, забезпечення стабільної якості, конкурентоспроможна ціна та позитивна репутація виробників роблять українські меблі привабливими для споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Список використаних джерел

1. Бондаренко В.М. Товарознавство меблів. – Київ: Центр учбової літератури, 2019.

2. Пугачевський Г.Ф., Козловська Л.В. Товарознавство непродовольчих товарів. – Київ: КНТЕУ, 2018.

3. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. – Київ: ДП «УкрНДНЦ».

*Науковий керівник: Г.А. Рижкова,  
кандидат економічних наук, доцент*

**А.В. Бабич**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПОЖИВЧИХ ВИМОГ У СЕКТОРІ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ**

Впровадження сучасних підходів до задоволення споживчих вимог у сфері реалізації молочної продукції є важливим напрямом розвитку торговельних мереж в умовах глобалізації ринку продовольчих товарів, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості, безпечності й функціональних властивостей продукції [1]. У сучасній науковій літературі питання формування асортименту та забезпечення якості розглядаються як взаємопов'язані складові товарної політики підприємства, що визначають рівень його конкурентоспроможності та економічної ефективності. Зокрема, у працях зарубіжних дослідників (Philip Kotler, Kevin Lane Keller) наголошується на необхідності орієнтації підприємств на концепцію маркетингу взаємовідносин, яка передбачає глибоке розуміння потреб споживачів та формування цінності товару з урахуванням їхніх очікувань [2].

У міжнародній практиці значна увага приділяється сегментації споживчого ринку та диференціації асортименту молочної продукції. Європейські та північноамериканські торговельні мережі активно впроваджують стратегії категорійного менеджменту, що передбачають управління товарними категоріями як окремими бізнес-одиницями з урахуванням попиту, прибутковості та поведінки споживачів. Такий підхід дозволяє оптимізувати асортимент, забезпечити його відповідність споживчим очікуванням та підвищити ефективність використання торговельного простору. Дослідження міжнародних ринків свідчать про стабільне зростання попиту на функціональні молочні продукти, зокрема органічну продукцію, продукти з пробіотиками та безлактозні товари, частка яких у структурі продажів у країнах ЄС може перевищувати 20–25 % у сегменті йогуртів та кисломолочної продукції [3, 4].

Науковці у галузі товарознавства (зокрема, представники української школи товарознавства, такі як В.А. Власенко, О.В. Шаповалова, Л.В. Пузикова) [5] підкреслюють, що якість молочної продукції формується під впливом комплексу факторів, серед яких ключове значення мають якість сировини, технологічні процеси виробництва, умови пакування, транспортування та

зберігання. У міжнародній практиці особлива увага приділяється впровадженню систем управління безпечністю харчових продуктів HACCP, а також стандартів ISO 22000, що забезпечують системний підхід до контролю ризиків на всіх етапах життєвого циклу продукції. За даними аналітичних оглядів, впровадження таких систем дозволяє знизити рівень невідповідностей продукції та мінімізувати ризики для споживачів [4].

У сучасних умовах важливим аспектом є також інформаційна прозорість продукції, що реалізується через систему маркування. Відповідно до вимог міжнародних стандартів Codex Alimentarius та регламентів Європейського Союзу, маркування повинно містити повну інформацію про склад продукту, його харчову цінність, алергени, умови зберігання та термін придатності. Дослідження поведінки споживачів у країнах ЄС і США показують, що понад 60 % покупців звертають увагу на склад продукції, а близько половини – на наявність сертифікації та позначок якості, що підтверджує значення інформаційного чинника у процесі прийняття рішення про покупку [3].

Важливим сучасним підходом є також цифровізація управління асортиментом і ланцюгами постачання. У міжнародній практиці активно використовуються ERP-системи, аналітика великих даних (Big Data) та штучний інтелект для прогнозування попиту, оптимізації запасів і управління асортиментом. Це дозволяє торговельним мережам оперативно реагувати на зміни споживчих переваг, знижувати рівень втрат швидкопсувної продукції та підвищувати ефективність логістичних процесів. За оцінками міжнародних експертів, застосування цифрових технологій у роздрібній торгівлі може зменшити втрати молочної продукції на 10-25 % залежно від рівня автоматизації процесів [5].

У наукових працях також підкреслюється значення категорійного менеджменту як інструменту інтегрованого управління асортиментом. Дослідники зазначають, що ефективне управління товарними категоріями дозволяє забезпечити баланс між інтересами виробників, торговельних мереж і споживачів, а також підвищити рівень задоволеності останніх за рахунок оптимального поєднання широти та глибини асортименту. У контексті молочної продукції це проявляється у формуванні збалансованої пропозиції, яка включає як традиційні продукти, так і інноваційні позиції з доданою цінністю.

Таким чином, узагальнення міжнародного досвіду та наукових підходів свідчить, що задоволення споживчих вимог у сфері молочної продукції базується на комплексному застосуванні маркетингових, товарознавчих, технологічних та цифрових інструментів.

Сучасні торговельні мережі повинні забезпечувати системний підхід до формування асортименту, контролю якості та організації продажів, орієнтуючись на принципи клієнтоорієнтованості, прозорості та сталого розвитку. Реалізація зазначених підходів сприяє підвищенню рівня довіри споживачів, зміцненню ринкових позицій підприємств та гармонізації національної практики з міжнародними стандартами.

#### Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-яких організацій харчового ланцюга. – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019.
2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. – 15th ed. – Pearson Education, 2016.
3. FAO. Milk and dairy products in human nutrition. – Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013.
4. Codex Alimentarius Commission. General Standard for the Labelling of Prepackaged Foods (CXS 1-1985). – Rome: FAO/WHO, 2018.
5. Власенко В. А. Товарознавство харчових продуктів. – Київ: Центр навчальної літератури, 2019.

*Науковий керівник: Г.А. Рижкова,  
кандидат економічних наук, доцент*

**Л.А. Василенко**

*Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж харчових технологій та підприємництва Дніпровського державного технічного університету», Україна*

## **РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Цифровізація економіки суттєво впливає на розвиток підприємництва та торгівлі. У наукових дослідженнях зазначається, що використання сучасних інформаційних технологій сприяє появі нових форм організації бізнесу та розширенню можливостей для підприємницької діяльності [3]. У сучасних умовах підприємства змушені адаптуватися до швидких змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні підходи до ведення господарської діяльності.

Однією з ключових тенденцій розвитку підприємництва є активне використання цифрових платформ. У літературних джерелах підкреслюється, що підприємці застосовують соціальні мережі, маркетплейси та власні інтернет-магазини для просування продукції, що дозволяє зменшити витрати на організацію діяльності та забезпечити доступ до ширшої аудиторії споживачів [1]. Особливо актуальним це є для малого бізнесу, який має обмежені ресурси.

У сфері торгівлі спостерігається поступовий перехід до поєднання традиційних і дистанційних форм продажу. Дослідники відзначають, що покупці дедалі частіше використовують онлайн-сервіси для вибору товарів, що стимулює підприємства розвивати електронну комерцію [2]. Поширюється використання безконтактних платежів, програм лояльності та сервісів доставки, що сприяє підвищенню рівня обслуговування та конкурентоспроможності торговельних

підприємств.

Важливу роль у розвитку підприємництва відіграє малий бізнес. За результатами міжнародних аналітичних досліджень, цифрові технології створюють нові можливості для започаткування власної справи та розвитку сфери послуг [4]. Малий бізнес характеризується мобільністю та здатністю швидко реагувати на зміни попиту.

Інноваційний розвиток торгівлі пов'язаний із впровадженням сучасних технологій автоматизації та використанням цифрових інструментів маркетингу. У наукових працях наголошується, що застосування аналітики даних дозволяє підприємствам краще вивчати потреби споживачів і формувати ефективні стратегії розвитку [2]. Це позитивно впливає на результати діяльності підприємств.

Таким чином, цифрова трансформація створює нові можливості для розвитку підприємництва та торгівлі. У наукових джерелах підкреслюється, що використання сучасних технологій, розвиток електронної комерції та впровадження інноваційних підходів сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств [3]. Водночас важливим залишається формування підприємницьких компетентностей та підготовка фахівців, здатних працювати в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Варналії З.С. Основи підприємництва. – Київ: Знання, 2020.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. – Київ: 2021.
3. Digital Economy Report. UNCTAD, 2023.
4. OECD SME and Entrepreneurship Outlook. OECD Publishing, 2023.

*Науковий керівник: Н.І. Лега,  
викладач першої категорії*

**Д.С. Галат**  
*Sorbonne University, Paris, France*

## **МЕНЕДЖМЕНТ МОДИ У ФРАНЦІЇ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Франція століттями утримує статус світової столиці моди, визначаючи тренди та стандарти у всьому світі. Сучасний менеджмент модної індустрії стикається з новими викликами: цифровізацією, інтеграцією штучного інтелекту та суворими екологічними нормами ЄС. У секторі люксу та prêt-à-porter необхідно поєднувати багату культурну спадщину (savoir-faire) із технологічними та сталими практиками [1].

Французька модель управління вирізняється домінуванням великих конгломератів, таких як LVMH та Kering, які контролюють весь ланцюг створення вартості: від власних мануфактур і унікальних постачань сировини до

глобальної мережі бутиків. Це забезпечує найвищий рівень якості, дефіцитність продукції та ексклюзивність бренду. Hermès, наприклад, контролює виробництво шкіряних виробів власноруч, гарантуючи унікальність кожного виробу [2].

Модні будинки розглядаються як «активи спадщини». Основне завдання менеджера — зберегти ідентичність бренду, одночасно оновлюючи його образ. Успішним прикладом є Celin під керівництвом Еді Слімана, який модернізував естетику бренду, зберігши мінімалістичну елегантність [3]. Фінансові показники LVMH у 2023 році підтверджують ефективність цієї стратегії: дохід Fashion & Leather Goods досяг 42,17 млрд євро [4].

Екологічні виклики суттєво впливають на менеджмент моди. Закон AGEC забороняє знищення нерозпроданих товарів і стимулює перехід від лінійної до циркулярної економіки, включаючи recycling, upcycling та resale [5]. Цифрові паспорти продукції на блокчейні дозволяють відстежувати весь життєвий цикл товару, підвищуючи довіру споживачів [6]. Hermès інвестує в екологічні ферми та відновлювані джерела енергії, поєднуючи розкіш із принципами сталого розвитку [7].

Цифрова трансформація радикально змінює операційні процеси та взаємодію з клієнтами. Використання ШІ дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати логістику та уникати перевиробництва, як у Louis Vuitton [4]. Омніканальні стратегії забезпечують унікальний досвід клієнта у флагманських бутиках, онлайн-магазинах та мобільних додатках. AR, NFT та соціальні мережі стають ключовими інструментами для залучення покоління Z, що демонструє приклад Jacquemus [8].

Менеджмент персоналу зосереджений на збереженні традиційних ремесел (Métiers d'Excellence), основи savoir-faire. Chanel та інші бренди інвестують у спеціалізовані хаби майстрів, передаючи досвід молодим фахівцям та забезпечуючи довгострокове збереження унікальної якості «Made in France» [2]. Потужна система освіти, зокрема Institut Français de la Mode, готує фахівців для всіх ланок модного бізнесу, поєднуючи дизайн, менеджмент та бізнес-стратегії [6].

Майбутнє французького менеджменту моди залежить від здатності адаптуватися до глобальних змін: зростання азійських ринків, зміна споживчих цінностей та геополітична нестабільність. Зростає популярність «тихої розкоші», що акцентує увагу на якості, довговічності та позачасовому дизайні [3]. Французькі бренди активно розширюють присутність на міжнародних ринках, інвестують у метавсесвіти та віртуальні платформи, залучаючи нову аудиторію та зміцнюючи позиції у глобальній конкуренції [8].

Сучасний менеджмент моди у Франції — це складна стратегічна система, що інтегрує інновації, цифрові технології, екологічну відповідальність та збереження культурної спадщини, забезпечуючи світове лідерство французької модної індустрії.

Список використаних джерел

1. Allérat, F. (2022). Management du luxe: Les nouvelles strategies du Made in

France. Paris: Dunod.

2. Kapferer, J. N. (2021). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page.

3. Lipovetsky, G. (2020). *Le Sacre de la mode: L'esthétique à l'ère du capitalisme artiste*. Paris: Gallimard.

4. Statista Research Dept. (2023). *Luxury goods market in France*. [www.statista.com](http://www.statista.com)

5. Ministère de la Transition Écologique (2020). *Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC)*. [www.ecologie.gouv.fr](http://www.ecologie.gouv.fr)

6. Institut Français de la Mode (IFM). (2023). *Rapport annuel sur l'économie de la mode et du luxe en France*. [www.ifm-paris.com](http://www.ifm-paris.com)

7. Hermès International. (2023). *Rapport de Développement Durable*. [www.hermes.com](http://www.hermes.com)

8. Vogue Business. (2022). *Jacquemus's social media strategy: how he built a global brand*. [www.voguebusiness.com](http://www.voguebusiness.com)

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

**С.О. Гонгало**

*Державний податковий університет, Україна*

## **МЕТОДИЧНИЙ КОНЦЕПТ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ФОНДОВОГО РИНКУ ТА ЗМІСТ ІНДИКАТОРІВ ДІАГНОСТИКИ**

Методичний підхід до оцінювання фінансової стабільності фондового ринку повинен урахувати комплексність та багатоаспектність досліджуваного явища. Тлумачимо це поняття за функціональним підходом, що детально описано у праці [1].

Це, на нашу думку, потребує здійснення оцінювання фінансової стабільності фондового ринку у двох змістових площинах, а саме: 1) фінансово-економічній, коли об'єктом оцінювання є безпосередньо фондовий ринок як середовище економічних відносин з приводу емісії, обігу та перерозподілу інвестиційних фінансових інструментів (акцій, облігацій, деривативів та інших цінних паперів), яке забезпечує залучення капіталу, формування власності та реалізацію інвестиційних стратегій; 2) інституційній, у рамках якої об'єктом оцінювання обираємо інституційну складову системи забезпечення фінансової стабільності фондового ринку. За такого підходу діагностика у рамках фінансово-економічної площини функціонування фондового ринку дозволяє констатувати поточний стан (зріз) фінансової стабільності на певну дату. Своєю чергою, оцінювання фондового ринку через інституційну площину дозволяє зробити висновок про потенціал фінансової стабільності фондового ринку у

перспективі. Саме такий підхід забезпечить урахування багатоаспектності досліджуваного явища. Індикативний зміст оцінювання фінансової стабільності фондового ринку у фінансово-економічній площині розкрито у табл. 1.

В аспекті інституційної площини виступає не сам рух капіталу, а інституційна складова системи забезпечення фінансової стабільності. Це передбачає оцінку спроможності регуляторів, інфраструктури (бірж, депозитаріїв та законодавчого поля) забезпечувати умови для безперервності функціонування фондового ринку.

При цьому об'єктом оцінювання є здатність інституційного середовища попереджати накопичення внутрішніх різнотипних дисбалансів (фінансових, структурних, поведінкових та інформаційних). Саме ефективність функціонування інституційного середовища формує передумови до перспективної фінансової стабільності фондового ринку навіть за умови його поточної надмірної волатильності або обмеженої функціональності, що, зокрема, розкривається у праці Н. Шелудько та С. Шишкова [2].

Таблиця 1

Індикатори оцінювання фінансової стабільності фондового ринку за фінансово-економічним напрямом

Індикатор	Суть	Значення для ФС
Ліквідність ринку (оборотність)	Співвідношення обсягів торгів до ВВП	Відображає економічну активність і можливість швидкого входу/виходу інвесторів
Капіталізація ринку	Ринкова вартість акцій до ВВП	Характеризує глибину розвитку ринку та його інтеграцію в економіку
Обсяги первинного ринку	ІРО, емісія акцій та облігацій	Відображає здатність ринку залучати новий капітал
Обсяги вторинного ринку	Торгівля вже випущеними інструментами	Характеризує ліквідність і довіру інвесторів до ринку
Структура інструментів	Частка акцій, облігацій, інших ЦП	Диверсифікація знижує ризики
Розвиненість ринку акцій	Кількість емітентів, обсяги торгів акціями	Без активного ринку акцій фондовий ринок втрачає свою повноцінність
Іноземна інвестиційна активність	Частка іноземних інвесторів у торгах	Відображає інтеграцію у глобальні ринки, водночас, може бути джерелом ризику
Волатильність ринку	Коливання цінних індексів	Надмірна волатильність є ознакою нестабільності
Концентрованість ринку	Частка капіталізації ринку, що припадає на найбільших компаній ринку	Високий рівень концентрації підвищує ймовірність системних ризиків
Позабіржовий сегмент	Обсяги та частка позабіржових угод	Важливий для України, але його непрозорість може бути ризиком для ФС

Для оцінювання фінансової стабільності фондового ринку за інституційним підходом насамперед доречно виокремлювати такі групи індикаторів: регуляторної спроможності, інфраструктурної стійкості, прозорості. Їх формалізація стане об'єктом подальших досліджень.

### Список використаних джерел

1. Гонгало С.О. Теоретичний конструкт стабільності фондового ринку. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 5. С. 369-374.
2. Шелудько Н. М., Шишков С. Є. Інститути спільного інвестування в Україні: масштаби і наслідки інвестиційної дисфункції. Економіка і прогнозування. 2020. №2. С. 120-138. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2020.02.120>.

*Науковий керівник: І.І. Чуницька,  
доктор економічних наук, професор*

**О.Є. Гринь**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РИНОК КАВИ В УКРАЇНІ**

Ринок кави в Україні є важливим сегментом продовольчого ринку, який характеризується значною імпортозалежністю та чутливістю до зовнішніх економічних і геополітичних чинників.

До війни у 2021 році обсяг споживання кави в Україні становив близько 3,97% світового рівня, що еквівалентно 6,57 млн мішків по 60 кг, що свідчить про достатньо високий рівень популярності цього продукту серед населення. Однак подальший розвиток ринку зазнав суттєвого негативного впливу внаслідок повномасштабних воєнних дій. Одним із ключових факторів стало блокування акваторії Чорного моря, що призвело до фактичного припинення морських перевезень, які забезпечували імпорт кави з понад 50 країн світу. У зв'язку з цим відбулося вимушене переорієнтування логістичних потоків на сухопутні маршрути, зокрема через країни Європейського Союзу.

Водночас такі маршрути змогли забезпечити лише часткове відновлення постачання – на рівні 40-50% від довоєнних обсягів. Погіршення ситуації на ринку посилилося під впливом макроекономічних чинників. Значні економічні втрати країни та скорочення валового внутрішнього продукту у 2022 році спричинили різке зниження купівельної спроможності населення. У результаті обсяг роздрібного товарообігу кави, який у 2021 році становив 7,88 млрд грн, у наступному році суттєво скоротився. Додатковими негативними факторами стали руйнування торговельної інфраструктури, припинення діяльності підприємств та загальне зниження ділової активності. Також, важливу роль у зміні кон'юнктури ринку відіграли також територіальні та демографічні чинники. Додатковим фактором зниження попиту стало скорочення чисельності населення через виїзд громадян за кордон [1].

Попри зазначені труднощі, у 2024 році ринок кави в Україні демонстрував поступове відновлення. Зокрема, спостерігалось зростання місткості ринку як у

натуральному, так і у вартісному вираженні. Обсяги імпорту кави досягли 48,4 тис. тонн, перевищивши показники попереднього року, а у грошовому еквіваленті становили близько 279 млн. дол. США. У першому півріччі 2024 року обсяги імпорту кави в Україну становили 22,6 тис. тонн, що на 6,1% менше порівняно з аналогічним періодом 2023 року (24,1 тис. тонн). Водночас у вартісному вираженні спостерігалася протилежна тенденція: витрати на імпорт кави зросли на 36,9% і досягли 173,4 млн дол. США проти 126,7 млн дол. США у відповідному періоді попереднього року. Зазначені зміни свідчать про суттєве підвищення цін на імпортовану продукцію. Зокрема, середня вартість однієї тонни кави збільшилася з 5257 до 7666 дол. США, що еквівалентно зростанню на 45,8%. Таким чином, скорочення фізичних обсягів імпорту супроводжувалося значним підвищенням його вартості, що відображає загальносвітову тенденцію подорожчання кави та посилення цінового тиску на внутрішній ринок [2].

Станом на сучасний період ринок кави в Україні характеризується стабільним попитом, що підтверджується рівнем споживання на рівні близько 152 чашок на одну особу на рік, а також зростанням митної вартості імпорту, яка у 2025 році досягла 393 млн. дол. США. Це свідчить про збереження значного потенціалу розвитку галузі [3].

Що стосується структури ринку кави, то вона є багатосегментною та динамічною [4].

Розчинна кава, попри поступове зменшення частки, залишається популярною завдяки зручності використання. Водночас сегмент капсульної кави демонструє активне зростання, особливо серед молоді, що обумовлено поєднанням швидкості приготування та стабільної якості напою.

Окрему нішу займає кава одного походження, реалізація якої здійснюється через різні канали збуту, зокрема онлайн-торгівлю, супермаркети та спеціалізовані кав'ярні. Саме останні виступають ключовим драйвером розвитку ринку, орієнтуючись на споживачів, які цінують якість та унікальні смакові характеристики продукту.

За видовою структурою ринку домінує арабіка, яка вирізняється більш складним смаковим профілем і залишається найбільш затребуваною серед споживачів. Водночас спостерігається зростання популярності кави в зернах, що пов'язано з розвитком культури споживання та підвищенням інтересу до свіжообсмаженої продукції і домашнього приготування напоїв.

Отже, сучасний ринок кави в Україні функціонує в умовах значних викликів, зумовлених воєнними, економічними та демографічними чинниками. Водночас він демонструє здатність до адаптації та поступового відновлення. Основними тенденціями розвитку є трансформація логістичних ланцюгів, зростання цін, зміна структури споживання та підвищення вимог до якості продукції, що формує передумови для подальшого розвитку галузі.

Список використаних джерел

1. Вплив російської війни в Україні на кавовий ринок України та світу.  
<https://coffeestory.in.ua/uk/articles/industria/vliyanie-rossiiskoi-voiny-v-ukraine-na->

kofeinyi-rynok-ukrainy-i-mira/?srsltid=AfmBOopFc9zcsNoLm7J8gVv7flJfgcVSlzfZ65fdeQbb6r4QZvNqFWyN

2. Семенда О.В., Корман І.І. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 2. С. 184-191.

3. Кавові лідери. 10 найбільших обсмажувальників кави в Україні. <https://forbes.ua/ratings/kavovi-lideri-desyat-naybilshikh-obsmazhuvalnikiv-kavi-v-ukraini-reyting-forbes-ukraine-u-spisku-navit-silpo-09032026-36850>

4. Огляд ринку кави в Україні 2024 рік. <https://bmg-ua.com/review/coffee-market-in-ukraine/>

*Науковий керівник: В.М. Орлова,  
кандидат технічних наук, доцент*

**Р.А. Гусєв**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **КОН'ЮНКТУРА РИНКУ ДЕРЕВ'ЯНОЇ ТАРИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

У сучасних умовах функціонування світової економіки ринок дерев'яної тари відіграє важливу роль як елемент логістичної інфраструктури та забезпечення збереження якості товарів у процесі транспортування і зберігання. Його розвиток безпосередньо пов'язаний із динамікою міжнародної торгівлі, змінами у структурі споживчого попиту, а також посиленням екологічних вимог до пакувальних матеріалів. Кон'юнктура ринку дерев'яної тари формується під впливом комплексу макро- та мікроекономічних факторів. Однією з ключових тенденцій є зростання попиту на екологічно безпечну та відновлювану упаковку. За оцінками міжнародних організацій, дерев'яна тара займає понад 35-40 % у сегменті транспортної пакування, при цьому домінуючими видами продукції залишаються піддони (палети), ящики та контейнери. Зокрема, у Європейському Союзі щорічно використовується понад 4 млрд дерев'яних піддонів, що свідчить про високу стабільність попиту на даний вид продукції [1].

Зростання обсягів електронної комерції, розвитку аграрного сектору та міжнародної логістики сприяє розширенню використання дерев'яної тари. Водночас відбувається зміна вимог до її якості: підвищується значення стандартизації, міцності, багаторазового використання та відповідності міжнародним нормам, зокрема ISPM 15.

Разом із тим сучасний стан ринку характеризується наявністю суттєвих викликів. Одним із найбільш вагомих є підвищення вартості деревної сировини. За останні роки ціни на пиломатеріали у країнах ЄС зросли в середньому на 20-30 %, що обумовлено обмеженням лісових ресурсів, посиленням екологічної

політики та зростанням витрат на заготівлю. Це призводить до підвищення собівартості продукції та зниження цінової конкурентоспроможності виробників.

Іншим викликом є посилення конкуренції з боку альтернативних матеріалів, таких як пластик, метал та композитні рішення. Хоча дерев'яна тара має екологічні переваги, альтернативні матеріали часто характеризуються більшою довговічністю або меншою вагою, що є важливим для окремих логістичних операцій. Крім того, значний вплив на ринок мають логістичні обмеження, зокрема зростання транспортних витрат та порушення ланцюгів постачання [2].

В українських умовах ринок дерев'яної тари розвивається в умовах структурних трансформацій економіки. Наявність значного лісового потенціалу створює передумови для розвитку виробництва, однак підприємства стикаються з рядом проблем, серед яких технічна зношеність обладнання, обмеженість інвестиційних ресурсів та нестабільність попиту. За експертними оцінками, обсяги виробництва дерев'яної тари в Україні зростають у середньому на 5-8 % щорічно, при цьому значна частина продукції орієнтована на експорт.

Водночас ринок має значний потенціал розвитку. Однією з ключових можливостей є зростання попиту на екологічно орієнтовану упаковку у зв'язку з глобальними тенденціями декарбонізації та переходу до циркулярної економіки. Дерев'яна тара, як біорозкладний та відновлюваний ресурс, має конкурентні переваги у порівнянні з синтетичними матеріалами.

Крім того, важливим напрямом розвитку є впровадження інноваційних технологій обробки деревини та автоматизації виробничих процесів. Використання сучасного обладнання дозволяє підвищити продуктивність праці на 15-25 %, знизити витрати та покращити якість продукції. Перспективним також є розвиток багаторазових систем використання тари, що сприяє зниженню витрат та підвищенню екологічної ефективності [3].

Отже, кон'юнктура ринку дерев'яної тари характеризується складною взаємодією факторів попиту і пропозиції. Незважаючи на наявність викликів, галузь має значний потенціал розвитку, який може бути реалізований за умови модернізації виробництва, впровадження інновацій та орієнтації на сучасні екологічні стандарти. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та інтеграції у глобальні ринки.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Промислове виробництво в Україні. <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Державне агентство лісових ресурсів України. Огляд лісового сектору України. <https://forest.gov.ua>
3. Ковальчук О. В. Розвиток ринку пакувальних матеріалів в Україні // Економіка та управління підприємствами. – 2023. – № 4. – С. 45–52.

*Науковий керівник: О.В. Кузьменко,  
кандидат економічних наук, доцент*

**РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ:  
ПРОБЛЕМИ, ОБМЕЖЕННЯ ТА ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ В  
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

У сучасній економіці малий та середній бізнес (МСБ) відіграє ключову роль як чинник розвитку конкурентного середовища, створення робочих місць та забезпечення гнучкості економічної системи. За даними Європейської Комісії, МСБ становлять понад 99 % усіх підприємств у ЄС та забезпечують близько 65-70 % зайнятості у приватному секторі. В Україні, за інформацією Державної служби статистики, частка малого та середнього бізнесу також перевищує 99 % від загальної кількості суб'єктів господарювання, формуючи близько 50–60 % валової доданої вартості.

Водночас їх функціонування характеризується здатністю швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, однак супроводжується підвищеною чутливістю до зовнішніх впливів. Особливо це проявляється в умовах економічної нестабільності, що спостерігається в Україні внаслідок кризових явищ та воєнного стану. За оцінками Світового банку, понад 60 % українських підприємств зазнали суттєвого скорочення доходів у періоди економічної турбулентності [1].

У контексті цифровізації економіки соціальні мережі перетворилися на один із ключових інструментів ведення підприємницької діяльності. За даними Data Reportal, станом на 2024-2025 рр. понад 70% населення України є активними користувачами соціальних мереж, що створює значний потенціал для розвитку онлайн-бізнесу. Соціальні платформи забезпечують спрощений доступ до ринку, знижують бар'єри входу для нових суб'єктів господарювання та сприяють розвитку комунікації зі споживачами. Водночас використання соціальних мереж не усуває системних проблем МСБ, а в окремих випадках трансформує або навіть посилює їх прояв [2].

Одним із ключових обмежень є нестабільність економічного середовища. В умовах воєнного стану та економічної невизначеності спостерігається зниження платоспроможного попиту населення. За даними Національного банку України, у окремі періоди споживчі витрати населення скорочувалися на 15-20 %, що безпосередньо впливає на обсяги реалізації продукції та послуг. У цифровому середовищі це проявляється у зниженні активності користувачів, зменшенні частоти покупок та нестабільності попиту [3].

Суттєвою проблемою залишається обмежений доступ МСБ до фінансових ресурсів. За даними Світового банку, близько 40-45 % малих і середніх підприємств у країнах, що розвиваються, стикаються з труднощами залучення

фінансування. В Україні ця проблема є ще більш загостреною: за оцінками експертів, понад 50% МСБ відчувають дефіцит обігових коштів. Недостатність фінансових ресурсів обмежує можливості інвестування у розвиток, зокрема у цифровий маркетинг та рекламу в соціальних мережах, де конкуренція значною мірою залежить від бюджету просування.

Не менш важливим чинником є кадровий дефіцит. За даними досліджень Європейської Бізнес Асоціації, понад 50% підприємств в Україні стикаються з нестачею кваліфікованих кадрів. Для МСБ характерною є ситуація, коли власник виконує одночасно кілька функцій – управлінську, маркетингову та операційну. Це знижує ефективність управління та ускладнює стратегічний розвиток бізнесу. Крім того, недостатній рівень цифрових компетенцій обмежує можливості ефективного використання інструментів соціальних мереж.

Окрему групу проблем становлять регуляторні та організаційні обмеження. За оцінками міжнародних досліджень (зокрема, Doing Business), складність регуляторного середовища, податкове навантаження та адміністративні бар'єри залишаються суттєвими стримуючими чинниками розвитку підприємництва. В Україні, попри певні реформи, питання доступності державної підтримки та прозорості регуляторних механізмів залишається актуальним.

Важливо підкреслити, що соціальні мережі не ліквідують зазначені проблеми, а змінюють форму їх прояву. Зокрема, конкуренція активно переміщується у цифровий простір і набуває більш інтенсивного характеру. Щороку кількість онлайн-продавців зростає на 10-15%, що значно ускладнює просування товарів і послуг. У таких умовах підприємствам недостатньо лише бути присутніми у соціальних мережах – необхідним є формування чіткої маркетингової стратегії, використання аналітичних інструментів та постійне вдосконалення комунікації зі споживачами [3].

Таким чином, розвиток малого та середнього бізнесу в соціальних мережах має подвійний характер. З одного боку, цифрові платформи створюють нові можливості для започаткування та масштабування діяльності, знижуючи бар'єри входу на ринок. З іншого боку, вони формують висококонкурентне середовище, у якому успішність діяльності значною мірою залежить від зовнішніх факторів, рівня цифрових компетенцій та доступності ресурсів.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ефективний розвиток малого та середнього бізнесу в сучасних умовах можливий лише за умови комплексного підходу, який передбачає врахування економічних, організаційних та цифрових аспектів діяльності. Соціальні мережі виступають важливим інструментом розвитку, однак їх ефективність визначається рівнем інтеграції у загальну стратегію управління підприємством та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. <https://www.ukrstat.gov.ua>

2. DataReportal. Digital 2024: Ukraine. <https://datareportal.com>

3. Міністерство економіки України. Розвиток малого та середнього підприємництва. <https://www.me.gov.ua>

*Науковий керівник: О.В. Кузьменко,  
кандидат економічних наук, доцент*

**І.Д. Ізотов**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ABC- ТА XYZ-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Ефективне управління матеріальними ресурсами та запасами є важливою складовою успішного функціонування підприємства. Одним із ключових інструментів для оптимізації запасів і підвищення продуктивності бізнес-процесів є застосування методів ABC- та XYZ-аналізу. Ці методики дозволяють систематизувати запаси за критеріями значущості та регулярності використання, що забезпечує раціональне планування закупівель, зниження витрат на зберігання та зменшення ризиків дефіциту або надлишку продукції.

ABC-аналіз базується на принципі Парето, який стверджує, що близько 20 % товарів формують приблизно 80 % вартості запасів або обороту. У рамках аналізу запаси поділяють на три категорії [1]:

A – найбільш значущі товари або ресурси, що формують основну частку вартості;

B – товари середньої значущості;

C – товари з найменшою часткою у загальному обсязі.

Застосування ABC-аналізу дозволяє підприємствам визначати пріоритети в управлінні запасами, концентрувати ресурси на ключових позиціях та ефективно планувати закупівлі.

XYZ-аналіз класифікує товари або матеріали залежно від регулярності та прогнозованості їх споживання. До X-групи відносять товари зі стабільним попитом та невеликими коливаннями, до Y-групи – товари з коливанням попиту, що можна прогнозувати за допомогою статистичних методів, а до Z-групи – товари з непередбачуваним попитом, що ускладнює планування закупівель [2]. XYZ-аналіз дозволяє оптимізувати планування запасів, визначати потребу у страхових запасах та розробляти стратегії управління ризиками дефіциту.

Поєднання ABC- та XYZ-аналізу забезпечує комплексну оцінку запасів за критеріями цінності та прогнозованості попиту. Це дозволяє підприємству ефективно розподіляти фінансові та матеріальні ресурси, зменшувати витрати на зберігання та логістику, прогнозувати потребу у виробничих матеріалах та товарах, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та створювати більш гнучку систему управління запасами для реагування на зміни ринку [3].

Незважаючи на очевидні переваги ABC- та XYZ-аналізу, ці методи мають і певні недоліки. По-перше, ABC-аналіз орієнтується лише на вартість або обсяг запасів і не враховує стратегічну важливість товарів для виробничого або комерційного процесу, що може призвести до ігнорування критично важливих, але маловартісних позицій. По-друге, класифікація товарів у межах ABC-аналізу є статичною і не реагує на швидкі зміни попиту або ринкових умов, що може знизити точність управлінських рішень. XYZ-аналіз, у свою чергу, має обмеження через залежність від історичних даних: він не завжди здатен передбачити раптові коливання попиту або сезонні зміни, що може призвести до недооцінки ризиків дефіциту або надлишкових запасів. Крім того, комбіноване застосування ABC- та XYZ-аналізу вимагає значних обсягів даних та аналітичних ресурсів, що може бути проблематичним для малих і середніх підприємств із обмеженими можливостями. Нарешті, обидва методи є відносно простими та не враховують комплексні взаємозв'язки між товарами, взаємозалежність попиту і пропозиції, а також вплив зовнішніх економічних та ринкових чинників. Тому результати аналізу слід використовувати як складову у комплексній системі управління запасами.

Отже, ABC- та XYZ-аналізи є важливими інструментами управління запасами та ресурсами підприємства, оскільки їх застосування дозволяє систематизувати матеріальні цінності, оптимізувати закупівлі та планування, знижувати ризики надлишкових або дефіцитних запасів та підвищувати ефективність діяльності підприємства в цілому. Поєднання обох методів забезпечує підприємству стратегічну перевагу у плануванні ресурсів, що сприяє стабільному розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел

1. ABC-аналіз товарів: методика визначення найприбутковіших позицій. <https://finprosto.com/Article?slug=abc-analiz-tovariv>
2. Моделі продажу: порівняльний аналіз та приклади застосування. <https://s-rocket.com/articles/modeli-prodazhu>
3. Поєднання ABC і XYZ аналізів у ритейлі. <https://datawiz.io/uk/white-paper/combining-abczyx-analyses-in-retail>

*Науковий керівник: В.М. Орлова,  
кандидат технічних наук, доцент*

**М.С. Карпо**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СТАН РИНКУ ЧАЮ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

Ринок чаю є одним із провідних сегментів світового та національного продовольчого ринку, який характеризується стабільним попитом, широким асортиментом продукції та високою культурною та економічною значущістю.

Чай належить до найпоширеніших напоїв у світі та користується популярністю завдяки своїм смаковим якостям, оздоровчому ефекту та доступності.

Світовий обсяг ринку чаю у 2024 році становив 39,5 млрд дол. США і прогнозується зрости до 69,2 млрд дол. США до 2034 року при щорічному зростанні на 5,8%. Азійсько-Тихоокеанський регіон забезпечує 43,1% світового обсягу виробництва чаю, а найбільші експортери – Китай, Шрі-Ланка та Кенія [1].

В Україні функціонує 570 підприємств у секторі виробництва чаю та кави, провідні з яких у 2024 році забезпечили 7,9 млрд грн виручки [2].

Провідні сегменти включають чорний чай (близько 66% ринку), зелений, трав'яний, матча та комбучу, що демонструють стабільне зростання завдяки функціональним та оздоровчим властивостям.

Основними факторами, що сприяють динамічному розвитку ринку чаю, є наступні [3]:

Підвищений попит на натуральні та здорові напої. Сучасні споживачі все частіше обирають альтернативу газованим та підсолодженим напоям на користь продуктів із природним складом. Чай, зокрема зелений, трав'яний та білий, розглядається як джерело антиоксидантів, що сприяють зміцненню імунної системи та покращенню загального стану здоров'я. Наукові дослідження підтверджують користь регулярного споживання зеленого чаю, зокрема, зниження ризику серцево-судинних захворювань через високий вміст катехинів.

Популярність органічних і спеціалізованих сортів. Органічний чай користується стабільним попитом серед споживачів, готових оплачувати продукцію, вирощену без використання хімікатів. Крім того, спостерігається зростання інтересу до спеціальних сортів чаю, таких як матча, ройбуш чи улун, що поєднують у собі унікальні смакові характеристики та культурну цінність походження. Японська матча, наприклад, отримала широке застосування не лише у традиційних церемоніях, а й у сучасних кулінарних та косметичних продуктах.

Зростаюче усвідомлення користі для здоров'я. Чай асоціюється з wellness-культурою та активно інтегрується в повсякденні практики підтримки здоров'я. Від заспокійливої дії ромашкового чаю до стимулюючого ефекту чорного чаю з кофеїном – споживачі дедалі частіше враховують функціональні властивості продукту. Трав'яні чаї, наприклад, м'ятний або імбирний, широко використовуються для покращення травлення, зменшення стресу та профілактики простудних захворювань. Маркетингові стратегії виробників додатково сприяють популяризації чаю як елемента здорового способу життя.

Інновації у форматах та смаках. Ринок чаю значно трансформується завдяки новим продуктам і форматам. З'являються холодні чаї у пляшках, газовані та функціональні напої, чайні коктейлі, а також чаї з додаванням суперфудів – куркуми, ягід годжі та інших рослинних компонентів. Подібні інновації приваблюють молоді споживчі сегменти, які цінують новизну та оригінальні смакові поєднання..

Таким чином, ринок чаю є важливим сегментом світового та українського продовольчого ринку, що характеризується стабільним попитом та широким асортиментом продукції. Ринок зростає завдяки попиту на натуральні та органічні напої, оздоровчі властивості чаю, а також інноваційні формати та нові смаки. Ці фактори забезпечують стабільний розвиток галузі та розширення споживчих сегментів.

Список використаних джерел

1 Tea market. <https://www.transparencymarketresearch.com/global-tea-market.html>

2. Ринок кави й чаю в Україні: 10 млрд грн виручки за 2024. <https://youcontrol.com.ua/data-research/gynok-kavyu-chaiu-v-ukrayini-10-mlrd-hrn-vyruchky-za-2024/>

3 Тренди-2023 сучасного чайного бізнесу. <https://tea-puer.com.ua/ua/news/trendy-2023-suchasnogo-chajnogo-biznesu/>

*Науковий керівник: Г.А. Рижкова,  
кандидат економічних наук, доцент*

**М.О. Карпук**

*Університет іменні Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **КРИТЕРІЇ ТА МЕТОДИ ВИБОРУ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ МАТЕРІАЛІВ У ВИРОБНИЦТВІ ТОВАРІВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Вибір постачальників матеріалів є важливим етапом управління діяльністю підприємств легкої промисловості. Від якості сировини, стабільності поставок і умов співпраці залежать якість готової продукції, її собівартість і конкурентоспроможність. Особливо це актуально для виробництва товарів тривалого користування, де властивості матеріалів визначають комфорт, безпечність і довговічність виробу [1].

Постачальник розглядається як суб'єкт господарювання, що забезпечує підприємство необхідними ресурсами відповідної якості, у визначені строки та за економічно обґрунтованою ціною. Тому його вибір має здійснюватися на основі системного підходу з урахуванням сукупності критеріїв.

Основними критеріями вибору постачальників є якість матеріалів, ціна та умови оплати, надійність постачання, рівень сертифікації, репутація, логістичні умови, а також гнучкість і сервіс. Для об'єктивної оцінки цих критеріїв застосовується система вагомостей (табл. 1).

Водночас ключову роль у процесі прийняття рішення відіграють саме методи вибору постачальників, які дозволяють систематизувати інформацію та обґрунтувати управлінське рішення.

Одним із найпростіших є метод визначення переваг (інформаційний метод). Він полягає у зборі інформації про постачальників із різних джерел:

комерційних пропозицій, каталогів, відгуків клієнтів та експертних оцінок. На основі отриманих даних формується загальне уявлення про сильні та слабкі сторони кожного постачальника. Перевагою цього методу є широта інформації, однак його недоліком є значні витрати часу та можливість суперечливих даних.

Більш обґрунтованим є метод оцінки витрат, який передбачає аналіз повних витрат співпраці з постачальником. Оцінюється не лише закупівельна ціна матеріалів, а й витрати на транспортування, зберігання, можливі втрати від браку та ризики зривів поставок. Цей метод дозволяє визначити реальну економічну вигідність співпраці, проте потребує значного обсягу достовірної інформації та складних розрахунків [3].

Таблиця 1

Критерії вибору постачальників матеріалів та їх вагомість [2]

Критерій	Зміст критерію	Вагомість, %
Якість матеріалів	Відповідність стандартам, стабільність фізико-механічних та гігієнічних показників	30
Ціна та умови оплати	Рівень закупівельної ціни, знижки, відстрочка платежу	20
Надійність постачання	Дотримання строків, регулярність поставок, мінімізація ризиків зривів	15
Сертифікація та відповідність стандартам	Наявність сертифікатів якості, безпеки, екологічності	10
Репутація та досвід постачальника	Досвід роботи на ринку, відгуки, імідж компанії	10
Логістичні умови	Географічна близькість, вартість і зручність транспортування	10
Гнучкість та сервіс	Можливість індивідуальних замовлень, швидкість реагування, післяпродажна підтримка	5
Разом		100

Метод домінуючих характеристик використовується у випадках, коли підприємство визначає один ключовий критерій вибору, наприклад, якість або ціну. Постачальник обирається за найкращим значенням цього показника. Перевагою методу є простота і швидкість, однак він ігнорує інші важливі фактори, що може призвести до неефективного рішення.

Найбільш поширеним і ефективним є бальний (рейтинговий) метод. Його сутність полягає у комплексній оцінці постачальників за кількома критеріями з урахуванням їх вагомості. Кожному постачальнику присвоюються бали за кожним критерієм, після чого розраховується інтегральна оцінка шляхом множення балів на вагові коефіцієнти та їх підсумовування. Це дозволяє порівняти різні варіанти та обрати оптимального постачальника. Перевагою бального методу є можливість врахування багатьох факторів одночасно та отримання узагальненої оцінки. Водночас його результати можуть залежати від суб'єктивності експертних оцінок, що є певним обмеженням [4].

У практиці підприємств легкої промисловості доцільно використовувати комбінований підхід, поєднуючи кілька методів. Наприклад, попередній відбір

постачальників може здійснюватися за допомогою інформаційного методу, а остаточний вибір - за бальним методом або методом оцінки витрат.

Отже, методи вибору постачальників є ключовими інструментами управління закупівельною діяльністю. Їх правильне застосування дозволяє не лише обрати надійного партнера, а й оптимізувати витрати, знизити ризики та забезпечити стабільну якість продукції підприємств легкої промисловості.

Список використаних джерел

1. Вибір постачальника як завдання логістики.  
<https://osvita.ua/vnz/reports/management/14548/>
2. Алгоритм і основні методи вибору постачальника.  
[https://stud.com.ua/49104/logistika/algorithm\\_osnovni\\_metodi\\_viboru\\_posta](https://stud.com.ua/49104/logistika/algorithm_osnovni_metodi_viboru_posta)
3. Лопатін А.О. Сучасні методи вибору постачальника сировини наземним автотранспортом. С. 57-63. [http://www.psaec-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_78\\_2020\\_ukr/10.pdf](http://www.psaec-jrnl.nau.in.ua/journal/4_78_2020_ukr/10.pdf)
4. Журавель Н.О. Методи вибору постачальників.  
<https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/>

*Науковий керівник: В.М. Орлова,  
кандидат технічних наук, доцент*

**М.Ф. Китай**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СТАН УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ АВТОМОБІЛЬНИХ АКУМУЛЯТОРІВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Український ринок автомобільних акумуляторів є важливою складовою автомобільного aftermarket-сектору та пов'язаним із загальним станом економіки, автомобільного парку та логістичної інфраструктури країни. Його розвиток визначається такими факторами, як структура автопарку, рівень імпорту автомобілів, платоспроможність населення, валютні коливання, технологічні інновації та вплив військово-економічних умов. У 2018–2021 роках ринок демонстрував відносну стабільність із незначним зростанням, однак після 2022 року відбулися структурні зміни, що змінили як обсяги, так і структуру попиту [1].

Основою попиту на автомобільні акумулятори в Україні є заміна батарей у вже існуючому автопарку. Український парк транспортних засобів характеризується високою часткою автомобілів віком понад 10-15 років, що збільшує частоту заміни акумуляторів та формує стабільний aftermarket-сегмент. Середній строк служби свинцево-кислотної батареї становить 3–4 роки, тому обсяг ринку залежить від кількості автомобілів та інтенсивності їх використання.

На відміну від ринку нових автомобілів, який суттєво скоротився після 2022 року, aftermarket-ринок акумуляторів виявився більш стійким. Це

пояснюється тим, що навіть у період економічних труднощів власники автомобілів змушені обслуговувати транспорт, щоб підтримувати його працездатність. Дослідження українських економістів підтверджують, що ринок автокомпонентів є менш чутливим до короткострокових криз, ніж ринок нових транспортних засобів, оскільки попит на ремонт і заміну деталей має обов'язковий характер [2].

Повномасштабна війна суттєво вплинула на ринок автомобільних акумуляторів через:

- руйнування логістичних ланцюгів;
- скорочення виробничих потужностей;
- валютні коливання;
- зміну структури попиту.

З одного боку, зменшення продажів нових автомобілів знизило первинний попит на акумулятори. З іншого – активне використання транспорту в умовах війни, збільшення кількості військової та спеціальної техніки, генераторів і систем резервного живлення створило додатковий попит. Також зросла потреба в акумуляторах для логістичних компаній та аграрного сектору, що продовжував працювати навіть у складних умовах [3].

Ринок характеризується високою конкуренцією між брендами, значною роллю дилерських мереж і СТО та поступовим зростанням онлайн-продажів через маркетплейси.

У сучасних умовах можна виділити кілька ключових тенденцій на досліджуваному ринку:

1. Зростання середньої ємності батарей. Сучасні автомобілі оснащені великою кількістю електронних систем, що збільшує навантаження на акумулятор.

2. Перехід до AGM/EFB технологій. Автомобілі з системою Start-Stop потребують більш технологічних батарей, що збільшує середню ціну акумулятора.

3. Скорочення строку служби батарей. Часті перепади температур, нестабільна напруга та тривалі простой автомобілів призводять до швидшого зносу.

4. Зростання онлайн-каналів продажу. Інтернет-магазини та маркетплейси стають важливими каналами реалізації акумуляторів.

5. Посилення імпортозалежності. Через руйнування частини промисловості збільшилась частка імпорту.

Світовий ринок акумуляторів швидко змінюється через розвиток електромобілів і накопичувачів енергії. Україна також поступово інтегрується в ці процеси. Частка електромобілів поки що невелика, але зростає. Це створює попит на нові типи батарей і сервісів [4].

Однак навіть у разі активного розвитку електромобілів стартерні акумулятори ще довго залишатимуться необхідними, оскільки більшість електромобілів також використовує допоміжні 12-вольтові батареї. Крім того,

великий парк традиційних автомобілів забезпечить стабільний попит у середньостроковій перспективі [4].

Тому, на наш погляд необхідно доповнити перелік основних проблем українського ринку акумуляторів і вказати наступні:

- валютна нестабільність;
- зростання вартості логістики;
- дефіцит сировини;
- контрафактна продукція;
- відсутність розвиненої системи утилізації.

Саме екологічні питання утилізації відпрацьованих батарей стають дедалі актуальнішими. Впровадження європейських стандартів переробки створить нові можливості для інвестицій в країну.

А щодо перспективи розвитку ринку, то у довгостроковій перспективі ринок має потенціал зростання завдяки:

- післявоєнному відновленню економіки;
- оновленню автопарку;
- розвитку логістики та агросектору;
- переходу на нові технології батарей;
- подальшої інтеграції з ринками ЄС.

Ринок автомобільних акумуляторів залишатиметься стабільним сегментом автомобільної галузі, оскільки попит на заміну батарей є постійним і мало залежить від короткострокових криз.

Таким чином, український ринок автомобільних акумуляторів перебуває у стані трансформації під впливом війни, економічних змін і технологічних тенденцій. Незважаючи на труднощі, він зберігає стабільність завдяки великому автопарку та необхідності регулярної заміни акумуляторів. У перспективі очікується поступове зростання ринку разом із відновленням економіки та модернізацією транспортної системи. Для підприємств галузі ключовими факторами успіху будуть розвиток бренду, сервісної мережі, логістики та адаптація до нових технологій.

Список використаних джерел

1. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Розвиток транспортної системи України в умовах глобалізації. Харків : УкрДУЗТ, 2021.
2. Жигір А. А. Ринок автокомпонентів України: структура та тенденції розвитку // Економіка та держава. 2022. № 7. С. 45-50.
3. Статистичний щорічник України 2024. Київ : Державна служба статистики України, 2025.
4. IEA. Global Battery Market Report 2023. Paris: International Energy Agency, 2023.

*Науковий керівник: О.Р. Сергєєва,  
кандидат наук з державного управління, доцент*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ**

Малий бізнес відіграє значну роль у економіці України, забезпечуючи близько 60% робочих місць у приватному секторі та формуючи частку валового внутрішнього продукту [1]. Одним із ключових чинників підвищення ефективності та конкурентоспроможності малих підприємств є цифровізація, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси, маркетинг та взаємодію зі споживачами.

Цифровізація дозволяє підприємствам знизити транзакційні витрати, оптимізувати логістику та забезпечити доступ до нових ринків, що є особливо важливим у контексті сучасної економічної динаміки та підвищення конкуренції [2]. За даними Державної служби статистики України, понад 55% малих підприємств інтегрували цифрові платформи у свою комерційну діяльність, 78% малих підприємств вважають цифровізацію важливим чинником підтримки конкурентоспроможності, а 63% відзначають, що використання цифрових каналів збуту дозволило збільшити обсяг продажів на 20-30% [1].

Соціальні мережі виконують функцію каналів прямих маркетингових комунікацій та сприяють формуванню корпоративного бренду без значних витрат на традиційну рекламу. Вони дозволяють оперативно отримувати зворотній зв'язок, адаптувати асортимент продукції до потреб ринку та підвищувати лояльність споживачів. Маркетплейси відкривають доступ до національних ринків без потреби у значних капіталовкладеннях у фізичну інфраструктуру. Дані опитувань показують, що інтеграція маркетплейсів дозволяє малим підприємствам збільшувати обсяг продажів у середньому на 30% протягом першого року використання, скорочувати витрати на логістику на 15-20% та знижувати потребу в оренді приміщення. За результатами низки досліджень, 42% малих підприємств змогли розширити географію продажів, 35% зафіксували зростання обсягу замовлень завдяки онлайн-продажам [1].

Цифрові інструменти забезпечують оперативний аналіз попиту та поведінки споживачів, що дозволяє швидко тестувати ринок і адаптувати бізнес-модель, зменшувати ризики прийняття інвестиційних рішень. Використання аналітичних систем та інструментів таргетованої реклами сприяє підвищенню ефективності маркетингових стратегій, оптимізації витрат на рекламу, збільшенню конверсії та точнішій сегментації споживчої аудиторії.

Сучасні дослідження свідчать, що малі підприємства, які активно інтегрують цифрові інструменти у свою діяльність, демонструють вищу продуктивність та швидше зростання доходів порівняно з підприємствами, що працюють виключно офлайн [2].

Впровадження цифрових технологій відкриває широкі можливості для розвитку малого бізнесу, проте супроводжується певними ризиками. Доступність цифрових платформ значно знижує бар'єри входу на ринок, що. Водночас, підвищує конкуренцію. Залежність від зовнішніх платформ є додатковим ризиком, оскільки зміни алгоритмів соціальних мереж і маркетплейсів, а також їхня комісійна політика, можуть істотно впливати на доходи підприємств. Крім того, інтеграція цифрових каналів підвищує вразливість до кібербезпек, витоку даних і шахрайства, що вимагає впровадження комплексних систем кібербезпеки. За результатами сучасних досліджень, понад 60% малих підприємств відчули негативний вплив змін алгоритмів соціальних мереж та комісій маркетплейсів, що підкреслює необхідність диверсифікації каналів збуту та зниження залежності від окремих платформ [2].

Таким чином, цифровізація виступає ключовим фактором розвитку малого бізнесу в Україні, оскільки дозволяє зменшити капітальні та операційні витрати, підвищити ефективність управління бізнес-процесами та маркетингових кампаній, розширити масштаби діяльності та інтегрувати підприємства у сучасні цифрові ринкові екосистеми, підвищуючи їхню конкурентоспроможність на сучасному ринку [2]. Адаптація малих підприємств до цифрових технологій сприяє розвитку економіки та вимагає системного управління ризиками. Для досягнення максимального ефекту підприємцям слід розробляти стратегічні цифрові плани з урахуванням ринку та цільової аудиторії, диверсифікувати канали збуту, підвищувати цифрову компетентність персоналу та впроваджувати системи кібербезпеки.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Малий і середній бізнес в Україні: статистичний збірник/Держстат України. – Київ, 2022. – 120 с.

2. Національна академія наук України, Інститут економіки та прогнозування. Цифровізація та розвиток малого підприємництва в Україні: аналітичний звіт. – Київ, 2021.-5с.

**А.П. Коваль**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ У ВИРОБНИЦТВІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО РОБОЧОГО ОДЯГУ**

Сучасний ринок спеціалізованого робочого одягу демонструє стабільне зростання, що підтверджується аналітичними оцінками міжнародних дослідницьких агентств: середньорічні темпи зростання глобального ринку становлять приблизно 5-7%. Основними драйверами розвитку виступають посилення вимог до охорони праці, індустріалізація країн, що розвиваються, та

впровадження інноваційних матеріалів у виробництво.

У структурі попиту близько 35–40% припадає на будівельну та виробничу галузі, ще до 20% – на енергетику та хімічну промисловість. Саме ці сектори формують основний запит на високотехнологічний одяг із підвищеними захисними властивостями [1].

Ключовим напрямом інновацій є розвиток сучасних матеріалів. Частка високотехнологічних тканин (арамідних, мембранних, вогнестійких) у нових розробках спецодягу вже перевищує 30% у провідних країнах ЄС. Використання таких матеріалів дозволяє підвищити термін експлуатації виробів у середньому на 25–40% порівняно з традиційними тканинами.

Важливим технологічним фактором є застосування наноматеріалів. Дослідження показують, що нанопокриття на основі срібла та оксиду титану знижують рівень бактеріального забруднення тканин на 80–95%, що особливо актуально для медичного та промислового секторів. Крім того, такі технології підвищують стійкість матеріалів до забруднення та зношування, скорочуючи витрати на обслуговування одягу до 15–20% [2].

Окремим трендом є розвиток smart textiles. За оцінками ринку, сегмент «розумного текстилю» зростає темпами понад 10% щорічно. Інтегровані сенсорні системи дозволяють здійснювати моніторинг температури тіла, серцевого ритму та зовнішніх небезпечних факторів. У промислових умовах це може знизити рівень виробничого травматизму на 10–15% завдяки своєчасному виявленню ризиків.

Цифровізація виробництва також суттєво впливає на ефективність галузі. Використання CAD/CAM систем і 3D-сканування дозволяє скоротити час розробки нових моделей на 30–50%, а також зменшити витрати матеріалів на 10–20% за рахунок точного розкрою. Це формує передумови для переходу до моделі mass customization, яка вже використовується приблизно 25% виробників у Європі [3].

Важливим аспектом є екологізація виробництва. Близько 60% великих текстильних компаній у світі впроваджують елементи циркулярної економіки. Використання перероблених волокон дозволяє скоротити викиди CO<sub>2</sub> у виробничому циклі на 20–30%, а споживання води – до 40% у процесах фарбування та обробки тканин.

Таким чином, інновації у сфері спеціалізованого робочого одягу формують багатовимірну трансформацію галузі. Вони охоплюють матеріалознавство, цифрові технології, безпекові рішення та екологічну відповідальність. Подальший розвиток ринку буде пов'язаний із розширенням частки smart textiles, зростанням автоматизації виробництва та поглибленням персоналізації продукції.

Список використаних джерел

1. Grand View Research. Protective Clothing Market Size, Share & Trends Analysis Report. <https://www.grandviewresearch.com>
2. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Sustainable

textile production. <https://www.unido.org/stories/sustainable-textile-industry>

3. European Commission. EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles. [https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles_en)

*Науковий керівник: О.В. Кузьменко,  
кандидат економічних наук, доцент*

**Д.М. Ковальов**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СПОЖИВНІ ВЛАСТИВОСТІ КЕРАМІЧНОЇ ПЛИТКИ. СУЧАСНИЙ АСПЕКТ**

Керамічна плитка є одним з найбільш популярних товарів на будівельному ринку і є необхідним матеріалом не лише при будівництві та ремонтних роботах. В останні воєнні роки спостерігається необхідність постійного відновлення пошкоджених будівельних споруд та приміщень, і тому велике значення має в ньому також керамічна плитка та її споживні властивості. В той же час на сучасному ринку України сформувалося велике конкурентне середовище зі національних суб'єктів господарювання та провідних світових виробників. Це ІНТЕРКЕРАМА і CERSANIT, KOTTO КЕРАМІКА і GOLDEN TILE, ZEUS CERAMICA і багато інш.

Керамічна плитка впродовж багатьох тисячоліть використовується людством і в наш час продовжує вдосконалюватися з року в рік. З'являються нові колекції плиток від провідних європейських і вітчизняних виробників, з поліпшеними технічними характеристиками і новими дизайнерськими рішеннями. Оздоблювальна керамічна плитка в 5–10 разів краще очищується при митті водою, милом, СМЗ порівняно з іншими видами виробів (пластмасами, металом і т.д.).

Формування споживних властивостей будь-якого товару починається ще на стадії підбору сировини і залежить від технологічних процесів, і тому керамічна плитка не є винятком. У товарознавстві сукупність властивостей поділяють на фізико-технічні та естетичні і доповнюють вимогами до конструкції та розміру, в нашому випадку плитки відповідно до її призначення, а також можливості монтажу [1].

Зрозуміло, якщо констатується невідповідність конструкції, розмірів, фізико-механічних, санітарно-гігієнічних і естетичних властивостей умовам експлуатації керамічної плитки, то показники споживних властивостей частково чи повністю втрачають своє значення. Умови експлуатації теж є вагомим фактором, який визначає споживні властивості, призначення, довговічність, зручність у використанні, зовнішній вигляд плитки та ін.

Так, застосування глазурної поливи сприяє підвищенню експлуатаційних властивостей при використанні керамічної плитки у кухні або у ванній кімнаті.

Незважаючи на те, що ця полива також з часом руйнується, до неї легко проникає водяна пара, і, як наслідок, виникає вимивання лужних оксидів.

Під впливом навіть чистої гарячої води при +80 °С здійснюється руйнування надглазурного декору керамічної плитки. Сильний водний струмень також шкодить її декору, тим більше, чим більшу площу поверхні виробу займає декор. Вплив на руйнування декору керамічної плитки і склад лужних миючих засобів. Ступень руйнування встановлюється за зміною якості поверхні, що пов'язана зі зменшенням яскравості і блиску декору [2].

Особливості виробництва керамічної плитки обумовлюють важливість отримання плитки точних розмірів і заданої форми, тому незначні відхилення від встановлених режимів сушіння і випалу викликають великі відхилення від затверджених зразків-еталонів. Сучасна нормативна база встановлює допустимі відхилення розмірів і форм, так, наприклад, допустима кривизна лицьової поверхні плитки 1 гатунку в розмірі не більше 0,8 мм, у той же час для плитки 2 гатунку цей показник не повинен перевищувати 1,1 мм [3].

Нормативно-технічна документація регламентує фізико-технічні показники і методи їх визначення.

Відомо, що для покращення інтер'єрів приміщень, створення комфортних умов та забезпечення виконання санітарно-гігієнічних вимог використовують саме облицювання стін та підлог керамічними плитками. Оздоблювальна керамічна плитка в 5–10 разів краще очищується при митті водою, милом, СМЗ порівняно з іншими видами виробів (пластмасами, металом і т.д.).

Для внутрішнього облицювання застосовують глазуровані облицювальні плитки, випалені кахлі, а також плитки для підлоги та килимову мозаїку. До цих виробів висувають більш високі вимоги: вони повинні мати гарний зовнішній вигляд, правильну форму і точні розміри, високу термо- і водостійкість, бути достатньо міцними. Матеріали для підлог повинні мати високу ударостійкість та опір до стирання.

Глазур плитки може бути блискучою чи матовою, прозорою чи заглишеною. Колір, відтінок кольору, малюнок і рельєф лицьової поверхні плиток і фасонних деталей повинні відповідати зразкам-еталонам, які затверджують в установленому порядку.

Щодо загальної кількості допустимих дефектів на одній плитці, то за стандартом не повинна бути більше: двох – на плитках 1 гатунку; трьох – на плитках 2 гатунку. Динаміка сучасного виробництва керамічної плитки в Україні визначається складними техніко-економічними умовами роботи підприємств. Необхідність збільшення об'ємів виробництва, збереження і розширення ринку збуту продукції в умовах тривалої економічної кризи та військових дій, тенденції зростання вартості всіх видів ресурсів (сировинних, енергетичних, трудових) вимагають оновлення каталогу продукції та збереження її якості.

Список використаних джерел

1. ДСТУ Б.В.2.7. – 67 – 98 Будівельні матеріали. Плитки керамічні фасадні і килими з них. Технічні умови.

2. ДСТУ Б.В.2.7. – 117.2002 Будівельні матеріали. Плитки керамічні для підлог. Технічні умови.

3. Товарознавство керамічних будівельних матеріалів. Захарченко П.В., Купрієнко П.Й., Пушкарьова К.К., Рева В.І. – К.: Київський національний університет будівництва та архітектури, 2006. – 221 с.

*Науковий керівник: Г.А. Рижкова,  
кандидат економічних наук, доцент*

**О.К. Комарницький**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОСНОВНІ НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ**

Активізація продажу є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства, оскільки безпосередньо впливає на обсяги товарообігу, прибутковість та конкурентоспроможність. У сучасних умовах ринку, що характеризуються високим рівнем конкуренції та зміною споживчих уподобань, підприємствам необхідно застосовувати комплекс заходів, спрямованих на стимулювання попиту та збільшення обсягів реалізації продукції [1].

Одним із основних шляхів активізації продажу є оптимізація асортиментної політики. Формування раціонального асортименту передбачає орієнтацію на попит споживачів, виділення найбільш прибуткових і популярних товарів, а також поступове скорочення або заміну малоефективних позицій. Використання методів ABC та XYZ-аналізу дозволяє підприємству визначити ключові товарні групи та зосередити увагу на їх просуванні, що сприяє зростанню обсягів реалізації.

Важливим напрямом є також цінова політика підприємства. Гнучке ціноутворення, застосування системи знижок, акційних пропозицій та спеціальних цінових програм дозволяє стимулювати попит, особливо на товари з низькою оборотністю. Проведення короткострокових акцій, зокрема зниження цін або пропозиція «2 за ціною 1», позитивно впливає на рішення споживачів щодо покупки.

Не менш важливу роль відіграють мерчандайзинг і організація торговельного простору. Раціональне розміщення товарів у торговельному залі, використання привабливих викладок, зонування простору та виділення акційних товарів сприяють приверненню уваги покупців і стимулюють імпульсні покупки. Особливо ефективним є розміщення товарів групи А на найбільш помітних місцях.

Ще одним ефективним інструментом є рекламна діяльність і просування товарів. Використання внутрішньомагазинної реклами, зовнішніх рекламних засобів, а також цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, месенджери)

дозволяє інформувати споживачів про наявність товарів, новинки та акційні пропозиції, що сприяє підвищенню рівня продажів.

Важливим фактором активізації продажу є підвищення якості обслуговування покупців. Кваліфікований персонал, ввічливе ставлення, надання консультацій та допомога у виборі товарів формують позитивний імідж підприємства та сприяють зростанню лояльності клієнтів. Це, у свою чергу, стимулює повторні покупки.

Крім того, доцільним є застосування програм лояльності, таких як бонусні системи, накопичувальні знижки або дисконтні картки. Вони мотивують покупців здійснювати покупки саме в даному магазині та збільшувати їх обсяг.

Окрему увагу слід приділити управлінню товарними запасами. Забезпечення постійної наявності популярних товарів, уникнення дефіциту та своєчасне поповнення запасів дозволяють не втрачати потенційний попит. Водночас контроль за повільно реалізованими товарами дає змогу запобігти їх надлишку.

Умови високої конкуренції та насиченості ринку зумовлюють необхідність не лише залучення нових клієнтів, а й утримання існуючих. Важливим напрямом активізації продажу на сучасному етапі розвитку роздрібно́ї торгівлі є впровадження програм лояльності, які спрямовані на формування довгострокових відносин із покупцями та стимулювання повторних покупок. Сутність програми лояльності полягає у наданні покупцям додаткових вигод за здійснення покупок, що може реалізовуватися у вигляді накопичувальних знижок, бонусних балів, дисконтних карток або спеціальних персоналізованих пропозицій. Такий підхід мотивує споживачів здійснювати покупки в магазині, збільшувати частоту відвідувань і середній чек та дозволяє краще вивчати поведінку покупців, їхні вподобання та структуру споживання [2].

Таким чином, активізація продажу є комплексним процесом, що передбачає поєднання асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства. Використання зазначених заходів дозволяє підвищити ефективність діяльності магазину, збільшити товарооборот та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

#### Список використаних джерел

1 Алексеевко І.А., Шпортко Г.Ю. Управління сучасними техніками персонального продажу у різних бізнес-контекстах. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. №2. С. 92-100.

2. Топ-10 головних тенденцій у роздрібній торгівлі. <https://rau.ua/news/top-10-tendencij-torgivli-2024/>

*Науковий керівник: В.М. Орлова,  
кандидат технічних наук, доцент*

**ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ**

Український ринок комерційної нерухомості функціонує в умовах високої макроекономічної та безпекової невизначеності, пов'язаної з військовими ризиками, змінами структури попиту та обмеженими інвестиційними ресурсами. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну суттєво вплинуло на активність девелопменту, обсяги угод та структуру орендарів, що зумовило перерозподіл попиту між регіонами та сегментами ринку.

На наш погляд, впровадження і поширення інновацій у консультаційні послуги благотворно відіб'ються на досліджуваному ринку і на його економіці в цілому [1]. Цей процес є дуже тривалим, але в умовах відновлення ринку комерційної нерухомості є невідворотним. З метою підвищення ефективності бізнес-процесів, зростання доходів та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку нерухомості пропонується комплекс взаємопов'язаних інновацій (таблиця 1).

Таблиця 1

Рекомендовані зміни у функціонуванні підприємств на ринку комерційної нерухомості

Напрямок інновації	Суть змін	Тип інновації	Очікуваний результат
Впровадження CRM-системи	Створення єдиної клієнтської бази, автоматизація обліку угод	Організаційно-технологічна	Підвищення керованості процесів
Автоматизація консультаційних процесів	Стандартизація етапів роботи з клієнтом	Процесна	Скорочення часу обслуговування
Онлайн-консультації	Перехід частини послуг у цифровий формат	Сервісна	Розширення географії клієнтів
Електронний документообіг	Відмова від паперових процедур	Технологічна	Прискорення укладання угод
Аналітика клієнтської бази	Аналіз потреб та поведінки клієнтів	Управлінська	Персоналізація послуг
Маркетингова цифровізація	Використання онлайн-реклами та автоматичних розсилок	Маркетингова	Залучення нових клієнтів
Підвищення якості сервісу	Впровадження клієнтоорієнтованих стандартів	Організаційна	Зростання задоволеності клієнтів

Впровадження зазначених змін має системний характер і охоплює організаційні, технологічні, процесні та маркетингові аспекти функціонування підприємств, що надають консультаційні послуги у сфері комерційної нерухомості [2]. У сукупності зазначені інновації формують інтегровану модель розвитку консультаційної діяльності підприємств галузі. Їх реалізація забезпечує скорочення витрат, зростання продуктивності праці, підвищення швидкості обслуговування та збільшення обсягу доходів агенцій з нерухомості (табл. 1).

Отже, запропоновані інноваційні зміни мають комплексний характер і спрямовані на трансформацію системи управління консультаційними послугами відповідно до сучасних вимог цифрової економіки. Їх впровадження створює передумови для сталого розвитку підприємств з продажу нерухомості, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на досліджуваному ринку.

Список використаних джерел

1. Дуброва Н. П. Особливості функціонування ринку комерційної нерухомості в Україні // Економіка та держава. 2023. № 5. С. 45–49.
2. Зянько В. В. Оцінка ефективності інвестицій у нерухомість // Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 23–27.

*Науковий керівник: Г.А. Рижкова,  
кандидат економічних наук, доцент*

**О.В. Кузьменко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ЦИФРОВІ ФОРМИ ТОРГІВЛІ У СТРУКТУРІ СВІТОВОГО РИНКУ ТОВАРІВ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ**

У сучасному глобалізованому економічному просторі, що характеризується інтенсивною цифровою трансформацією, цифрові форми торгівлі виступають одним із визначальних драйверів розвитку світового ринку товарів. Їх активне поширення зумовлене стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, розширенням інтернет-інфраструктури, еволюцією споживчих пріоритетів, а також поглибленням міжнародних торговельних зв'язків. У результаті цього відбувається суттєва трансформація традиційних механізмів ринкового функціонування, що проявляється у формуванні нових каналів реалізації продукції, появи інноваційних бізнес-моделей та посиленні конкуренції.

Цифрові форми торгівлі як складова цифрової економіки охоплюють процеси купівлі-продажу товарів і послуг із використанням онлайн-платформ, мобільних застосунків та інших електронних інструментів взаємодії між продавцем і споживачем. Їх частка у загальній структурі світового товарного ринку демонструє стійку тенденцію до зростання.

Аналіз структури світового ринку товарів дозволяє констатувати поступову інтеграцію цифрових каналів у всі його сегменти. Найбільш високі темпи зростання характерні для таких товарних груп, як електроніка, одяг, косметика та товари повсякденного попиту. Зокрема, у сегменті електроніки частка продажів через цифрові канали перевищує 30%, тоді як у сфері модної індустрії цей показник наближається до 25%. Водночас спостерігається динамічне зростання цифрових продажів у сфері продуктів харчування, яка раніше характеризувалася обмеженим рівнем цифровізації [1].

Територіальна структура цифрової торгівлі також зазнає значних змін. Провідні позиції утримує Китай, частка якого у світовому обсязі цифрових продажів перевищує 50%, що пояснюється високим рівнем розвитку національних платформ та цифрової інфраструктури. Сполучені Штати Америки формують близько п'ятої частини глобального ринку. Водночас країни Південно-Східної Азії, Індія та держави Латинської Америки демонструють одні з найвищих темпів зростання, що обумовлено активним розширенням доступу до цифрових технологій.

Важливою тенденцією є трансформація поведінки споживачів. Згідно з дослідженнями PwC, понад 70% покупців регулярно здійснюють придбання товарів через цифрові канали, а близько половини роблять це щотижнево. Значно зростає роль мобільних пристроїв у процесі здійснення покупок. Так, понад 60% транзакцій відбувається саме через смартфони та планшети. Це обумовлює необхідність удосконалення цифрових сервісів та підвищення якості клієнтського досвіду [2].

Ключовим чинником розвитку цифрових форм торгівлі є впровадження сучасних технологічних рішень. Використання інструментів Big Data, штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання дозволяє підприємствам здійснювати глибокий аналіз споживчої поведінки, формувати персоналізовані пропозиції та оптимізувати маркетингові стратегії. За оцінками McKinsey, застосування таких технологій сприяє підвищенню ефективності продажів на 10–15 % та скороченню витрат на просування до 20% [3].

Суттєвий вплив на розвиток цифрової торгівлі мають онлайн-платформи та маркетплейси, які фактично формують нову архітектуру ринку. Такі глобальні гравці, як Amazon, Alibaba та eBay, концентрують значну частку транзакцій, забезпечуючи ефект масштабу та мережеву взаємодію. За оцінками експертів, понад 60 % світового обсягу цифрових продажів здійснюється саме через маркетплейси, що свідчить про їхню ключову роль у сучасній торговельній системі.

Разом із тим, розвиток цифрових форм торгівлі супроводжується низкою викликів. Серед них – загострення конкурентної боротьби, ризики кібербезпеки, необхідність захисту персональних даних, логістичні обмеження та нерівномірний рівень доступу до цифрової інфраструктури.

Близько третини компаній розглядають кіберзагрози як один із основних стримуючих факторів розвитку цифрового бізнесу. Додатково значні витрати на

доставку та логістику можуть знижувати ефективність діяльності, особливо в країнах із недостатньо розвинутою транспортною інфраструктурою.

В українських реаліях цифрові форми торгівлі демонструють позитивну динаміку розвитку навіть в умовах економічних викликів. За експертними оцінками, обсяг національного ринку онлайн-продажів у 2023 році перевищив 4 млрд дол. США, при цьому середньорічні темпи зростання становили понад 20%. Основними чинниками розвитку є популяризація національних маркетплейсів, зростання рівня інтернет-покриття та активне використання електронних платіжних систем [4].

Подальші перспективи розвитку цифрових форм торгівлі пов'язані з поглибленням цифровізації економіки, модернізацією логістичної інфраструктури, впровадженням інтелектуальних технологій та розширенням міжнародної співпраці. Очікується, що у багатьох сегментах ринку саме цифрові канали стануть домінуючими, що потребуватиме від підприємств адаптації до нових умов ведення бізнесу.

Отже, цифрові форми торгівлі є невід'ємним елементом сучасного світового ринку товарів та визначають вектор його подальшого розвитку. Їх еволюція супроводжується глибокими структурними змінами, що охоплюють як споживчу поведінку, так і організаційно-економічні засади діяльності підприємств.

Ефективність подальшого розвитку цифрової торгівлі в майбутньому значною мірою залежить від рівня технологічної готовності, інституційного забезпечення та здатності бізнесу до інноваційної адаптації.

Список використаних джерел

1. Statista. E-commerce worldwide – statistics & facts. <https://www.statista.com>
2. PwC. Global Consumer Insights Survey 2023. <https://www.pwc.com>
3. McKinsey & Company. The future of e-commerce: Global trends and insights. <https://www.mckinsey.com>
4. Prom.ua. Аналітика українського ринку онлайн-торгівлі. <https://prom.ua>

**О.С. Маковецький**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧИХ УПОДОБАНЬ ЩОДО СМЕТАНИ**

Сметана є одним із найпопулярніших молочних продуктів в Україні та широко використовується в повсякденному харчуванні для приготування соусів, салатів, десертів та гарячих страв. Її споживання зумовлене не лише смаковими якостями, а й поживною цінністю та доступністю. В умовах зростання конкуренції на ринку молочних продуктів, появи нових брендів та нових видів сметани особливо актуальним є розуміння переваг і потреб споживачів. Тому

було проведено опитування серед покупців, метою якого було визначити основні фактори, що впливають на вибір сметани, а також з'ясувати зацікавленість у нових продуктах та готовність платити за органічну або натуральну продукцію [1].

За результатами опитування, більшість респондентів становлять жінки – 66%, чоловіки складають 34%, що свідчить про те, що основну цільову аудиторію сметани в Україні формують жінки, переважно у віці 26–50 років (61%). Це пояснюється тим, що саме вони зазвичай приймають рішення щодо покупки продуктів харчування для сім'ї.

Щодо характеристик продукту, найбільш поширеним вибором споживачів є сметана жирністю 15-20% (41%), що відповідає класичним смаковим уподобанням, а другий за популярністю варіант – 10-15% (36%). Найзручнішою формою упаковки для респондентів є пластикова банка (57%), а оптимальний обсяг продукту – 200-400 г (46%). Менше споживачів віддають перевагу упаковкам до 200 г або понад 500 г, що свідчить про популярність середніх за обсягом продуктів, які поєднують практичність, зручність у використанні та помірну ціну.

Серед факторів, що впливають на вибір сметани, найбільшу вагу має натуральність складу (28%) та ціна (24%), що підкреслює, що українські споживачі цінують якість і доступність продукту. Вплив бренду відзначили 18% респондентів, а упаковка та інші характеристики є менш значущими (7% та 2% відповідно). Це вказує на те, що при купівлі сметани споживачі більше орієнтуються на внутрішні характеристики продукту, ніж на зовнішні.

Щодо виробника, майже половина респондентів (49%) віддають перевагу відомим брендам, що пояснюється довірою до перевірених виробників та очікуванням стабільної якості. Продукція місцевих виробників обрана 32% респондентів, а 19% не надають переваги конкретному виробнику. Це свідчить про наявність стійкого попиту на локальні продукти, водночас бренд впливає на вибір значною мірою.

Респонденти демонструють помірну відкритість до нових видів сметани. Так, 24% готові купувати новинки, 47% – можливо, залежно від характеристик продукту, а 29% віддають перевагу класичним сортам.

Серед нових продуктів, що можуть зацікавити споживачів, виділяються сметана з пониженою жирністю, сметана зі спеціальними добавками (трави, фрукти, горіхи), органічна продукція та сметана з пробіотиками. При цьому готовність платити більше за органічну або натуральну сметану залежить від співвідношення ціни та якості – респонденти орієнтуються на адекватну цінову політику.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що споживачі при виборі сметани керуються насамперед натуральністю та якістю продукту, віддають перевагу середній жирності та зручній упаковці, надають перевагу відомим брендам, але помірно відкриті до продукції місцевих виробників та новинок. Ці дані можуть бути використані торговельними підприємствами для планування

асортименту, розробки нових видів сметани та ефективного просування продукції відповідно до реальних споживчих уподобань.

Список використаних джерел

1. Анкетне опитування. <https://cpd.com.ua/uk/anketne-opytuvannya/>

*Науковий керівник: О.Р. Сергєєва,  
кандидат наук з державного управління, доцент*

**І.А. Макогон**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **АНАЛІЗ РИНКУ ПОБУТОВИХ ХОЛОДИЛЬНИКІВ**

Ринок побутових холодильників і морозильників є важливою складовою світового ринку побутової техніки, що динамічно розвивається під впливом соціально-економічних та технологічних факторів. Зростання рівня урбанізації, підвищення доходів населення та зміна споживчих уподобань обумовлюють постійний попит на дану продукцію. Особливого значення набуває аналіз тенденцій розвитку ринку, що дозволяє визначити перспективи його подальшого зростання та трансформації.

За сучасними оцінками, обсяг світового ринку побутових холодильників і морозильників у 2024 році становив близько 97,8 млрд дол. США, а до 2032 року прогнозується його зростання до 132,8 млрд дол. США, із середньорічним темпом приросту близько 3,9%. Основними чинниками розвитку ринку є збільшення кількості домогосподарств, активна урбанізація та підвищений попит на енергоефективну техніку [1].

У регіональному розрізі лідером є Азіатсько-Тихоокеанський регіон (близько 38%), за яким слідують Північна Америка (24%) та Європа (22%). Ринки Латинської Америки (9%) і Близького Сходу та Африки (7%) демонструють стабільне зростання завдяки урбанізації та розвитку інфраструктури [1].

У структурі ринку домінують двокамерні холодильники, частка яких становить близько 36%, що пояснюється оптимальним поєднанням місткості, вартості та функціональності. Водночас спостерігається тенденція до зростання попиту на преміальні моделі (French Door, Side-by-Side), а також активне впровадження інновацій, зокрема інверторних компресорів і «розумних» функцій.

Значну частку ринку займають окремо стоячі моделі (близько 82%), що зумовлено їх універсальністю та доступністю. Конкурентне середовище характеризується високим рівнем суперництва між провідними виробниками, які орієнтуються на інновації, дизайн та адаптацію продукції до локальних ринків. Водночас цінова чутливість споживачів та регуляторні вимоги обмежують

можливості зростання прибутковості [2].

Таким чином, ринок побутових холодильників і морозильників характеризується стабільним зростанням, високим рівнем конкуренції та активним впровадженням інновацій. Основними тенденціями є підвищення енергоефективності, розвиток преміальних і «розумних» моделей, а також зростання ролі електронної комерції. Це свідчить про значний потенціал подальшого розвитку ринку в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1 The market for household refrigerators and freezers.  
<https://www.credenceresearch.com/report/household-refrigerator-freezer-market>

2. Тюха І.В., Бачинська А.О. Особливості ринку побутової техніки в Україні та світі. <https://dspace.nuft.e>

*Науковий керівник: О.Р. Сергєєва,  
кандидат наук з державного управління, доцент*

**О.Є. Малецький**

*ВСП «Гірничий фаховий коледж Криворізького національного  
університету», м. Кривий Ріг, Україна*

## **ЕКОЛОГІЧНА ЕКОНОМІКА: РОЗВИТОК «ЗЕЛЕНОГО» БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Сьогодні екологія та економічний розвиток тісно пов'язані. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває принцип відповідального використання ресурсів, за якого отримання прибутку не суперечить екологічній безпеці. Екологічна економіка поєднує розвиток бізнесу з необхідністю збереження довкілля, досягаючи економічного зростання без виснаження ресурсів [1]. «Зелений» бізнес практично реалізує ці ідеї у підприємницькій діяльності, орієнтованій на інновації та гармонійне співіснування людини і природи [1].

Актуальність «зеленого» бізнесу в сучасних умовах зумовлена загостренням глобальних екологічних проблем, зокрема зміною клімату, забрудненням довкілля та виснаженням природних ресурсів.

Традиційні моделі господарювання вже не забезпечують сталого розвитку, тому зростає потреба у нових підходах, які поєднують економічну ефективність із відповідальним ставленням до природи. Підвищення попиту на екологічно безпечні товари та послуги та вплив міжнародних стандартів стимулюють розвиток екологічно орієнтованого бізнесу [1].

Сучасний «зелений» бізнес виходить за межі традиційного підприємництва, поєднуючи економічну ефективність із відповідальністю перед природою. Він охоплює використання відновлюваних джерел енергії,

виробництво екологічно чистої продукції, переробку відходів, впровадження енергоефективних технологій та розвиток екологічного транспорту.

Наукові дослідження підтверджують, що такий підхід приносить не лише екологічну користь, а й економічну: зменшується негативний вплив на довкілля, підвищується ефективність ресурсокористування, формуються позитивний імідж підприємств та нові робочі місця. Крім того, «зелений» бізнес стимулює інновації, сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній і покращенню якості життя населення, що робить його стратегічно важливим для сталого розвитку сучасної економіки [1].

Основні проблеми розвитку «зеленого» бізнесу – високі початкові інвестиції, недостатня державна підтримка, низька екологічна свідомість споживачів і недосконале законодавство [1]. Ці чинники обмежують масштаб і швидкість розвитку, але водночас визначають напрями необхідних змін.

В Україні розвиток «зеленого» бізнесу має важливе стратегічне значення, оскільки сприяє економічному відновленню та підвищенню енергетичної безпеки. У 2025 році ДТЕК Мережі підключили понад 5000 об'єктів «зеленої» та розподіленої генерації, зокрема 21 сонячну електростанцію, 11 газових/когенераційних установок та 7 систем накопичення електроенергії, що значно посилило енергостійкість країни [2].

Системну підтримку «зеленого» бізнесу в Україні забезпечує Міністерство економіки України спільно з DiXi Group та Офісом зеленого переходу, створюючи Зелену платформу — цифровий каталог доступних програм зеленого фінансування для бізнесу, комунальних і державних підприємств та територіальних громад [3].

Разом із тим, Україна лише формує цілісну систему розвитку «зеленої» економіки. Потребують подальшого розвитку такі сфери, як воднева енергетика (виробництво «зеленого» водню), технології уловлювання та зберігання вуглецю (CCS), виробництво біорозкладних матеріалів і заміників пластику, розвиток «розумних» енергетичних мереж (smart grids), а також масштабне впровадження електротранспорту та відповідної інфраструктури [4].

Отже, екологічна економіка та «зелений» бізнес перетворилися на домінуючу модель розвитку, що визначає конкурентоспроможність країн, рівень їх технологічності та здатність відповідати глобальним викликам. Україна має шанс використати «зелений» бізнес як рушійну силу для оновлення економіки, зміцнення енергетичної незалежності та інтеграції у світовий простір сталого розвитку [4].

#### Список використаних джерел

1. Мельник Л. Г. Екологічна економіка: підручник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 367 с.
2. ДТЕК Мережі. Підвищуємо енергостійкість. <https://grids.dtek.com>
3. Міністерство економіки України. В Україні запрацює Зелена платформа, 2025. <https://surl.li/ikwnct>
4. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року:

розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 № 373-р.  
<https://surl.li/ikwnct>

*Науковий керівник: К.В. Клименко,  
викладач-методист, спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії*

**М.П. Манзюк**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА ФІТНЕС- БАТОНЧИКИ: АСОРТИМЕНТНИЙ ТА ЯКІСНИЙ АСПЕКТИ**

У сучасних умовах трансформації продовольчого ринку та поширення концепції здорового способу життя особливої актуальності набуває дослідження формування попиту на функціональні харчові продукти, до яких належать фітнес-батончики. Зазначена категорія товарів характеризується високою динамікою розвитку, значною варіативністю асортименту та орієнтацією на споживачів, які приділяють увагу раціональному харчуванню, фізичній активності та контролю енергетичної цінності продуктів [1].

Фітнес-батончики є концентрованими харчовими продуктами, що поєднують у своєму складі білки, вуглеводи, жири, харчові волокна, а також біологічно активні компоненти (вітаміни, мінерали, амінокислоти). Залежно від функціонального призначення вони поділяються на протеїнові, енергетичні, злакові, низькокалорійні, безглютенні та безцукрові. Така диференціація є важливим чинником формування попиту, оскільки дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів.

Аналіз сучасного ринку свідчить про стійке зростання попиту на фітнес-батончики як в Україні, так і у світі. За узагальненими аналітичними оцінками міжнародних дослідницьких компаній, глобальний ринок батончиків здорового харчування демонструє середньорічні темпи зростання на рівні 6-8 %. При цьому сегмент протеїнових батончиків зростає швидше – до 8-10 % щорічно, що обумовлено популяризацією спорту та фітнесу. У структурі споживання найбільшу частку займають протеїнові та злакові батончики, які сумарно формують понад 60 % продажів у даній категорії [2].

В Україні ринок фітнес-батончиків перебуває на стадії активного розвитку. За оцінками роздрібно-аудиту, частка таких продуктів у загальному обсязі продажів снекової продукції становить близько 5-10 %, проте щорічно зростає. Основними каналами реалізації є торговельні мережі, спеціалізовані магазини спортивного харчування та онлайн-платформи. Водночас спостерігається тенденція до розширення асортименту у великих супермаркетах, що свідчить про інтеграцію даної категорії товарів у масовий ринок.

Формування попиту на фітнес-батончики значною мірою залежить від асортиментної політики торговельних підприємств. Сучасний асортимент

характеризується широкою номенклатурою продукції різних виробників, що відрізняється за складом, калорійністю, смаковими властивостями та ціновим сегментом. У середньому в одній торговельній мережі представлено від 20 до 80 найменувань фітнес-батончиків, що свідчить про достатню глибину асортименту. При цьому переважає продукція середнього цінового сегмента, яка забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості.

Якісні характеристики фітнес-батончиків є визначальним фактором формування споживчого попиту. Сучасні споживачі приділяють особливу увагу складу продукту, зокрема вмісту білка, цукру, жирів, харчових добавок та штучних інгредієнтів. За результатами досліджень споживчої поведінки, понад 65 % покупців звертають увагу на вміст білка, близько 50 % – на калорійність, а понад 40 % – на відсутність цукру або його замінників. Зростає попит на продукти з «чистим складом» (clean label), які не містять штучних барвників, консервантів і підсилювачів смаку [3].

Однією з ключових тенденцій є розвиток сегмента функціональних батончиків, які виконують додаткові функції, такі як підтримка енергетичного балансу, відновлення після фізичних навантажень, контроль маси тіла або покращення роботи травної системи. Зокрема, батончики з високим вмістом білка (понад 20 г на порцію) користуються попитом серед спортсменів, тоді як низькокалорійні та безцукрові продукти популярні серед споживачів, які контролюють масу тіла.

Аналітичні дані також свідчать про вплив цінового фактора на формування попиту. У середньому ціна фітнес-батончиків варіюється в межах від 25 до 80 грн за одиницю залежно від бренду, складу та країни-виробника. Близько 60 % споживачів обирають продукцію середнього цінового сегмента, тоді як преміум-продукти (імпортні бренди з високим вмістом білка та функціональними добавками) займають близько 20–25 % ринку [4, 5].

Важливими чинниками формування попиту є також маркетингові комунікації та позиціонування продукції. Виробники активно використовують інформацію про користь продукту, його натуральність, високий вміст білка або відсутність цукру як ключові конкурентні переваги. Значну роль відіграє дизайн упаковки, який повинен бути інформативним і привабливим для споживача. Дослідження показують, що понад 70 % покупців звертають увагу на упаковку та маркування при виборі продукції.

Окремої уваги заслуговує розвиток онлайн-каналів продажу, які сприяють розширенню доступності фітнес-батончиків. Електронна комерція дозволяє споживачам ознайомитися з характеристиками продукції, порівняти ціни та отримати консультації щодо вибору. За оцінками експертів, частка онлайн-продажів у сегменті спортивного харчування може досягати 20–30 %, що свідчить про значний потенціал даного каналу.

Поряд із позитивними тенденціями, існують і певні проблеми, зокрема невідповідність заявленого складу фактичному, використання надмірної кількості цукру або харчових добавок, а також недостатня поінформованість

споживачів щодо реальної харчової цінності продуктів. Це зумовлює необхідність посилення контролю якості та вдосконалення системи маркування.

Таким чином, сучасні тенденції формування попиту на фітнес-батончики визначаються комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких ключове значення мають асортиментна різноманітність, якість продукції, її функціональні властивості, цінова доступність та ефективність маркетингових комунікацій. Аналітичні дані свідчать про стабільне зростання попиту на дану категорію товарів, що обумовлено зміною споживчих пріоритетів у напрямі здорового харчування. У подальшому розвиток ринку фітнес-батончиків буде залежати від здатності виробників і торговельних мереж адаптувати свою діяльність до нових вимог споживачів, забезпечуючи високу якість продукції та її відповідність сучасним тенденціям харчування.

Список використаних джерел

1. FAO. Milk and dairy products in human nutrition. – Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013.
2. Euromonitor International. Health and Wellness Snacks: Global Market Trends. – London, 2024.
3. NielsenIQ. Global consumer trends in snacking and healthy products. – 2023.
4. Grunert K. G. Food quality and safety: consumer perception and demand. – European Review of Agricultural Economics. – 2005. – Vol. 32(3). – P. 369–391.
5. Шаповалова О. В. Товарознавство продовольчих товарів: навч. посіб. – Київ: Кондор, 2020.

*Науковий керівник: В.М. Орлова,  
кандидат технічних наук, доцент*

**Мельник О.В.**

*Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна*

## **ІНСТИТУЦІЙНІ ТРАЄКТОРІЇ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У СВІТЛІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Соціально-трудові відносини у сучасній економіці формуються під впливом складної взаємодії ринкових механізмів, інституцій держави та інтересів економічних агентів. Історично активна участь держави у цій сфері стала результатом інституційних змін, що відбулися у другій половині ХХ ст. У цей період трудові відносини перестали бути виключно сферою приватних контрактів і перетворилися на важливий макроекономічний фактор, який впливав на продуктивність, інвестиційні процеси та загальну економічну динаміку [2]. Унаслідок цього держава набула статусу інституційного координатора соціально-економічних процесів, забезпечуючи правові рамки функціонування ринку праці та узгодження інтересів праці і капіталу. Важливо,

що формування відповідних механізмів державної участі не було результатом лише ідеологічних виборів окремих країн, а стало функціональною відповіддю індустріальної економіки на потребу у стабільності та довгостроковій передбачуваності економічного розвитку [3]. Надалі національні системи регулювання еволюціонували у різних напрямках, однак зберегли спільну інституційну основу, пов'язану з визнанням ролі держави як механізму балансування економічної ефективності та соціальної стабільності [4].

Глобалізація, розвиток міжнародних ланцюгів створення вартості та зростання мобільності капіталу призвели до зниження автономності національних систем регулювання праці. Паралельно технологічні зміни, цифровізація економіки та поширення гнучких форм зайнятості спричинили зміну самої природи трудових відносин, що поступово втратили властиву індустріальному етапу стандартизованість і передбачуваність [1].

У відповідь на ці процеси у розвинених економіках відбувся поступовий перегляд підходів до державного втручання у сферу праці. Значна частина країн почала переорієнтовувати політику з безпосереднього регулювання зайнятості на створення умов для підвищення гнучкості ринку праці, стимулювання інноваційної активності та розвитку конкуренції між економічними агентами.

Зазначені процеси зумовили формування різних моделей державного регулювання соціально-трудових відносин, які відображають альтернативні способи поєднання ринкових механізмів, інститутів соціального діалогу та державної політики.

У сучасній економічній практиці можна виокремити три відносно стійкі інституційні траєкторії: координаційно-партнерська (держава виступає модератором соціального діалогу між представниками праці та капіталу – основою моделі є високий рівень інституціоналізації трудових відносин і широке застосування колективно-договірних механізмів узгодження інтересів економічних агентів); ринково-адаптивна (ґрунтується на пріоритеті децентралізованих механізмів регулювання - основною характеристикою є висока гнучкість, що дозволяє економіці швидше реагувати на технологічні зміни та структурні зрушення, однак водночас супроводжується більшими соціальними ризиками та підвищеною диференціацією доходів); трансформаційно-компенсаторна (характерна для постсоціалістичних економік, де держава поєднує регуляторні функції з інституційною компенсацією недостатнього розвитку ринкових механізмів, а модель формується в умовах незавершеної інституційної трансформації, що зумовлює її підвищену чутливість до зовнішніх економічних шоків і водночас обумовлює значну роль держави як стабілізуючого чинника).

Ефективність моделей визначається характером взаємодії між ринком праці, структурою виробництва та інституційними механізмами соціальної стабілізації. У країнах із координаційно-партнерською моделлю економічна продуктивність формується через інтеграцію людського капіталу у високотехнологічні виробничі системи, що поєднується з помірним рівнем

соціальної диференціації. Ринково-адаптивні економіки демонструють тип розвитку, для якого характерні швидкість структурних змін та динамічний перерозподіл ресурсів між секторами економіки, що супроводжується волатильністю показників зайнятості та нерівності доходів.

Україна становить особливий випадок. До повномасштабної війни економічна динаміка характеризувалася поєднанням зростання продуктивності з відносно обмеженим розширенням зайнятості, що свідчить про структурну розбалансованість між розвитком виробничої системи та використанням трудового потенціалу. Додатковим фактором дестабілізації стали воєнні виклики, які значною мірою посилили інституційні розриви у функціонуванні ринку праці.

Таким чином, ефективність державного регулювання соціально-трудоких відносин залежить від узгодженості інституційних механізмів із структурою економіки та рівнем розвитку ринку праці. У тих випадках, коли державна політика інтегрована у процеси формування продуктивності, зайнятості та соціальної стабільності, вона здатна підсилувати стійкість економічного розвитку.

Натомість фрагментарне або реактивне втручання держави зазвичай обмежується короткостроковою стабілізацією без створення довгострокових умов модернізації економіки. З огляду на сучасні виклики для України, доцільним видається застосування адаптивного підходу до реформування системи регулювання соціально-трудоких відносин. Зокрема, на етапі післявоєнного відновлення важливим є поєднання елементів державної координації з поступовим розвитком ринкових механізмів, що дозволить забезпечити баланс між соціальною стабільністю та структурною модернізацією економіки. Такий підхід сприятиме формуванню більш гнучкого ринку праці, зростанню продуктивності та підвищенню стійкості економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

#### Список використаних джерел

1. Свидрук І. І., Сидорчук О. Г. Державне регулювання трудової міграції за кордон у контексті соціально-економічного розвитку України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Вип. 3. С. 113–118. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-17>.
2. Greer I., Doellgast V. Marketization, inequality, and institutional change: Toward a new framework for comparative employment relations. *Journal of Industrial Relations*. Vol. 59. No. 2. P. 192–208. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022185616673685>.
3. Hernández-Medina P. Interplays of institutional, economic, social and environmental systems in sustainable development in Latin America. *Journal of Sustainability Research*. 2025. Vol. 7. No. 1. e250007. DOI: <https://doi.org/10.20900/jsr20250007>.
4. Куцик, П., Лупак, Р., Вірт, М., Качан, О., & Щупаківський, Р. (2024). Державна політика модернізації системи внутрішньої торгівлі: зарубіжний

досвід та імперативи його реалізації в Україні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 384–401.  
<https://doi.org/10.55643/fcaptive.6.59.2024.4572>

*Науковий керівник: П.О. Куцик,  
доктор економічних наук, професор*

**Нестуля Ю.О.**

*Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна*

## **ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ В УМОВАХ НЕСТІЙКИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Поглиблення технологічних змін у сучасній економіці супроводжується трансформацією механізмів формування інновацій. Якщо раніше інноваційна діяльність здебільшого концентрувалася в межах окремих організацій або галузевих структур, то нині вона дедалі частіше відбувається у просторі взаємодії різномірних економічних акторів. Інноваційні екосистеми формуються як багаторівневі середовища кооперації підприємницьких структур, наукових установ, освітніх організацій та державних інститутів, що спільно забезпечують генерування, поширення і комерціалізацію нових знань.

Методологічним підґрунтям дослідження інноваційних екосистем традиційно виступає синтез мережевих, інституційних та еволюційних підходів. Підходи, рекомендовані European Commission, передбачають аналіз таких показників, як обсяги витрат на дослідження і розробки, кількість патентів та частка інноваційно активних підприємств [3]. Вітчизняні дослідники, зокрема В. Ковальчук, здебільшого пропонують оцінювати інноваційний розвиток через статичне вимірювання окремих індикаторів [2]. Зарубіжні автори, зокрема М. Parrilli та співавтори, концентруються на порівнянні агрегованих показників у визначені часові інтервали [4], що дозволяє виявляти загальні тенденції, проте обмежено відображає довгострокові трансформації під впливом екзогенних чинників.

Поширення екосистемної логіки інноваційного розвитку ускладнює процеси їх аналізу. Оскільки інноваційні екосистеми характеризуються динамічною конфігурацією зв'язків між учасниками, наявністю кількох центрів генерації інновацій, нелінійністю обміну знаннями та високою залежністю від зовнішніх соціально-економічних і технологічних імпульсів, традиційні підходи не дозволяють адекватно пояснити закономірності їх розвитку [5]. Зокрема, дослідження ефективності української інноваційної системи, яка функціонує в умовах інституційної нестабільності, обмеженості ресурсів та дії зовнішніх шоків, що спричиняють нерівномірність інноваційної динаміки та формують розриви у відтворенні знань, потребує вдосконалених методологічних підходів, здатних забезпечити комплексність у часовому, структурному і

функціональному вимірах.

Отже, пропонуємо використання структурно-динамічного підходу, який дозволяє інтегрувати різні аналітичні виміри дослідження інноваційного розвитку. Концептуальна логіка запропонованої методики ґрунтується на поєднанні трьох взаємопов'язаних контурів: динамічного (орієнтований на дослідження довгострокових тенденцій зміни ключових показників інноваційної активності, включаючи фінансування досліджень і розробок тощо), структурного (спрямований на дослідження конфігурації інноваційної системи та співвідношення її ключових компонентів) та трансформаційного (дозволяє оцінити результативність інноваційної діяльності через аналіз процесу трансляції наукового потенціалу в економічно вимірювані результати, зокрема інноваційну продукцію або нові технології).

Запропонований підхід зберігає внутрішню диференційованість системи та дозволяє досліджувати взаємозв'язок між різними параметрами розвитку.

Для аналізу розвитку інноваційної системи України пропонуємо використовувати індикатори, що характеризують інтенсивність науково-дослідної діяльності, залученість підприємств до інноваційного процесу та масштаби комерціалізації інновацій. Зокрема, використавши емпіричні дані щодо витрат на науково-дослідні роботи, кількості інноваційно активних підприємств та обсягів реалізованої інноваційної продукції за останні 10 років, ми розрахували середньорічні темпи зростання, частку витрат у ВВП та показники структурної узгодженості, що дозволило виявити дискретність і флуктуації інноваційної активності та оцінити стабільність основних компонентів інноваційного розвитку України (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльні параметри стабільності основних компонентів інноваційної екосистеми України (2015–2024 рр.)

Показник	Середній рівень	Коефіцієнт варіації, %	Індекс динамічної стійкості
Витрати на дослідження і розробки	17,47 млрд грн	29,5	3,39
Інноваційно активні підприємства	4455 од.	53,0	1,89
Реалізована інноваційна продукція	56,96 млрд грн	107,0	0,93

*Джерело: розраховано за даними [1]*

Отримані результати свідчать про різний рівень стабільності складових інноваційної екосистеми. Найменша варіативність характерна для фінансування наукових досліджень і розробок, що пояснюється відносною інституційною інерційністю дослідницького сектору.

Можна стверджувати про дискретність розвитку інноваційної системи України, де фази активізації чергуються з періодами спаду під впливом зовнішніх шоків, структурних трансформацій економіки. Чутливість до зовнішніх економічних і геополітичних шоків проявляється також через нестійкість підприємницької участі та імпульсність комерціалізації інновацій.

Таким чином, структурно-динамічний підхід дозволяє аналізувати

інноваційну екосистему як систему взаємопов'язаних змінних, у межах якої ресурсні, структурні та результативні параметри розвитку формують єдину траєкторію інноваційної динаміки. Його застосування створює можливості для виявлення прихованих дисфункцій, зокрема розривів між накопиченням наукового потенціалу та його економічною реалізацією. Відтак використання запропонованого інструментарію може стати корисним елементом формування державної політики інноваційного розвитку, спрямованої на синхронізацію ресурсних, інституційних та результативних компонентів інноваційної системи.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. 2025. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>
3. European Commission. European Innovation Scoreboard 2020. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. DOI: <https://doi.org/10.2873/93638>
4. Parrilli M. D., Balavac M., Radicic D. Business innovation modes and their impact on innovation outputs: Regional variations and the nature of innovation across EU regions. Research Policy. 2020. Vol. 49, No. 8. Article 104047. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104047>
5. Куцик П. О., Бойко Р. В. Формування інституціонального забезпечення регіональної інвестиційної політики в умовах воєнної економіки. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. № 44. С. 73-80. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15013102>

*Науковий керівник: П.О. Куцик,  
доктор економічних наук, професор*

**Д.Д. Нещадим**

*Державний заклад «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка», м. Миргород, Україна*

## **СУЧАСНИЙ АСОРТИМЕНТ КІНОА НА СПОЖИВЧОМУ РИНКУ**

У сучасних умовах зростає інтерес споживачів до продуктів із підвищеною харчовою цінністю, безглютенових і функціональних харчових продуктів. У цьому контексті кіноа привертає увагу як псевдозернова культура з широкими можливостями використання у харчуванні та переробленні. Протягом останніх десятиліть виробництво кіноа почало неухильно зростати, і до 2013 року, який був Міжнародним роком кіноа, виробництво та споживання кіноа зросли експоненціально. Вона привернула до себе зростаючу увагу в усьому світі не лише завдяки своїм поживним та функціональним властивостям, але й завдяки своїй здатності культивуватися в несприятливих кліматичних умовах. Водночас сучасний ринок демонструє суттєве розширення асортименту кіноа:

від традиційного цілого зерна до пластівців, борошна, продуктів швидкого приготування, пасти та екструдованих інгредієнтів. Тому систематизація сучасного асортименту кіноа має практичне значення для товарознавства, харчових технологій і торговельної практики [1-5].

Метою роботи є узагальнення та систематизація сучасного асортименту кіноа, представленого на споживчому ринку, з виділенням основних класифікаційних ознак, товарних форм і напрямів розширення асортименту. Об'єктом дослідження обрано асортимент продукції з кіноа, представлений на сучасному продовольчому ринку. Предметом дослідження є товарознавчі ознаки формування асортименту кіноа, а саме: видові та кольорові різновиди, ступінь оброблення, форма випуску, фасування, функціональне позиціонування та напрями поглибленої переробки. У роботі використано методи аналізу та узагальнення наукових і нормативних джерел, контент-аналіз асортименту, представленого в актуальних онлайн-каталогах роздрібної торгівлі, порівняльний метод, а також метод систематизації для групування асортиментних позицій кіноа за товарознавчими ознаками.

Відповідно до стандарту Codex Alimentarius CXS 333-2019, оброблена кіноа є зерном *Chenopodium quinoa Willd.*, яке пройшло очищення, видалення сапоніновмісного перикарпу та сортування за кольором і розміром. У стандарті зазначено, що найпоширенішими кольорами є білий, чорний і червоний. Це дозволяє розглядати колір зерна як одну з базових ознак формування асортименту кіноа [6].

Аналіз актуальної роздрібної пропозиції показує, що на споживчому ринку найбільш поширеними є такі асортиментні позиції: кіноа біла, червона, чорна, а також суміші цих різновидів, зокрема трикольорова кіноа. Поряд із традиційними позиціями спостерігається наявність органічної продукції, що свідчить про розвиток окремого сегмента органічного асортименту [7].

Сучасний асортимент кіноа доцільно поділяти за ступенем оброблення. До першої групи належить ціле зерно, яке реалізується як самостійний круп'яний продукт. До другої групи слід віднести продукти первинної переробки – швидко розварювану кіноа, пластівці та борошно. До третьої групи входять продукти глибшої переробки, серед яких особливе місце займають інгредієнти, що використовуються у виробництві сухих сніданків, снєків, батончиків, кондитерських і комбінованих харчових продуктів [8].

Важливо, що розширення асортименту кіноа відбувається не лише за рахунок збільшення кількості фасованих зернових позицій, а й через включення кіноа до продуктів функціонального та спеціального призначення. За даними дослідження італійського онлайн-ринку, серед продуктів із кіноа представлено кілька товарних категорій, причому провідними є зерно та паста. Дослідники також відзначають активне використання маркування, пов'язаного з безглютеновими, харчовими та соціально-етичними характеристиками продукції. Це свідчить, що сучасний асортимент кіноа формується не лише за сировинною, а й за маркетингово-функціональною логікою [4, 7-11].

За даними FAO та сучасних оглядових праць, із кіноа виробляють борошно, пластівці, пасту, гранолу, енергетичні батончики та інші продукти доданої вартості. Нові публікації також підкреслюють перспективність кіноа для створення функціональних і нутрицевтичних продуктів, що прямо впливає на подальше розширення асортименту. Таким чином, на сучасному етапі кіноа слід розглядати не лише як окремий бакалійний товар, а як сировинну основу для цілого спектра продовольчих продуктів різного призначення [12].

Отже, сучасний асортимент кіноа доцільно систематизувати за такими основними ознаками: за кольором зерна – біла, червона, чорна, змішана; за ступенем оброблення – ціле зерно, швидкого приготування, пластівці, борошно, продукти екструзійної та інгредієнтної переробки; за функціональним призначенням – традиційні круп'яні продукти, безглютенові продукти, органічні продукти, функціональні харчові продукти та продукти швидкого споживання. Крім того, ринок пропонує різні варіанти фасування – від малих споживчих упаковок 200–250 г до більших 500 г, а також порційовані формати. Такий підхід дає змогу більш повно охарактеризувати сучасний асортимент кіноа та окреслити напрями його подальшого розвитку.

Отже, сучасний асортимент кіноа характеризується суттєвим розширенням порівняно з традиційним уявленням про неї як лише про зерновий продукт. Основу асортименту становлять біла, червона, чорна та змішана кіноа, однак ринок активно доповнюється органічними, безглютеновими та переробленими формами. Встановлено, що перспективним напрямом є розвиток продуктів глибокої переробки з кіноа – пластівців, борошна, пасти, хрустких інгредієнтів і продуктів функціонального призначення. Систематизація такого асортименту є доцільною для подальших товарознавчих, маркетингових і технологічних досліджень.

#### Список використаних джерел

1. Хмельницька В. Кращий, ніж гречка: продукт, який входить до 20 найкорисніших у світі // ТСН. Здоров'я. 2024. 2 квіт. <https://tsn.ua/zdorovya/krascha-nizh-grechka-krupa-yaka-vhodit-do-top-20-naykorisnishih-u-sviti-2548549.html> (дата звернення: 06.04.2026)
2. Шевчук О. М., Ольховська А. Б. Що таке кіноа та яка її користь? // Мережа аптек «Бажаємо здоров'я». 2025. 7 лип. <https://apteka.net.ua/articles/shcho-take-kinoa-ta-yaka-yiui-koryst> (дата звернення: 06.04.2026)
3. Швець К. Кіноа: смачна та корисна альтернатива рису та пшениці // KAMYANSKE.COM.UA. 2024. 9 лют. <https://kamyanske.com.ua/29277/kinoa-smachna-ta-korysna-alternatyva-rysu-ta-pshenyци> (дата звернення: 06.04.2026)
4. NorQuin. Ingredients: quinoa bran, flakes, puffs, crisps, pops, pre-gel flour, quinoa flour, quick cook quinoa. <https://quinoa.com/ingredients/> (дата звернення: 06.04.2026)
5. Bruckner A. Quinoa: Key to Global Food Security? // Food Tank. 2013. Jan. 13. <https://foodtank.com/news/2013/01/quinoa-key-to-global-food-security/> (дата звернення: 06.04.2026)

6. Codex Alimentarius Commission. Standard for Quinoa (CXS 333-2019). 2019; amended 2020. [https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/ua/?Ink=1&url=https%3A%2F%2Fworkspace.fao.org%2Fsites%2Fcodex%2FStandards%2FCXS%2B333-2019%2FCXS\\_333e.pdf](https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/ua/?Ink=1&url=https%3A%2F%2Fworkspace.fao.org%2Fsites%2Fcodex%2FStandards%2FCXS%2B333-2019%2FCXS_333e.pdf) (дата звернення: 06.04.2026)

7. Сільпо. Кіноа: онлайн-супермаркет, актуальний асортимент продукції з кіноа. <https://silpo.ua/search?find=%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B0> (дата звернення: 06.04.2026)

8. Chavan S. M., Khadatkar A., Hasan M., Ahmad D., Kumar V., Jain N. K. Quinoa (Chenopodium quinoa Willd.): Paving the way towards nutraceuticals and value-added products for sustainable development and nutritional security // Applied Food Research. 2025. Vol. 5, iss. 1. Art. 100673. DOI: 10.1016/j.afres.2024.100673. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S277250222400283X> (дата звернення: 06.04.2026)

9. Melini F., Melini V., Galfo M. A Cross-Sectional Survey of the Nutritional Quality of Quinoa Food Products Available in the Italian Market // Foods. 2023. Vol. 12, no. 8. Art. 1562. DOI: 10.3390/foods12081562. <https://www.mdpi.com/2304-8158/12/8/1562> (дата звернення: 06.04.2026)

10. Kumar R., Bhardwaj S., Sikarwar M., Kumar A., Singh B. R., Gupta M., Shukla R. Innovative food applications of quinoa: Exploring novel insights into its nutritional potential and biological activities // Journal of Food Composition and Analysis. 2025. Vol. 139. Art. 107133. DOI: 10.1016/j.jfca.2024.107133. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0889157524011670> (дата звернення: 06.04.2026)

11. Angeli V., Silva P. M., Massuela D. C., Khan M. W., Hamar A., Khajehi F., Graeff-Hönninger S., Piatti C. Quinoa (Chenopodium quinoa Willd.): An Overview of the Potentials of the “Golden Grain” and Socio-Economic and Environmental Aspects of Its Cultivation and Marketization // Foods. 2020. Vol. 9, no. 2. Art. 216. DOI: 10.3390/foods9020216. <https://www.mdpi.com/2304-8158/9/2/216> (дата звернення: 06.04.2026)

12. AO. Quinoa: an ancient crop to contribute to world food security. Rome, 2011. <https://www.fao.org/4/aq287e/aq287e.pdf> (дата звернення: 06.04.2026)

*Науковий керівник: Н.В. Омельченко,  
кандидат технічних наук, професор*

**В.Р. Оленич**

*Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна*

## **КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

В сучасних умовах трансформацій національної економіки торгівля виступає одним із ключових секторів, що забезпечує безперервність

відтворювальних процесів, формування внутрішнього попиту та підтримку економічної стабільності [1, с. 5–12]. Водночас загострення конкуренції, інтенсивні кон'юнктурні коливання та інші структурні зрушення зумовлюють необхідність якісного переосмислення підходів до управління потенціалом підприємств торгівлі.

Примітно, що ключовим завданням менеджменту підприємств торгівлі є забезпечення адаптації до змін та формування нових можливостей для розвитку [2, с. 136–142]. Відповідно потенціал підприємства торгівлі розглядається як складна багатокомпонентна система, що включає процеси формування і використання ресурсів та їх здатність до динамічної перебудови під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Відсутність цілісного науково обгрунтованого підходу до формування механізму трансформації потенціалу підприємств торгівлі ускладнює ефективне управління ресурсами та знижує здатність своєчасно реагувати на виклики динамічного ринкового середовища [3]. Концептуалізація такого механізму дає змогу виділити фундаментальні основи ресурсного забезпечення та визначити ключові напрями його оптимізації. Таким чином, теоретико-методичний базис механізму трансформації потенціалу підприємств торгівлі включає такі елементи:

принципи, що визначають загальну логіку й закономірності трансформації ресурсного потенціалу – системності, комплексності, цільової спрямованості, адаптивності, безперервності та збалансованості;

методи, які забезпечують інструментальне підґрунтя трансформації потенціалу – аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, прогнозування, експертних оцінок, системного та структурного підходів;

завдання, спрямовані на досягнення цільових параметрів нарощування та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу;

об'єкти управлінського впливу, що охоплюють ресурси, результати діяльності та інші аспекти трансформації потенціалу;

суб'єкти управління, які забезпечують практичну реалізацію визначених цілей і пріоритетів розвитку торговельної діяльності.

Загалом така сукупність елементів дає змогу комплексно охопити всі рівні управлінського впливу, поєднати методичні засади з практичними інструментами реалізації, забезпечити цілісність і послідовність процесів трансформації ресурсного потенціалу.

Відповідний підхід дозволяє визначити важливі передумови для формування цілісної системи управління, в якій кожен елемент виконує чітко визначену функцію та інтегрується в загальний механізм. Також слід очікувати на забезпечення послідовності трансформаційних управлінських рішень та підвищення їхньої обгрунтованості.

У цьому контексті доцільно враховувати сучасні трансформаційні процеси у внутрішній торгівлі, що значною мірою зумовлені державною

політикою модернізації торговельної сфери. Зокрема, така державна політика формує стратегічні орієнтири функціонування підприємств з акцентом на підвищення прозорості торговельних операцій, розвитку цифрової сервісної інфраструктури, удосконалення регуляторного середовища та посилення конкуренції на внутрішньому ринку [4, с. 47–53]. Відтак існує необхідність інтеграції відповідних державних пріоритетів у теоретико-методичний базис механізму трансформації потенціалу підприємств торгівлі, що забезпечує його узгодженість із макроекономічними цілями та інституційними змінами в економіці.

#### Список використаних джерел

1. Куцик П. О. Внутрішня торгівля України у системі міжгалузевих зв'язків: сучасні тенденції і ключові диспропорції. Підприємництво і торгівля. 2021. № 31. С. 5–12.
2. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 22. С. 136–142.
3. Бай С., Єлісеєв В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. Актуальні питання економічних наук. 2025. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/828>
4. Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качан О. Є. Особливості державної політики модернізації системи внутрішньої торгівлі. Підприємництво і торгівля. 2024. Вип. 41. С. 47–53.

*Науковий керівник: В.І. Куцик,  
кандидат економічних наук, професор*

**С.О. Олійник**

*Бутік швейцарських годинників та ювелірних прикрас «ChronoStyle»  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МАЙБУТНЄ ЮВЕЛІРНОЇ ІНДУСТРІЇ В ЕПОХУ ЛАБОРАТОРНИХ КАМЕНІВ**

У сучасних умовах трансформації світового ринку дорогоцінних матеріалів ювелірна індустрія зазнає суттєвих змін, пов'язаних із розвитком технологій вирощування лабораторних каменів. Зокрема, стрімке поширення лабораторних діамантів формує нову парадигму функціонування галузі, що поєднує інноваційні технології, зміну споживчих уподобань та переосмислення цінності природних ресурсів.

Лабораторно вирощені камені, насамперед діаманти, створюються за допомогою технологій НРHT (High Pressure High Temperature) та CVD (Chemical Vapor Deposition), що дозволяє отримувати продукцію, ідентичну за фізико-хімічними властивостями природним аналогам. За оцінками аналітичної

компанії Vain & Company, частка лабораторних діамантів на світовому ринку ювелірних виробів зросла з менш ніж 3 % у 2016 році до понад 15% у 2023 році, демонструючи стабільну тенденцію до зростання [1].

Однією з ключових причин популярності лабораторних каменів є їх доступність. За даними Raparport Group, вартість лабораторних діамантів у середньому на 30-50 % нижча порівняно з природними аналогами, що робить їх більш привабливими для широкого кола споживачів. Крім того, важливим фактором є етичний аспект: за результатами досліджень Deloitte, понад 60 % представників покоління Z та міленіалів віддають перевагу товарам із підтвердженим походженням і мінімальним впливом на довкілля.

Зростання попиту на лабораторні камені суттєво впливає на структуру ювелірного ринку. За прогнозами Allied Market Research, світовий ринок лабораторних діамантів може досягти обсягу понад 50 млрд дол. США до 2030 року із середньорічним темпом зростання (CAGR) понад 8-10 %. Водночас сегмент природних діамантів демонструє більш помірні темпи розвитку, що свідчить про поступову трансформацію галузі [2].

Важливим наслідком розвитку лабораторних каменів є зміна споживчої поведінки. Сучасні покупці дедалі більше орієнтуються на співвідношення «ціна–якість», екологічність та індивідуалізацію продукції. Це стимулює ювелірні компанії до впровадження нових бізнес-моделей, зокрема кастомізації виробів, цифрових платформ продажу та прозорих ланцюгів постачання. Такі бренди, як Pandora та De Beers (через бренд Lightbox), активно розвивають сегмент лабораторних каменів, адаптуючи свої стратегії до нових ринкових умов. Разом із тим поширення лабораторних каменів породжує низку викликів для традиційного ювелірного сектору. Зокрема, виникають ризики знецінення природних діамантів, зниження їх інвестиційної привабливості та необхідність посилення систем сертифікації. За оцінками експертів, у разі відсутності чіткої диференціації між природними та синтетичними каменями можливе зниження довіри споживачів до ринку в цілому [3].

Крім того, актуальним є питання регулювання та стандартизації. Міжнародні організації, такі як GIA (Gemological Institute of America), впроваджують нові підходи до маркування та ідентифікації каменів, що сприяє підвищенню прозорості ринку. Водночас у багатьох країнах нормативно-правова база ще перебуває на стадії формування, що створює додаткові ризики для споживачів і виробників.

В українському контексті ринок ювелірних виробів також поступово адаптується до глобальних тенденцій. Хоча частка лабораторних каменів поки залишається відносно невеликою, спостерігається зростання інтересу до них, особливо серед молодшої аудиторії. Це відкриває нові можливості для розвитку національних виробників, зокрема у сфері онлайн-торгівлі та індивідуального дизайну виробів.

Отже, майбутнє ювелірної індустрії визначається поєднанням технологічних інновацій, змін у споживчих пріоритетах та трансформації

ринкових механізмів. Лабораторно вирощені камені виступають не лише альтернативою природним ресурсам, але й каталізатором структурних змін у галузі. У перспективі очікується формування дуальної моделі ринку, в якій природні камені зберігатимуть статус преміального сегмента, тоді як лабораторні — забезпечуватимуть масовий попит. Ефективність функціонування ювелірної індустрії в нових умовах залежатиме від здатності її учасників адаптуватися до технологічних і соціально-економічних викликів.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України. Стан та перспективи розвитку ювелірної галузі в Україні. <https://www.me.gov.ua>
2. Allied Market Research. Lab-Grown Diamonds Market Size, Share and Forecast. <https://www.alliedmarketresearch.com>
3. De Beers Group. Diamond Insight Report. <https://www.debeersgroup.com>

**В.М. Орлова**

*кандидат технічних наук, доцент  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЗВИТОК СВІТОВОГО РИНКУ КАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Світовий ринок кави є одним із найдинамічніших сегментів продовольчої галузі, що характеризується значними обсягами виробництва, активною міжнародною торгівлею та високим рівнем конкуренції. Кава належить до стратегічно важливих товарів аграрного експорту для багатьох країн, особливо тих, що розвиваються, та водночас є популярним продуктом споживання у більшості економічно розвинених країн.

Глобалізація ринку кави проявляється у тісному взаємозв'язку між країнами-виробниками та країнами-споживачами. Основні обсяги виробництва зосереджені у Латинській Америці, Африці та Азії, тоді як провідними споживачами є економічно розвинені держави. Така структура визначає високий рівень залежності галузі від міжнародної кон'юнктури, логістики та валютних коливань. Південна Америка забезпечує близько 48 % світового виробництва кави, Азія та Океанія – 29 %, Африка – 11 %, Центральна Америка та Карибський басейн – 11 %. Північна Америка зберігатиме провідну частку споживання, що зумовлено розвитком культури спеціалізованої кави, розширенням мереж кав'ярень та зростанням попиту на преміальні сорти кави. Азіатсько-Тихоокеанський регіон демонструє високі темпи зростання, зумовлені урбанізацією, підвищенням доходів населення та поширенням концепції гурманської кави [1].

Світовий ринок характеризується стабільним зростанням. У 2023 році обсяг глобального ринку кави одного походження становив близько 13,32 млрд

дол. США, а до 2033 року прогнозується його зростання до 21,62 млрд дол. США (CAGR – 4,96 %), що свідчить про підвищення попиту на якісну та диференційовану продукцію. Водночас ключовим ризиком залишається кліматична нестабільність у межах «кавового поясу». Посухи, заморозки та інтенсивні опади призводять до зменшення врожайності та можуть змінити географію вирощування кави. Наприклад, до 2050 року площі, придатні для культивування кавових культур у Центральній Америці, можуть скоротитися більш ніж на 38 % [2].

Вплив кліматичних чинників уже відчутний у провідних країнах-виробниках. Так, у 2024 році виробництво арабіки в Бразилії скоротилося приблизно на 10 %, а робусти у В'єтнамі – на 5–7 %. Це призвело до зростання світових цін: індекс Міжнародної кавової організації досяг 299,61 цента США за фунт – найвищого показника з 1970-х років. Одночасно скорочення запасів кави в Європі посилює ціновий тиск на імпортерів і підвищило роздрібні ціни на 4 %. Загалом світові ціни на каву зросли на 38,8 % порівняно з попереднім роком [3,4]. Проте прогнозні оцінки вказують на поступове відновлення світового виробництва. У 2025/2026 маркетинговому році очікується приріст обсягів на 3,5–4,3 млн мішків (60 кг), що дозволить досягти рекордних 176,2–178,8 млн мішків або приблизно 10,7 млн тонн. Основними чинниками зростання виступають відновлення виробництва у В'єтнамі та Індонезії, рекордні врожаї в африканських країнах та сприятливі погодні умови в Бразилії. Водночас геополітична нестабільність та високі витрати на енергоресурси зберігають ціновий тиск на продукцію, що вимагає адаптації стратегії виробників [5].

Сучасний ринок кави стикається із комплексом викликів. Підвищення вартості сировини та логістики обмежує доступність продукції для окремих груп споживачів. Конкуренція з іншими напоями та економічна нестабільність впливають на купівельну спроможність населення та обсяги споживання. У споживчій поведінці спостерігається зміщення попиту в бік сертифікованої, органічної продукції, specialty-сегмента, альтернативних способів приготування та кави одного походження. Одночасно розвивається ринок обладнання для домашнього використання, що зумовлено популяризацією споживання кави у домашніх умовах.

Отже, світовий ринок кави демонструє одночасно високий потенціал росту та підвищену чутливість до зовнішніх факторів. Основними тенденціями розвитку є глобалізація виробництва та споживання, трансформація споживчих уподобань, зростання цін та значення походження кавових зерен.

Список використаних джерел

1. Прогноз світового виробництва кави у 2025 році. Gemini. 2025. <https://gemini.ua/prognozsvitovogo-virobnictva-kavi-u-2025-roci>
2. Coffee Market Size, Growth, and Forecasts to 2033. <https://www.sphericalinsights.com/reports/single-origin-coffee-market>
3. Які виклики стоять перед виробниками кави? <https://www.greenplantation.eu/uk/a/rozvytok-rynku-spetsializovanoyi->

kavy?srsltid=AfmBOop3oDs5V-V-  
VFDt2T6t0LOQRkXAqtuxpLbjNC6J5tLima6Cc7hQ

4. Global Coffee Market Overview. <https://congthuong.vn/tong-quan-thi-truong-ca-phe-toan-cau-379363.html>

5. Світове виробництво кави у 2025/2026 сезоні буде рекордним – майже 180 млн мішків. BIN.ua. 2025. <https://bin.ua/news/economics/aic/336502-svitove-virobnictvo-kavi-u-20252026-sezoni-bude.html>

**Є.О. Підосинников**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РИНОК БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ**

Ринок безалкогольних напоїв є невід'ємною складовою харчової промисловості, займаючи вагоме місце у структурі споживчого попиту. У сучасних умовах його розвиток характеризується високою динамікою, зростанням обсягів виробництва та продажу продукції, а також постійним оновленням і розширенням асортиментного ряду. Така ситуація обумовлена змінами в уподобаннях споживачів, підвищеними вимогами до якості харчових продуктів і зростаючою популярністю тенденцій, спрямованих на підтримку здорового способу життя.

Дослідження ринку безалкогольних напоїв набуває особливої актуальності у зв'язку із зростаючою конкуренцією серед виробників. У таких умовах питання оптимізації асортименту та забезпечення високої якості продукції стають ключовими факторами успішного функціонування підприємств даної галузі. Не менш важливим є врахування сучасних ринкових трендів, зокрема підвищеного попиту на напої з природними інгредієнтами, низького вмісту цукру та потенційних функціональних переваг, що відповідають сучасним запитам споживачів [1].

Сучасний ринок безалкогольних напоїв розвивається під впливом комплексного поєднання економічних, соціальних і технологічних факторів, які визначають його структурні особливості, темпи розвитку та рівень конкуренції. Однією з базових характеристик цього сегмента є висока насиченість продукцією різних виробників, що забезпечує споживачам значний вибір товарів за параметрами ціни, складу та функціонального призначення.

Структура ринку безалкогольних напоїв складається з кількох основних сегментів, ключовими серед яких є мінеральні й питні води, солодкі газовані напої, соки та нектари, а також енергетичні й функціональні напої. Кожен із зазначених сегментів характеризується специфічними факторами формування попиту. Наприклад, мінеральні води демонструють стабільну популярність завдяки природним властивостям та їх орієнтованості на щоденне споживання. Газовані напої приваблюють через виразні смакові якості й доступність, тоді як

сегмент соків та нектарів асоціюється зі споживачами, які цінують натуральність у харчуванні. Асортимент продукції безалкогольного сектору зазнає постійного розширення, що зумовлено прагненням виробників відповідати широкому спектру споживчих запитів. На сучасному етапі спостерігається значна тенденція до збільшення частки напоїв із низьким вмістом цукру, без використання штучних барвників і консервантів, а також до виробництва продуктів, збагачених вітамінами, мінералами та рослинними екстрактами. Ці зміни відображають поступову модифікацію пріоритетів кінцевих споживачів, що дедалі більше схиляються на користь здорового способу життя.

Якість безалкогольних напоїв відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні конкурентоспроможності продукції. Вона визначається комбінацією органолептичних і фізико-хімічних характеристик, які регулюються відповідними стандартами. Основні показники якості включають смак, аромат, колір, прозорість та безпечність продукції. Формування якості залежить від складу сировини, виробничих технологій, а також від дотримання правил зберігання та транспортування [2].

Таким чином, сучасний ринок безалкогольних напоїв є складною та динамічною системою, яка постійно змінюється під впливом попиту, технологічних новацій і конкурентного середовища. Його розвиток у майбутньому залежить від підвищення якості продукції, розширення асортименту та впровадження інновацій в виробництво і реалізацію напоїв.

Список використаних джерел

1. Безалкогольні напої.  
[https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%AF%D1%80%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%202/page31.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%AF%D1%80%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%202/page31.html)
2. Напої безалкогольні. Загальні технічні умови. ДСТУ 4069:2016 (Остаточна редакція). <https://dbn.co.ua/dstu/dsty4069-pr.pdf>

*Науковий керівник: О.Р. Сергєєва,  
кандидат наук з державного управління, доцент*

**М.В. Прохоров**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних систем особливого значення набуває розвиток соціального підприємництва як ефективного інструменту вирішення суспільно важливих проблем. Соціальні підприємства поєднують підприємницьку діяльність із досягненням соціального ефекту, що зумовлює необхідність формування ефективного економічного механізму їх функціонування та розвитку. У цьому контексті важливим є

вивчення міжнародного досвіду, який демонструє різноманітність підходів до підтримки та стимулювання соціального підприємництва.

Економічний механізм розвитку соціальних підприємств у міжнародній практиці розглядається як сукупність інструментів, методів і важелів, спрямованих на забезпечення їх фінансової стійкості, соціальної ефективності та інституційної підтримки. До основних складових такого механізму належать фінансові, податкові, інституційні та організаційні інструменти, що функціонують у взаємозв'язку та формують сприятливе середовище для розвитку соціального підприємництва [1].

Значний досвід у формуванні економічного механізму розвитку соціальних підприємств накопичено в країнах Європейського Союзу. Зокрема, у Великій Британії соціальне підприємництво має високий рівень інституційного розвитку. Тут функціонують спеціалізовані організаційно-правові форми, такі як компанії суспільної користі (Community Interest Companies), які передбачають обмеження розподілу прибутку та обов'язковість досягнення соціальних цілей. Держава забезпечує підтримку через податкові пільги, доступ до грантового фінансування та консультативні програми. За оцінками, у Великій Британії функціонує понад 100 тис. соціальних підприємств, які забезпечують зайнятість для сотень тисяч осіб [2]. У Німеччині розвиток соціального підприємництва відбувається у тісній взаємодії з державними та громадськими інституціями. Значну роль відіграють соціальні інновації та партнерство між бізнесом і некомерційними організаціями. Фінансова підтримка здійснюється через державні програми, фонди та соціальні інвестиції. Особливістю німецької моделі є акцент на довгостроковій стабільності соціальних підприємств та їх інтеграції в систему соціального забезпечення.

У Франції соціальні підприємства функціонують у межах сектору соціальної та солідарної економіки (ESS), який охоплює кооперативи, асоціації та взаємні організації. Держава активно підтримує цей сектор через законодавче регулювання, податкові стимули та спеціальні фінансові інструменти. Частка соціальної економіки у ВВП Франції становить близько 10 %, що свідчить про її вагомий внесок у національну економіку [3].

У США соціальне підприємництво розвивається переважно на ринкових засадах із мінімальним державним втручанням. Важливу роль відіграють приватні інвестори, благодійні фонди та венчурна філантропія. Одним із інноваційних інструментів є соціальні облигації (Social Impact Bonds), які дозволяють залучати інвестиції у соціальні проекти з подальшим поверненням коштів за умови досягнення визначених результатів. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів та орієнтацію на результат.

У країнах Скандинавії (Швеція, Данія, Норвегія) соціальне підприємництво розвивається в межах моделі соціальної держави, де значна увага приділяється інтеграції вразливих груп населення. Економічний механізм включає державне фінансування, підтримку зайнятості та розвиток соціальних інновацій. Високий рівень довіри в суспільстві сприяє ефективній взаємодії між

державою, бізнесом і громадським сектором.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що ключовими елементами ефективного економічного механізму розвитку соціальних підприємств є: наявність чіткої нормативно-правової бази, доступ до фінансових ресурсів (гранти, кредити, інвестиції), податкові стимули, розвиток інфраструктури підтримки (інкубатори, акселератори, консультаційні центри), а також формування сприятливого соціального середовища. Важливим є також розвиток партнерських відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством [3, 4]. Для України врахування міжнародного досвіду є важливим у контексті формування власної моделі розвитку соціального підприємництва. Актуальними є питання вдосконалення законодавчого забезпечення, розширення доступу до фінансових ресурсів, розвитку інфраструктури підтримки та підвищення рівня обізнаності суспільства щодо соціального підприємництва. Адаптація кращих міжнародних практик дозволить створити ефективний економічний механізм, що сприятиме сталому розвитку соціальних підприємств та вирішенню актуальних соціально-економічних проблем.

Таким чином, міжнародний досвід формування економічного механізму розвитку соціальних підприємств демонструє різноманітність моделей і підходів, що базуються на поєднанні державної підтримки, ринкових інструментів та соціальних інновацій. Його узагальнення та адаптація до національних умов є важливим кроком на шляху розвитку соціального підприємництва в Україні.

Список використаних джерел

1. OECD. Social Enterprises and the Social Economy: Going Beyond the Fringe. – Paris: OECD Publishing, 2019.
2. European Commission. Social economy in the EU. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021.
3. Kerlin J.A. Social Enterprise: A Global Comparison. – Lebanon: University Press of New England, 2009.
4. Мартиненко М. В. Соціальне підприємництво: теорія та практика розвитку. – Київ: КНЕУ, 2020.

*Науковий керівник: О.В. Кузьменко,  
кандидат економічних наук, доцент*

**В.В. Селюк**

*Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна*

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ**

Актуальність даного дослідження полягає у визначальній ролі підприємництва як ключового чинника, що забезпечує економічну стійкість держави. Це сприяє не лише створенню нових робочих місць, але й стимулює

розвиток інновацій, що дозволяє економіці ефективно адаптуватися до умов кризових ситуацій. Особливо важливим аспектом є зростання значущості підприємницького сектору в нинішніх обставинах трансформаційних процесів в економіці України, які ускладнюються воєнними викликами [1].

Зокрема, українські економісти у своїх дослідженнях вказують, що підприємницька діяльність відкриває нові перспективи для впровадження інновацій, підвищення рівня продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності економіки [2].

Окрім цього, впровадження інновацій у діяльність малого бізнесу сприяє формуванню позитивних структурних трансформацій у суспільних процесах, що, своєю чергою, створює міцне підґрунтя для сталого й тривалого економічного зростання. Такі зміни не лише підвищують конкурентоспроможність підприємств, але й стимулюють удосконалення соціально-економічних відносин, спрямованих на покращення якості життя населення [3].

Статистичні дані про діяльність малого та середнього бізнесу в Україні підтверджують важливу роль підприємництва. Зокрема, мікро-, малі та середні підприємства складають 99,98% від загальної кількості суб'єктів господарювання, забезпечують 74% робочих місць та генерують приблизно 64% доданої вартості в національній економіці [4] (табл. 1). Це свідчить про те, що саме підприємницький сектор є основою економічної стабільності держави.

Таблиця 1

#### Роль підприємництва в економіці України

Показник	Значення
Частка підприємств	99,98%
Частка зайнятих	74%
Частка доданої вартості	64%

*Джерело: сформовано за даними аналітичного звіту UNDP [3].*

Роль підприємництва набуває особливого значення в умовах кризи, виступаючи своєрідним рушієм економічної стабільності. За підсумками опитування українських підприємств, здійсненого у 2024 році, стало відомо, що бізнес демонструє напрочуд високий рівень адаптивності до складних обставин, зокрема воєнного стану та економічної нестабільності. Така гнучкість і здатність швидко реагувати на виклики дають змогу не лише забезпечувати безперервне функціонування окремих галузей, але й підтримувати економіку країни загалом, навіть у надзвичайно важких умовах [3].

Отже, підприємництво відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічної стійкості держави, адже саме воно сприяє створенню робочих місць для населення, генерує додану вартість, стимулює розвиток інноваційних рішень та сприяє адаптації економіки до умов криз і зовнішніх викликів. Від цього сектору залежить добробут не тільки окремих громадян, але й усієї національної економіки. Розвиток підприємницької діяльності формує міцну основу для диверсифікації економічної структури країни, посилюючи її

конкурентоспроможність на міжнародному рівні та сприяючи побудові збалансованої, надійної економічної системи. У цьому контексті важливим є питання підтримки бізнесу, що пов'язано з економічним відновленням та довгостроковим розвитком держави.

Список використаних джерел

1. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики : монографія. Київ : Знання, 2008. 302 с.

2. Державна служба статистики України. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Київ : Держстат України, 2023. 254 с.

3. Шевчук В. О. Економічна стійкість національної економіки: теорія і практика : монографія. Київ : НІСД, 2019. 320 с.

*Науковий керівник: Ю.О.Силкіна,  
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту*

**О.Р. Сергєєва**

*кандидат наук здержавного управління, доцент*

**М.К. Зозуля**

*здобувач*

*НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна*

## **СПОЖИВАЧ, ЯК АКТИВНИЙ УЧАСНИК ФОРМУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО АСОРТИМЕНТУ**

У сучасних умовах цифровізації економіки участь споживачів у формуванні торговельного асортименту набуває дедалі більшого значення. Якщо раніше підприємства спиралися переважно на результати маркетингових досліджень, експертні оцінки та статистику продажів, то сьогодні ключовим джерелом інформації стає безпосередній зворотний зв'язок від покупців. Онлайн-відгуки, рейтинги, коментарі в соціальних мережах і на маркетплейсах формують інформаційне середовище, у якому споживач не лише оцінює товар, а й впливає на подальші рішення щодо його присутності в асортименті [1].

Відгуки споживачів виконують не лише інформаційну, а й регулятивну функцію. Завдяки ним виробники та ритейлери можуть оперативно виявляти недоліки продукції, реагувати на зауваження щодо якості, функціональності чи дизайну, а також враховувати побажання щодо нових характеристик товару. Велика кількість позитивних оцінок сигналізує про стабільний попит і доцільність підтримки або розширення відповідної категорії товарів. Натомість систематично низькі рейтинги можуть стати підставою для перегляду постачальника, модернізації продукту або повного виведення його з асортименту.

На українському ринку це особливо помітно на прикладі маркетплейсу

Rozetka, де система оцінювання та відгуків безпосередньо впливає на популярність товарів і позиціонування продавців. Продукти з високим рейтингом частіше потрапляють у рекомендації та категорію «топ-продажів», що стимулює постачальників підтримувати якість і швидко реагувати на зауваження клієнтів. Товари з негативними відгуками або знімаються з продажу, або проходять оновлення — змінюється комплектація, опис чи навіть виробник.

Особливого значення набуває аналітика великих масивів даних, що генеруються користувачами. Сучасні інформаційні системи дозволяють узагальнювати тисячі відгуків і визначати повторювані проблеми чи очікування клієнтів. Це сприяє більш точному прогнозуванню трендів і формуванню асортименту, який максимально відповідає реальним потребам ринку. Таким чином, споживачі фактично беруть участь у процесі прийняття управлінських рішень. Схожі процеси відбуваються і в продуктовому ритейлі. Наприклад, мережа супермаркетів Сільпо активно використовує цифрові канали комунікації з покупцями, зокрема мобільний застосунок та соціальні мережі, де споживачі залишають пропозиції щодо розширення асортименту — нових смаків, категорій органічної продукції чи товарів локальних виробників. Реакція на такі запити часто проявляється у впровадженні сезонних або тестових позицій, що дозволяє перевірити реальний попит.

Важливу роль у посиленні впливу споживачів відіграють direct-to-consumer (D2C) моделі, за яких виробник продає продукцію безпосередньо кінцевому покупцеві, минаючи традиційних посередників. Такий формат взаємодії забезпечує прямий комунікаційний канал і скорочує час між отриманням зворотного зв'язку та впровадженням змін. Компанії можуть швидше тестувати нові продукти, запускати обмежені серії або адаптувати характеристики товару відповідно до реакції клієнтів. У результаті асортимент стає більш гнучким і динамічним. Наприклад, косметичні та одягові бренди, що продають через власні сайти та Instagram-сторінки, отримують миттєвий зворотний зв'язок від аудиторії. Українські бренди одягу, такі як Kachorovska, активно взаємодіють із клієнтами через соціальні мережі, проводять опитування щодо дизайну нових моделей і враховують коментарі під час формування наступних колекцій. У такому випадку споживач фактично стає співучасником створення продукту, що підвищує рівень довіри та лояльності.

Важливим інструментом впливу є також рейтинги та огляди на спеціалізованих платформах. Наприклад, сервіс Prom.ua дозволяє оцінювати не лише товар, а й якість обслуговування продавця. Це стимулює підприємців підтримувати широкий і водночас конкурентоспроможний асортимент, орієнтований на потреби конкретної цільової аудиторії.

Крім того, активна участь споживачів сприяє розвитку персоналізації пропозиції. На основі історії покупок, оцінок і поведінкових даних формуються індивідуальні рекомендації, що підвищує задоволеність клієнтів і стимулює повторні покупки. У деяких випадках компанії залучають споживачів до співтворення продукту — через онлайн-голосування, опитування або тестування

прототипів. Це не лише допомагає сформувати більш релевантний асортимент, а й підвищує рівень довіри та лояльності до бренду [1]. Соціальні мережі також відіграють роль неформального дослідницького інструменту. Коментарі, вподобання та поширення контенту допомагають бізнесу визначати тренди. Наприклад, зростання інтересу до здорового харчування чи екологічної упаковки спричинило розширення асортименту еко-продукції та товарів українського виробництва в багатьох торговельних мережах.

Таким чином, сучасний споживач перетворюється на активного учасника формування торговельного асортименту. Через відгуки, рейтинги та прямі канали взаємодії в межах D2C-моделей покупи впливають на якість, різноманітність і навіть концепцію товарної пропозиції. Це свідчить про трансформацію традиційної моделі ринку в напрямі більш відкритої та інтерактивної взаємодії між виробником і споживачем. Український ринок демонструє, що така взаємодія сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, швидшій адаптації до змін попиту та формуванню більш гнучкої, клієнтоорієнтованої асортиментної політики.

Список використаних джерел

1. Орлова В.М., Кузьменко О.В., Сергєєва О.Р. Особистий продаж в торгівлі як складова комунікації з клієнтом // Європейський вектор економічного розвитку. – 2022. – №1(32). – С. 67-79.  
<https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/9.pdf>

**І.В. Семехін**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РОЛЬ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ У РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Сучасна роздрібна торгівля перебуває під впливом стрімкої цифровізації, яка суттєво змінює способи взаємодії між бізнесом і споживачем. Одним із найважливіших інструментів цієї трансформації є мобільні додатки, що формують нову модель споживчої поведінки та стають центральним елементом цифрової економіки. За даними аналітичних досліджень міжнародних консалтингових компаній, понад 60-70% онлайн-операцій у сфері e-commerce здійснюється через мобільні пристрої. Це свідчить про поступове витіснення традиційних каналів продажу цифровими платформами, де мобільні додатки відіграють ключову роль у всіх етапах купівельного циклу – від пошуку товару до післяпродажного обслуговування[1].

Однією з основних переваг мобільних додатків є персоналізація взаємодії зі споживачем. Завдяки використанню технологій Big Data та штучного інтелекту ритейлери отримують можливість аналізувати поведінкові патерни користувачів, їхні вподобання та історію покупок. Це дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, що підвищує конверсію продажів у середньому на 15-

35% порівняно з традиційними каналами комунікації.

Важливим аспектом розвитку мобільних додатків є формування омніканальної моделі роздрібної торгівлі. Вона передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів у єдину систему взаємодії з клієнтом. Функціонал click-and-collect, мобільні платежі, електронні чеки та інтегровані бонусні програми дозволяють забезпечити безперервний користувацький досвід. У результаті підвищується не лише зручність для споживача, але й ефективність управління продажами та логістикою. Мобільні додатки також відіграють важливу роль у формуванні лояльності клієнтів. Використання push-сповіщень, персоналізованих знижок та програм лояльності сприяє збільшенню повторних покупок. За оцінками ринкових досліджень, інтеграція мобільних бонусних систем може підвищити частоту покупок на 20-25%, а рівень утримання клієнтів – до 30% [2]. З боку бізнесу мобільні додатки виступають не лише каналом продажів, а й інструментом аналітики та управління. Вони дозволяють у режимі реального часу відстежувати попит, управляти товарними запасами, прогнозувати сезонні коливання та оптимізувати ланцюги постачання. Це сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню рентабельності підприємств роздрібної торгівлі.

Окремо слід відзначити роль мобільних додатків у розвитку мобільних платежів. Використання цифрових гаманців (Apple Pay, Google Pay та інших) значно спрощує процес оплати, зменшує час транзакцій та підвищує рівень безпеки фінансових операцій. Це сприяє зростанню частки імпульсивних покупок у структурі роздрібного обороту. Водночас розвиток мобільної комерції супроводжується низкою викликів. Серед них – забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних користувачів, висока конкуренція між цифровими платформами та необхідність постійного оновлення технологічної інфраструктури. Особливої актуальності набувають питання довіри споживачів до цифрових сервісів, що безпосередньо впливає на рівень їх використання [3].

Таким чином, мобільні додатки є одним із ключових драйверів трансформації роздрібної торгівлі. Вони забезпечують інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси, змінюють модель споживчої поведінки та сприяють формуванню нової цифрової екосистеми торгівлі. Подальший розвиток цього сегмента буде пов'язаний із впровадженням штучного інтелекту, розширеною аналітикою даних та ще глибшою персоналізацією сервісів.

Список використаних джерел

1. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова економіка та електронна комерція в Україні. <https://thedigital.gov.ua>
2. Українська асоціація ритейлерів. Аналітика ринку роздрібної торгівлі України. <https://gau.ua>
3. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Цифровізація торгівлі та споживчого ринку України. <http://ief.org.ua>

**Науковий керівник: О.В. Кузьменко,  
кандидат економічних наук, доцент**

## **ВЕБ-САЙТ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО УМОВ ЕКОНОМІКИ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Воєнний час підштовхує суб'єктів господарювання до адаптації до сучасних умов та нестабільного формату роботи. Саме це стає однією з ключових передумов збереження діяльності, підтримання зв'язків із клієнтами та партнерами, а також утримання ринкових позицій. Порушення логістичних ланцюгів, зміни режиму роботи, релокація бізнесу та нестабільність попиту зумовлюють зростання значення цифрових каналів взаємодії. Тому веб-сайт стає не лише інформаційним ресурсом, а інструментом оперативної адаптації підприємства до нових умов господарювання [1; 2].

Веб-сайт в економіці воєнного часу стає найбільш стабільною точкою контакту між підприємством і зовнішнім середовищем. Він забезпечує оперативне повідомлення про зміни у режимі роботи, доступність товарів і послуг, способи оплати, умови доставки, нові канали зв'язку, тимчасові обмеження або відновлення діяльності [1]. Згідно з підходами до цифрових комунікацій, образ підприємства складається не з одного повідомлення в мережі, а через досвід взаємодії з ним [2]. Тут веб-сайт стає елементом комунікаційної інфраструктури, через який відбувається безперервність ринкової взаємодії та знижується невизначеність для користувача.

Таблиця 1

Адаптаційна роль веб-сайту підприємства в умовах економіки воєнного часу

Напрямок адаптації	Зміст	Практичне значення
Інформаційний	оперативне оновлення відомостей про режим роботи, товари, послуги, оплату, доставку	зниження невизначеності для користувача
Комунікаційний	підтримання зв'язку з клієнтами, партнерами, іншими зацікавленими сторонами	збереження безперервності взаємодії
Організаційний	використання форм звернення, онлайн-замовлення, електронних сервісів	впорядкування цифрової взаємодії
Репутаційний	демонстрація актуальності, відкритості та керованості діяльності	підтримання ділової репутації підприємства

*Джерело: узагальнено автором на основі [1–4].*

Значної уваги заслуговує якість організації веб-ресурсу. Згідно з дослідженням [3] логічна структура, зрозуміла навігація і доступність ключових відомостей істотно впливають на оцінювання ресурсу користувачами. У воєнний час це має особливе значення, оскільки складність пошуку потрібних даних знижує практичну цінність веб-сайту. При цьому, необхідно зазначити, що

переведення комунікації з споживачами в цифровий простір сприяє підвищенню результативності діяльності підприємств. У працях, присвячених цифровому маркетингу та електронній комерції, наголошується, що саме використання цифрових інструментів розширює можливості та підвищує ділову активність навіть в умовах воєнного часу [4]. Для малого та середнього бізнесу веб-сайт стає одним із найдоступніших засобів збереження ринкової присутності.

Основні напрями адаптаційної ролі веб-сайту підприємства в умовах економіки воєнного часу наведені в табл. 1.

Отже, в умовах економіки воєнного часу веб-сайт підприємства варто розглядати як інструмент адаптації до кризового середовища. Він забезпечує інформаційну безперервність, підтримання комунікації, зниження невизначеності та збереження передумов для стабільної господарської діяльності. Саме тому удосконалення корпоративного веб-сайту слід розглядати як один із напрямів підвищення адаптивності суб'єктів господарювання до сучасних воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital marketing in the survival and growth strategies of small and medium-sized businesses during the war in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. No. 15 (1). P. 15–28.

2. Duncan T.R., Everett S.E. Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*. 1993. P.30–39.

3. Jongmans E. et al. Impact of website visual design on user experience and website evaluation: the sequential mediating roles of usability and pleasure. *Journal of Marketing Management*. 2022. Vol. 38. P. 1–36.

4. Dykha M., Ustik T., Krasovska O., Pilevych D., Shatska M., Iankovets T. Marketing tools for the development and enhance the efficiency of e-commerce in the context of digitalization. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39. No. 5.

*Науковий керівник: Г.Ю. Кучерова,  
доктор економічних наук, професор*

**Ю.Б. Тарасенко**

*Кам'янець-Подільський фаховий коледж індустрії, бізнесу та  
інформаційних технологій, Кам'янець-Подільський, Україна*

## **СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ**

Стартап-екосистема — це динамічна спільнота, що складається зі стартапів, інвесторів (венчурних фондів), акселераторів, інкубаторів, університетів та державних органів, які взаємодіють для створення, підтримки та розвитку інноваційних бізнесів. Вона об'єднує ресурси, таланти та знання для

швидкого зростання нових компаній. Чим активніше і відкритіше взаємодіють між собою учасники екосистеми, тим ефективніше вона розвивається та швидше трансформується, відтак більше можливостей створює для стартапів.

Україна у 2025 році демонструє поступову, але впевнену інтеграцію у глобальну інноваційну екосистему, що підтверджується зростанням позицій у міжнародних рейтингах стартап-екосистем, активізацією участі українських компаній у глобальних акселераційних програмах та збільшенням обсягів залучених інвестицій [4]. Важливим фактором є орієнтація українських стартапів на міжнародні ринки, що дозволяє їм масштабувати бізнес-моделі та конкурувати на глобальному рівні [2].

Глобальний індекс стартап-екосистем 2025 року враховує 1400+ міст і 110+ країн у всьому світі, відстежуючи як імпульс, так і тенденції в екосистемі стартапів з 2017 року.

У 2025 році Україна посіла 42-ге місце в щорічному рейтингу стартап-екосистем Global Startup Ecosystem Index 2025 від Глобального дослідницького центру стартапів та інновацій StartupBlink. Україна покращила свій рейтинг на 4 позиції у порівнянні з 2024 роком, коли посідала 46-те місце. У 2025 році Україна увійшла до топ-10 країн Східної Європи та посіла 8-ме місце [4].

Основним вектором руху сьогодні є стрімкий розвиток defence tech, військових стартапів, що працюють виключно на забезпечення українського війська та держави.

Ця тенденція зберігатиметься принаймні до кінця війни. Після цього, розумне регулювання може призвести до народження потужної, сучасної військово-промислової галузі, що почне працювати на експорт та стане важливою ланкою взаємодії з нашими партнерами та союзниками.

Розвиток цивільної частини стартап-екосистеми значною мірою залежатиме від тривалості війни та швидкості повоєнного відновлення та інтеграції в структури ЄС. Останнє не тільки відкриває доступ до фондів та програм Євросоюзу та приватного капіталу, а й забезпечує простіший доступ до ринку та швидкий обмін досвідом. Це зможе перетворити українські стартапи на потужні міжнародні компанії, що залучають іноземний капітал та підсилюють економіку України [6].

Важливим індикатором зрілості стартап-екосистеми України є наявність компаній-«єдинорогів» — стартапів із ринковою оцінкою понад 1 млрд дол. США. Україна вже сформувала пул таких компаній, серед яких Grammarly, GitLab, People.ai, airSlate та інші, що підтверджує високий рівень розвитку IT-сектору та інноваційного підприємництва. Особливо показовим є 2024 рік, коли до цього переліку приєднався новий єдиноріг — компанія Creatio, яка після залучення близько 200 млн дол. інвестицій досягла оцінки приблизно 1,2 млрд дол. Поява нових єдинорогів свідчить про зростання інвестиційної привабливості українських стартапів, їх здатність масштабуватися на глобальних ринках та інтегруватися у світову інноваційну екосистему навіть в умовах підвищених економічних і геополітичних ризиків.

Розвиток стартап-екосистеми в Україні супроводжується низкою суттєвих бар'єрів, які стримують динаміку інноваційного підприємництва та обмежують можливості масштабування нових бізнес-моделей. Одним із ключових викликів є фінансові обмеження, що проявляються у недостатньому доступі до венчурного капіталу, обмеженій кількості інвесторів на ранніх стадіях та високих ризиках для фінансування інноваційних проєктів. Особливо це відчутно на рівні регіонів, де стартапи часто змушені орієнтуватися на міжнародні ринки капіталу або розвиватися за рахунок власних ресурсів [1].

Не менш важливими є регуляторні проблеми, які включають складність ведення бізнесу, нестабільність нормативно-правового середовища та адміністративні бар'єри. Попри впровадження цифрових інструментів і реформ у сфері дерегуляції, підприємці все ще стикаються з бюрократичними труднощами, що ускладнюють запуск і розвиток стартапів. Це знижує інвестиційну привабливість країни та уповільнює інтеграцію у глобальні інноваційні процеси.

Значний вплив на стартап-середовище має макроекономічна нестабільність, зумовлена коливаннями економічної ситуації, інфляційними процесами та геополітичними ризиками. Важливим стримуючим фактором є також відтік кадрів, особливо у сфері інформаційних технологій та інженерії. Висококваліфіковані спеціалісти часто обирають роботу за кордоном або в міжнародних компаніях, що призводить до дефіциту людського капіталу в національній стартап-екосистемі. Це ускладнює формування сильних команд і знижує конкурентоспроможність українських стартапів [7].

Таким чином, для трансформації України та її регіонів у повноцінну стартап-екосистему необхідне посилення інституційної підтримки, залучення венчурного капіталу та активне стимулювання взаємодії між бізнесом, освітою та владою, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності економіки та розвитку інноваційних ринків.

#### Список використаних джерел

1. Global Startup Ecosystem Report 2023 / Startup Genome. <https://startupgenome.com>
2. Innovation and Entrepreneurship / World Bank. 2021. <https://www.worldbank.org>
3. Міністерство цифрової трансформації України: офіц. сайт. <https://thedigital.gov.ua>
4. Startup Ecosystem Index 2024 / StartupBlink. <https://www.startupblink.com>
5. Український фонд стартапів: офіц. сайт. <https://usf.com.ua>
6. Екосистема стартапів: як зробити інновації драйвером української економіки // Економічна правда. <https://epravda.com.ua/tehnologiji/ekosistema-startapiv-yak-zrobiti-innovaciji-drayverom-ukrajinskoji-ekonomiki-803668/>
7. Digital Economy of Ukraine Report 2023 / IT Ukraine Association. <https://itukraine.org.ua>

## **ЗАГАЛЬНОСВІТОВІ ТЕНДЕНЦІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Загальносвітові тенденції цифровізації відображають перехід до інтелектуальних екосистем, де ключовими факторами ефективності стають швидкість обробки даних, автоматизація процесів та безбар'єрність цифрових сервісів.

Особливості розвитку цифрової трансформації у світі можемо визначити на основі аналізу наступних світових рейтингів цифровізації. Рейтингу світової цифрової конкурентоздатності — IMD World Digital Competitiveness Ranking (WDCR), який фокусується на здатності держав інтегрувати цифрові рішення для зміцнення своїх конкурентних позицій у глобальній економіці [1].

Глобального індексу інновацій — Global Innovation Index (GII), що слугує інструментом для вимірювання інноваційних можливостей та фактичних результатів впровадження нових ідей у різних країнах [2].

Глобального індексу цифровізації та інтелекту — Global Digitalization and Intelligence Index (GDII), який аналізує глибину проникнення інтелектуальних систем, таких як штучний інтелект та великі дані, у структуру національних економік [3]. Індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) — ICT Development Index (IDI), що дозволяє оцінити динаміку розбудову ІКТ-інфраструктури та окреслити масштаби цифрового розриву між різними регіонами світу [4].

Індексом сітьової готовності є Networked Readiness Index (NRI), що відображає ступінь підготовки суспільства та державних інституцій до продуктивної експлуатації цифрових можливостей [5]. Перша десятка країн, що очолили рейтинги за перерахованими індексами, відображена в табл. 1.

Таблиця 1

Топ - 10 країн за загальносвітовими рейтингами цифровізації\*

№	WDCR, 2025 р.	GII, 2025 р.	GDII, 2024 р.	IDI, 2025 р.	NRI, 2025 р.
1	Швейцарія	Швейцарія	США	Саудівська Аравія	США
2	США	Швеція	Сінгапур	Фінляндія	Фінляндія
3	Сінгапур	США	Швеція	Естонія	Сінгапур
4	Гонконг	Південна Корея	Фінляндія	Кувейт	Данія
5	Данія	Сінгапур	Данія	Катар	Швеція
6	Нідерланди	Великобританія	Швейцарія	ОАЕ	Нідерланди
7	Канада	Фінляндія	Нідерланди	Данія	Німеччина
8	Швеція	Нідерланди	Китай	Сінгапур	Великобританія
9	ОАЕ	Данія	Ірландія	Гонконг	Швейцарія
10	Тайвань	Китай	Австралія	Бахрейн	Південна Корея

\*Складено автором за [1-5]

Проаналізувавши наведені у таблиці дані, визначимо загальносвітові тенденції цифрових трансформацій. По-перше, лідерство в цифровізації мають країни з високими інвестиціями в освіту та НДДКР, розвиненим фінансовим ринком, стабільними інституціями, цифровою державною політикою. По-друге, цифровізація є комплексним явищем, бо інфраструктура без інновацій не гарантує лідерства, так само як інновації без ефективного управління не забезпечують високих позицій у рейтингах. По-третє, формується глобальна конкуренція між Північною Європою (модель цифрової держави), США (модель технологічних гігантів) та Сінгапуром і Східною Азією (державно-корпоративна технологічна модель).

По-четверте, світова цифровізація переходить від етапу розбудови інфраструктури до етапу інтелектуальної та інноваційної трансформації економіки, лідерами стають країни, які поєднують технології, людський капітал, інституційну якість та ефективне цифрове управління.

Дослідження зазначених загальносвітових тенденцій має практичне значення для економіки України, пріоритетом якої є цифрові трансформації та приєднання до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Список використаних джерел

1. IMD World Digital Competitiveness Ranking. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/> (дата звернення: 25.03.2026)
2. Global Innovation Index. <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (дата звернення: 25.03.2026)
3. Global Digitalization and Intelligence Index. <https://www.huawei.com/minisite/gdii/en/> (дата звернення: 25.03.2026)
4. ICT Development Index. [https://www.itu.int/hub/publication/d-ind-ict\\_mdd-2025-1/](https://www.itu.int/hub/publication/d-ind-ict_mdd-2025-1/) (дата звернення: 25.03.2026)
5. Networked Readiness Index. <https://networkreadinessindex.org/> (дата звернення: 25.03.2026)

**В.В. Чердніченко**

*Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна*

## **РОЛЬ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У МЕХАНІЗМІ ЗНИЖЕННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ПРИФРОНТОВИХ МІСТ**

Прифронтові міста України стикаються з комплексною багатоаспектною проблемою: необхідністю забезпечити одночасно кілька суперечливих потреб, а саме: продовольчу безпеку, як гарантію доступу до базових виробів; інформаційну прозорість, коли споживачі мають знати в реальному часі, що є в

наявності та де це отримати; стійкість до інфраструктурних збоїв, коли система функціонує навіть при перебоях електроенергії, нестабільному інтернеті або втраті мережевого сигналу; безпеці користувачів, коли система адаптується до змін безпекової ситуації, блокуючи звичайні операції при активації режимів тривоги; соціальної справедливості, за якої одночасний розподіл комерційних ресурсів та гуманітарної допомоги здійснюється без дискримінації.

У прифронтових територіях доступ до продовольчих ресурсів перестає бути виключно питанням ринку і залежить від комплексу факторів: безпекової ситуації, доступності електроенергії, стабільності інтернет-з'єднання та фізичної мобільності населення. За таких умов традиційні e-commerce цифрові рішення, які передбачають стабільну мережеву інфраструктуру, не забезпечують достатнього рівня надійності та справедливої доступності продуктів харчування.

У зв'язку з цим актуалізується задача створення системи, яка не лише підтримує процес забезпечення ланцюга постачання та реалізації, але й забезпечує координацію доступу до харчових ресурсів у динамічному середовищі. Тобто, цифрові рішення для прифронтових територій повинні адаптуватися до дискретних змін середовища - від перебоїв електроенергії до активізації режимів безпеки, які блокують звичайні комерційні операції [1]. Це вимагає принципово нової архітектури, в якій передбачення нестабільності виступає основною умовою експлуатації, а адаптивність не є функціональною додатковою вимогою, а визначається конституюючим принципом системи.

Наукові доробки останніх років значно збільшили увагу до гуманітарної інформатики як до окремої субдисципліни [2]. Втім, результати зосереджуються на: системах раннього попередження про лиха; логістичних системах для розподілу гуманітарної допомоги; системах відстеження хворих при епідеміях; платформах для збирання пожертвувань.

Недостатньо уваги приділяється інтеграції комерційного та гуманітарного дизайну в одну цифрову платформу, де бізнес одночасно служить пунктом бізнес-одиниці, солідарності, підтримки та незламності для громади. Зазначене формує унікальний архітектурний виклик: система має одночасно функціонувати як B2C платформа замовлення (з фінансовою звітністю, оплатами) та як гуманітарна система розподілу (з прозорістю, справедливістю, соціальною орієнтацією).

При цьому, концепція адаптивних систем бере своє коріння в теорії динамічних можливостей та організаційній стійкості. У контексті цифрових платформ адаптивність означає здатність системи функціонувати при різних станах середовища, змінюючи свою поведінку без повної переробки конструкції архітектури. Саме тому адаптивність операційної діяльності на базі цифрової платформи доцільно було б реалізувати через застосування валідних правил функціонування при реалізації різних типів операційних режимів, які визначені рамкою бар'єрів функціонування громади та бізнесу саме прифронтових територій.

Проте традиційна централізована архітектура часто не відповідає вимогам

в момент діяльності на прифронтовій території, бо неспроможна адекватно переключитись на інший тип режиму. З огляду на це, визначення offline-first парадигми як пріоритетного конституючого архітектурного принципу для гуманітарних та продовольчих контекстів цифрових продуктів відображає стан середовища прифронтових територій.

Таким чином, прагнучи стійкості у довготривалій кризовий період мале підприємництво вимушено трансформує логіку побудови архітектури цифрових рішень з огляду на переналаштування операційних режимів функціонування бізнес-моделі. Для інформаційних систем це означає, що цифрова платформа має розглядатися не лише як технологічний артефакт, а як гібридна соціально-технічна система, вбудована в місцеву громаду та залежна від її довіри та масштабу залучення.

Список використаних джерел

1. R. Ferguson, S. Mishra, S. Qureshi, L. Injac, B. Talukder, and J. Orbinski, "Digital technologies and food security during crisis: COVID-19 experiences from smallholder farmers in Odisha, India," *Frontiers in Sustainable Food Systems*, Jan. 2024, doi: 10.3389/fsufs.2023.1150197.

2. B. A. Kohrt, A. Mistry, N. Anand, B. Beecroft, and I. Nuwayhid, "Health research in humanitarian crises: an urgent global imperative," *BMJ*, Nov. 2019, doi: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2019-001870>.

*Науковий керівник: В.В. Томарева-Патлахова,  
доктор економічних наук, професор*

**Є.О. Чернобай**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **РИНОК ДЖЕМІВ В УКРАЇНІ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах розвитку продовольчого ринку України особливого значення набуває дослідження сегменту продуктів переробки плодово-ягідної сировини, зокрема джемів, які є традиційним продуктом харчування та водночас адаптуються до нових споживчих тенденцій. Ринок джемів характеризується відносною стабільністю попиту, однак зазнає структурних змін під впливом соціально-економічних факторів, трансформації споживчих уподобань і розвитку внутрішнього виробництва.

Стан ринку джемів в Україні визначається як помірно зростаючий із тенденцією до диверсифікації асортименту. За узагальненими аналітичними оцінками, обсяг внутрішнього ринку плодово-ягідних консервів, до яких належать джеми, варення та конфітури, демонструє щорічне зростання на рівні 3–5 % у натуральному вираженні. Водночас у грошовому вимірі темпи зростання є вищими (5–8 %), що пов'язано з підвищенням цін, зростанням частки продукції

середнього та преміального сегментів, а також розширенням асортименту продукції з доданою цінністю.

Виробництво джемів в Україні базується переважно на використанні вітчизняної сировини – ягід і фруктів, таких як полуниця, малина, чорна смородина, абрикос, вишня та яблука. Це створює передумови для розвитку національного виробництва та зменшення залежності від імпорту. Водночас імпортна продукція, представлена переважно європейськими брендами, займає значну частку у преміальному сегменті та характеризується вищим рівнем якості, оригінальністю рецептур і привабливістю упаковки.

Аналіз структури ринку свідчить, що близько 65–75 % продукції припадає на масовий сегмент, представлений традиційними видами джемів із високим вмістом цукру. Сегмент продукції з пониженим вмістом цукру, без додавання цукру або з використанням натуральних підсолоджувачів, типу стевії, становить приблизно 15–20 % і демонструє найвищі темпи зростання – до 10–12 % щорічно. Преміальний сегмент (органічні джеми, продукція з екзотичних фруктів, авторські рецептури) займає близько 10–15 %, але має значний потенціал розвитку [1].

Однією з ключових тенденцій розвитку ринку джемів є зміна споживчих пріоритетів у бік здорового харчування. Сучасні споживачі дедалі частіше звертають увагу на склад продукту, зокрема вміст цукру, наявність штучних добавок, консервантів і барвників. За результатами маркетингових досліджень, понад 60 % споживачів віддають перевагу продукції з натуральним складом, а близько 40 % звертають увагу на калорійність продукту. Це стимулює виробників до розробки нових рецептур із використанням натуральних інгредієнтів, пектину як желуючого агента, а також альтернативних підсолоджувачів.

Асортимент джемів на сучасному ринку характеризується значною широтою та глибиною. У торговельних мережах представлено від 30 до 100 найменувань продукції різних виробників, що відрізняються за смаковими властивостями, складом, консистенцією, видом пакування та ціновим сегментом. Поряд із традиційними смаками зростає популярність комбінованих та екзотичних варіантів (наприклад, манго-маракуйя, апельсин-імбир, ягідні мікси), що відповідає сучасним тенденціям інновацій у харчовій промисловості.

Важливим фактором формування попиту є упаковка продукції. Споживачі надають перевагу скляній тарі, яка асоціюється з натуральністю та безпечністю продукту, однак зростає популярність і альтернативних форматів – дой-паків, пластикових контейнерів, порційних упаковок. Дослідження показують, що близько 70 % покупців звертають увагу на дизайн і зручність упаковки, що впливає на їх вибір [2, 3].

Ціновий фактор залишається одним із визначальних у формуванні попиту. На українському ринку представлені джеми в широкому ціновому діапазоні – від 30–40 грн за одиницю в економ-сегменті до 100–150 грн і більше у преміальному сегменті. Близько 55–65 % споживачів обирають продукцію середнього цінового

сегмента, що забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості.

Серед основних проблем розвитку ринку джемів слід виділити нестабільність якості сировини, сезонність виробництва, залежність від врожайності плодово-ягідних культур, а також наявність фальсифікованої продукції з використанням штучних ароматизаторів і барвників. Крім того, спостерігається недостатній рівень інформованості споживачів щодо складу продукції та її харчової цінності [4, 5].

Перспективи розвитку ринку джемів в Україні пов'язані з подальшим розширенням асортименту, впровадженням інноваційних технологій виробництва та підвищенням якості продукції. Очікується зростання частки функціональних продуктів, зокрема джемів із підвищеним вмістом біологічно активних речовин, збагачених вітамінами та мінералами. Важливим напрямом є розвиток органічного виробництва, що відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку та екологізації харчової промисловості [2].

Також значний потенціал має розвиток експорту української продукції, що обумовлено високою якістю сировини та конкурентною ціною. Вихід на міжнародні ринки потребує дотримання міжнародних стандартів якості, удосконалення системи сертифікації та підвищення рівня маркетингової підтримки продукції.

Таким чином, ринок джемів в Україні перебуває на етапі активного розвитку та трансформації, що супроводжується зміною структури попиту, розширенням асортименту та підвищенням вимог до якості продукції. Сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід від традиційних продуктів до більш інноваційних і функціональних, що відкриває нові можливості для виробників і торговельних підприємств. Реалізація цих можливостей сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української продукції та задоволенню зростаючих потреб споживачів.

#### Список використаних джерел

1. OECD-FAO Agricultural Outlook 2023–2032. – Paris: OECD Publishing, 2023.
2. Euromonitor International. Processed Fruit and Vegetables in Ukraine: Market Analysis. – London, 2024.
3. NielsenIQ. Consumer trends in packaged food and spreads. – Global Report, 2023.
4. Grunert K. G. Food quality and safety: consumer perception and demand. – European Review of Agricultural Economics. – 2005. – Vol. 32(3). – P. 369-391.
5. Капшук О. В. Ринок плодово-ягідної продукції в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку // Економіка АПК. – 2021. – № 5. – С. 45-52.

*Науковий керівник: В.М. Орлова,  
кандидат технічних наук, доцент*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАСОБІВ ЖІНОЧОЇ ГІГІЄНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ВИКЛИКІВ**

Сучасний ринок товарів повсякденного попиту (FMCG) в Україні характеризується високою динамічністю та трансформацією споживчих переваг. Одним із найбільш стабільних сегментів цього сектору є ринок засобів жіночої гігієни (ЗЖГ), що зумовлено фізіологічною незамінністю та високою соціальною значущістю даної продукції. В умовах нестабільного економічного середовища та інфляційних процесів формування конкурентоспроможної асортиментної політики стає критичним чинником виживання та розвитку для ритейлерів сегменту дрогері.

Український ринок ЗЖГ відзначається високим рівнем концентрації: понад 80% ритейл-продажів контролюють транснаціональні корпорації, такі як Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Essity та TZMO S.A. Проте стратегічно важливою тенденцією останніх років є стрімке посилення позицій власних торгових марок (VTM) великих ритейлерів, зокрема мережі ТОВ «СВА» (TM Lingery, Lure!), які пропонують споживачам доступну альтернативу в бюджетному та середньому цінових сегментах [1].

Структура ринку за функціональним призначенням свідчить про домінування гігієнічних прокладок для критичних днів (65%), причому спостерігається стійкий перехід споживачів на ультратонкі вироби з високим рівнем абсорбції. Частка щоденних прокладок становить близько 20%, а тампонів – 13%. Інноваційні та екологічні засоби (менструальні чаші, багаторазові вироби) наразі займають менше 2%, але є найбільш швидкозростаючим нішевим напрямком [2].

Проведений товарознавчий аналіз асортименту лідера ринку – ТОВ «СВА» – продемонстрував, що мережа досягла значної конкурентної переваги за рахунок глибини асортименту власних брендів. Кількість товарних позицій VTM у категорії ЗЖГ сягнула 32 одиниць, що перевищує показники таких відомих брендів, як Always (25 ТП) чи Bella (22 ТП). Це дозволяє ритейлеру не лише заповнювати всі цінові ніші, а й оперативного впроваджувати новинки на основі моніторингу попиту.

Одним із ключових викликів сьогодення є «екологізація» споживання. Зростає попит на вироби без ароматизаторів, з натуральними верхніми шарами (бавовна, бамбукове волокно) та гіпоалергенними властивостями. Результати лабораторних досліджень підтверджують, що зразки з м'яким нетканним покриттям (наприклад, Libresse Ultra, Bella Perfecta) забезпечують кращу фізіологічну сумісність (рН 6,4–6,9) порівняно з виробами, де переважають полімерні компоненти (рН до 7,8) [3].

Для оптимізації асортиментної політики в умовах глобальних викликів пропонується впровадження інтегрального ABC-аналізу, що дозволить зосередити ресурси на позиціях групи А (Always, Kotex), які забезпечують близько 80% виручки, при одночасному стимулюванні продажів еко-товарів через програми лояльності. Прогноз свідчить, що частка екологічних засобів гігієни в загальних продажах може зрости з до 7% у 2027 році.

Додатковим інструментом підвищення конкурентоспроможності є діджиталізація управління асортиментом. Впровадження систем персоналізованих рекомендацій у мобільних застосунках на основі індивідуального споживчого циклу дозволяє значно підвищити лояльність клієнтів та ефективність омніканальних продажів [4].

Таким чином, формування ефективної асортиментної політики ЗЖГ має базуватися на трьох складових: агресивному розвитку ВТМ для контролю маржинальності, посиленні контролю якості за товарознавчими показниками та адаптації пропозиції до екологічних запитів сучасного споживача.

Список використаних джерел

1. Як мережа EVA розвиває напрямок власних торгових марок.  
<https://rau.ua/news/eva-rozvyvaye-vtm/>

2. Risk and rise: State of FMCG in Eastern Europe.  
<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/risk-and-rise-state-of-fmcg-in-eastern-europe/>

3. Trends and Innovations in Sanitary Products.  
<https://www.dnrhealthcare.com/the-future-of-feminine-hygiene-trends-and-innovations-in-sanitary-products/>

4. Інвестиції та цифровізація послуг ТОВ “ЄВА”.  
<https://eva.ua/ua/about/post/investicii-novi-magazini-ta-cifrovi-servisi-rezul-tati-roboti-merezhi-eva-u-i-pivrichchja-2025/>

*Науковий керівник: Орлова В.М.,  
кандидат технічних наук, доцент*

**Юдіна А.О.**

*Державний університет економіки і технологій, Кривий Ріг, Україна*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ТА ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МСБ**

Розвиток малого та середнього бізнесу є одним із ключових чинників економічного зростання, підвищення зайнятості населення та формування конкурентного середовища в Україні. В умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності та воєнних ризиків, особливого значення набуває формування ефективної державної політики підтримки бізнесу. Важливими напрямами такої політики є створення сприятливого регуляторного середовища,

забезпечення доступу підприємств до фінансових ресурсів та розвиток інституційної підтримки МСП.

Ключовим інструментом державної політики розвитку та підтримки малого і середнього підприємництва є Стратегія розвитку МСП до 2027 року, затверджена у 2024 році. Її мета — створення сприятливих умов для сталого, інноваційного розвитку бізнесу та усунення регуляторних бар'єрів.

Стратегія передбачає чотири основні напрями:

відновлення бізнесу та спрощення умов його ведення;  
розвиток інновацій, цифровізації та «зеленої» економіки;  
розвиток людського капіталу та підприємницької культури;  
підвищення конкурентоспроможності та підтримка експорту.

Для реалізації визначено 86 заходів на 2024–2027 роки.

Важливим інструментом міжнародної підтримки став Альянс стійкості МСП, створений у 2024 році. Його діяльність спрямована на консолідацію фінансових і експертних ресурсів для відновлення економіки України та підтримку бізнесу через реформи, фінансування, розвиток ринку праці та підвищення кваліфікації підприємців.

Стосовно доступу до фінансування, одним із ключових механізмів підтримки є державний проект «єРобота», що включає грантові програми для створення та розвитку бізнесу.

Програма «Власна справа» передбачає надання мікрогрантів від 50 тис. до 250 тис. грн (у окремих випадках — до 1 млн грн) залежно від створення робочих місць та умов діяльності. Для молоді (18–25 років) передбачено окремі спрощені умови. У прифронтових регіонах розміри грантів збільшено.

Станом на 01.08.2025 профінансовано понад 27,5 тис. мікрогрантів на суму 6,6 млрд грн. Окремо діє програма грантів для ветеранів, що передбачає фінансування до 1 млн грн із частковим співфінансуванням. Станом на цю ж дату надано понад 2 тис. грантів на суму 984 млн грн. Для підвищення прозорості створено інтерактивний дашборд моніторингу грантових програм за підтримки USAID.

Далі розглянемо заходи щодо покращення регуляторного середовища. Держава здійснює системні заходи з дерегуляції та цифровізації бізнес-середовища. Запроваджено декларативний принцип відкриття бізнесу, що дозволив спростити отримання дозволів і ліцензій (переведено на декларативний принцип значну частину процедур). Діє мораторій на планові перевірки бізнесу на період воєнного стану. Проводиться перегляд регуляторних інструментів: вже проаналізовано понад 1300 інструментів, частину з них скасовано або спрощено.

Затверджено План дерегуляції, який передбачає: зменшення регуляторного тиску; перехід до ризикоорієнтованого контролю; цифровізацію процедур.

Реалізується проект «єДозвіл», що забезпечує електронне отримання ліцензій і дозволів. Також запущено платформу «Пульс» для зворотного зв'язку бізнесу з державою, що дозволяє оцінювати якість державних послуг та

оперативно вирішувати проблеми підприємців.

Таким чином, в Україні формується комплексна система підтримки малого та середнього підприємництва, що поєднує стратегічне планування, фінансові інструменти та заходи дерегуляції. Реалізація Стратегії розвитку МСП, впровадження грантових програм та активізація міжнародної підтримки сприяють відновленню бізнесу та його адаптації до сучасних умов. Водночас важливим напрямом залишається подальше спрощення регуляторних процедур, розширення доступу до фінансових ресурсів та розвиток цифрових сервісів для бізнесу. Це дозволить підвищити ефективність функціонування МСБ та забезпечити їх вагомий внесок у економічний розвиток України.

Список використаних джерел

1. Інформація про реформу розвитку підприємництва.  
<https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva> (дата звернення: 22.03.2026 р.)

***Науковий керівник: Н.В. Супрун,  
кандидат економічних наук, доцент***

### **СЕКЦІЯ 3. РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**І.І. Абражан**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

#### **ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

У сучасному середовищі турбулентності індустрія гостинності (сфера HoReCa, яка охоплює готелі, ресторани та кафе), що базується на фізичній взаємодії зі споживачем готельно-ресторанного продукту та наданні послуг високого рівня якості, опинилася в епіцентрі трансформаційних процесів, які вимагають негайного переосмислення і впровадження.

Під тиском безпрецедентної кризи, спричинених пандемією COVID-19 та подальшою російською військовою агресією в Україні, парадигма цифрового маркетингу у HoReCa зазнала незворотної трансформації: цифровий простір став критично важливою екосистемою виживання та стратегічної стійкості для готельно-ресторанних підприємств [3]. Підприємства малого і середнього бізнесу, що ігнорували SEO, CRM та соціальні мережі, зазнали фінансових втрат до 50% від довоєнного рівня [7]. Компанії HoReCa, що інвестували в омніканальні комунікації та емпатійний брендинг, утримали аудиторію та освоїли нові ринкові ніші [2]. Концептуальним рішенням та технологічним ядром галузі стала наскрізна інтеграція ІІІ, Big Data та платформ автоматизації. Гіперперсоніфікація та гнучке ціноутворення в реальному часі – стали глобальним галузевим стандартом [1]. Головним завданням галузі стало подолання фрагментарності і побудова єдиних клієнтоцентричних платформ з безперервною синхронізацією CRM, PMS та POS [2].

Моделювання DCI та ROI обґрунтовує економічну ефективність ІТ-інвестицій: системна диджиталізація скорочує операційні витрати на 20,1% у довгостроковій перспективі. В українському готельно-ресторанному бізнесі до 2030 р прогнозується: ROI готельного сегмента – 14,6%., кумулятивний додатковий прибуток галузі –14,1 млрд грн. [1]. Очікується, що до 2029 р. 86% доходу готельного ринку генеруватиметься онлайн [4].

У соціальних мережах криза довіри до макроблогерів зумовила зростання ролі нано- та мікро-інфлюенсерів в мережах Instagram і TikTok, тоді як LinkedIn став безумовним лідером B2B-комунікацій. Впровадження ESG-стандартів (енергоефективність, Zero Waste, прозорість постачання) та Zero Trust Architecture стають обов'язковими передумовами конкурентного позиціонування підприємств на ринку. Для HoReCa України на горизонт 2025–2026 рр. найбільш ефективна стратегія цифрового маркетингу має базуватися на триаді: технологічна досконалість (ІІІ + Big Data + гіперперсоналізація), економічна

раціональність (наскрізна автоматизація + максимізація ROI) та емоційний інтелект бренду (автентичні комунікації + кібербезпека + соціальна відповідальність). Поетапна реалізація цих процесів стане потужним підґрунтям для індустрії гостинності на етапі повоєнного відновлення [3].

У наш час ефективність функціонування підприємств HoReCa визначається не лише якістю фізичного обслуговування, а й здатністю інтегруватися у складну віртуальну екосистему. Цифровий маркетинг розвивався з допоміжного інструменту просування до фундаментальної стратегії виживання та розвитку, що включає використання штучного інтелекту (ШІ), великих даних (Big Data), систем управління відносинами з клієнтами (CRM) та соціально відповідального брендингу. Враховуючи вищезазначене, обґрунтування, моделювання та розроблення ефективних стратегій цифрового маркетингу для готельно-ресторанних підприємств України стає особливо актуальним, оскільки формує фундамент для післявоєнного відновлення галузі та рівноправної інтеграції України у глобальний світовий ринок гостинності.

Список використаних джерел

1. Букатов А. Г., Земліна Ю. В. Економічні та управлінські результати моделювання цифрової трансформації HoReCa..Харків: НТУ «ХПІ», 2025. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/f2469be6-b7d2-4586-94ee-661ce38a2696>
2. Даниленко О. та ін. Цифровізація маркетингових стратегій у HoReCa // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2025.Т. 8, № 2. <https://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/download/20178/13821>
3. HFTP. Ukraine's Hotel Market: adapting to the realities of today and looking for new opportunities. <https://www.hftp.org/news/4122551/ukraines-hotel-market->
4. The Business Research Company. Global Hospitality Market Report 2026, Trend Analysis 2035. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/hospitality-global-market-reportadapting-to-the-realities-of-today-and-looking-for-new-opportunities>

*Науковий керівник: С.Г. Захарова,  
кандидат наук з державного управління, доцент*

**З.В. Бойко**

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»,  
м. Дніпро, Україна*

## **РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В СФЕРІ АНІМАЦІЇ**

Сьогоднішні умови життя в нашій державі спричинили трансформацію у сприйнятті загроз, а зміни техногенного середовища зумовили нагальну потребу у відновленні фізичного та духовного потенціалу людини, який виснажується в процесі життєдіяльності в умовах воєнного стану та професійної зайнятості.

Туризм і рекреація, як сфери діяльності, орієнтовані на задоволення оздоровчих і відновлювальних потреб, підтримання та зміцнення здоров'я, а також інтелектуальний і культурний розвиток особистості, нині є одним із найбільш динамічних сегментів індустрії гостинності у світовому масштабі [2; 4].

Анімація як складова туристично-рекреаційної діяльності активно розвивається у світі та виступає ефективним інструментом конкурентної боротьби між готелями й туристичними комплексами зі схожим рівнем сервісу та матеріального забезпечення, а також між дитячими таборами і торговельно-розважальними центрами [1,2]. Поняття «анімація» використовується в різних сферах людської діяльності, проте його тлумачення є багатозначним. У професійній лексикі культурних менеджерів, соціальних працівників, соціологів і фахівців фізичної культури та спорту термін «анімація» має інше значення, ніж те, що застосовується в туризмі, рекреації та індустрії гостинності [3].

Основним завданням анімаційної діяльності є відновлення фізичних і моральних ресурсів туриста, накопичення позитивних емоцій та підвищення загального рівня задоволеності від відпочинку, що і становить сутність її рекреаційної функції.

У процесі розроблення та впровадження анімаційних програм виділяють такі функції анімації [1]:

Адаптаційна – сприяє переходу від повсякденного ритму життя до атмосфери відпочинку.

Компенсаційна – допомагає зняти фізичне, емоційне та психологічне напруження.

Стабілізуюча – формує позитивні емоції та забезпечує психологічну рівновагу.

Оздоровча – спрямована на відновлення життєвої енергії.

Інформаційно-культурна – забезпечує ознайомлення з культурою, традиціями й звичаями туристичної дестинації.

Освітня – дає змогу здобути нові знання й уміння, сприяє розвитку творчого потенціалу та інтелектуальному зростанню.

З урахуванням національної специфіки анімаційна діяльність поділяється на національну, міжнаціональну та етнографічну. За віковим критерієм анімаційні програми орієнтовані на дітей дошкільного й шкільного віку, молодь, осіб середнього віку та людей похилого віку. З позиції потреб і мотивацій туристів анімація забезпечує задоволення таких потреб, як спілкування, рухова активність, розваги, творчість і змістовне дозвілля [3].

Нині підприємства туристичної та готельно-ресторанної сфери стикаються з необхідністю модернізації системи обслуговування з метою підвищення її якості. Типовий набір послуг, який пропонується на туристичному ринку, вже не відповідає очікуванням сучасного споживача, що призводить до труднощів у залученні клієнтів. У зв'язку з цим заклади розміщення активно впроваджують нові підходи до стимулювання попиту: налагоджують співпрацю з підприємствами індустрії розваг, відпочинку та спорту, створюють власні

анімаційні служби та реалізують проекти з розвитку спортивно-розважальної інфраструктури.

Анімація є складовою додаткових послуг, які надаються гостям готелів, туристичних баз, таборів та інших закладів відпочинку і дозвілля. У поєднанні з якісною організацією проживання та харчування вона сприяє створенню максимально комфортних умов для відпочинку. Продумано організовані анімаційні програми забезпечують постійну залученість гостей до присмних занять, формують позитивні емоції, гарний настрій та стимулюють бажання повертатися за подібними враженнями знову.

Список використаних джерел

1. Кальченко С. В., Грибова Д. В., Демко В. С. Рекреаційні аспекти організації анімаційної діяльності в сільському туризмі. Вісник Одеського національного університету. 2019. Том 24. Випуск 4 (77). С. 94–98. [http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn\\_econom\\_24\\_4\(77\).pdf](http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn_econom_24_4(77).pdf)

2. Короваєва Б., Паришкура Ю., Томіч Л. Організаційно-методичні засади у розробці сценарію свята для майбутніх фахівців фітнесу та рекреації. Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. 2022. Вип. 3. С. 307–313. <https://drive.google.com/file/d/158SgS00jxMXmS2qW88vPJRehza n1pcfW/view>

3. Саламаха О. Є., Чеховська Г. Ю. Роль культурно-дозвіллевої діяльності у формуванні здорового способу життя студентської молоді. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. 2021. Випуск 11 (142). С. 135–138.

4. Худоба В.В. Професійна діяльність в туристичній галузі : лекція. Львів, 2018. 15 с.

**А.О. Вітряк**

*Кам'янець-Подільський фаховий коледж індустрії, бізнесу та інформаційних технологій, Кам'янець-Подільський, Україна*

## **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКО-ІННОВАЦІЯМИ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОЇ СПРАВИ**

Сучасний етап розвитку глобального ринку туристичних послуг характеризується зміною парадигми споживання в бік відповідальності та екологічності.

Глобальні виклики, такі як зміна клімату, дефіцит природних ресурсів та забруднення навколишнього середовища, змушують суб'єктів індустрії гостинності шукати нові шляхи оптимізації діяльності. Туризм, будучи однією з найбільш ресурсомістких галузей, створює значне навантаження на локальні екосистеми. За даними світових екологічних організацій, на сектор готельного господарства припадає значна частка викидів парникових газів та відходів споживання. У цьому контексті впровадження еко-інновацій перестає бути лише

елементом маркетингової стратегії та перетворюється на базову умову економічної виживаності. Сталий розвиток туризму вимагає системного підходу, де екологізація є невід'ємною частиною інноваційного циклу [4, с. 142].

Механізм управління еко-інноваціями базується на концепції «зеленого менеджменту», що передбачає мінімізацію екологічних ризиків на всіх етапах життєвого циклу послуги. У науковій літературі еко-інновації розглядаються як будь-які інновації, що призводять до значного прогресу у напрямку сталого розвитку шляхом зменшення впливу на довкілля або оптимізації використання ресурсів. Дж. Сварбрук наголошує на тому, що ключовим механізмом успішної екологізації є зміна ментальності як менеджменту, так і споживачів.

Управлінський цикл еко-інновацій складається з:

Ідентифікація екологічних аспектів: аналіз точок найбільшого споживання енергії, води та генерації відходів.

Розробки «зеленої» стратегії: визначення цілей (наприклад, нульовий рівень викидів до 2030 року).

Впровадження інструментарію: залучення технологій та фінансових ресурсів.

Моніторингу та верифікації: оцінка результатів через систему KPI та міжнародні сертифікати.

Технологічний аспект управління є найбільш вираженим у сучасному готельному бізнесі. Він включає впровадження енергозберігаючих та ресурсоефективних рішень.

Використання систем штучного інтелекту дозволяє здійснювати предиктивне управління енергоспоживанням. Сучасні готелі впроваджують інтелектуальні термостати, які аналізують графік заселення номерів та автоматично знижують температуру у вільних кімнатах, що дозволяє економити до 30% теплової енергії. Автоматизація інженерних мереж є першочерговим кроком до підвищення рентабельності готелю [3, с. 215].

Встановлення сонячних колекторів, теплових насосів та вітрогенераторів дозволяє готелям частково або повністю перейти на самозабезпечення. Наприклад, досвід мережі Асог показує, що встановлення фотоелектричних панелей на дахах міських готелів окупається протягом 5–7 років.

Продуктові інновації стосуються зміни самої природи готельної чи ресторанної послуги.

Концепція «Zero Waste» та відмова від пластику. Управлінський механізм тут спрямований на заміну всіх одноразових елементів (баночок з косметикою, трубочок, капсул для кави) на багаторазові або біорозкладні системи. Мінімізація відходів на стадії закупівлі є більш ефективною, ніж подальше сортування сміття [2, с. 95].

Стале харчування та локалізація: Продуктовий механізм включає впровадження «коротких ланцюгів постачання». Концепція Farm-to-Table передбачає закупівлю сезонних продуктів у локальних фермерів у радіусі 50–100 км. Це зменшує транспортні витрати, підтримує місцеву економіку та забезпечує

свіжість продуктів, що є вагомою перевагою в очах гостя.

Дизайн для сталого розвитку: Використання у інтер'єрах вторинної сировини, екологічних фарб та натуральних тканин (льон, коноплі) створює унікальну атмосферу еко-готелю, що стає основою продуктової диференціації.

Міжнародна еко-сертифікація (Green Key, LEED, EarthCheck): це механізм зовнішньої валідації. За даними Booking.com [1], наявність спеціального значка «Sustainable Travel» у профілі готелю підвищує ймовірність бронювання на 18–20% серед молодіжної аудиторії. Це створює прямий економічний стимул для екологізації [1].

Еко-орієнтований HR-менеджмент: Працівники мають бути не лише навченими (як сортувати сміття чи економити воду), а й мотивованими. Впровадження бонусних систем за подані ідеї з економії ресурсів є важливим елементом внутрішнього управління.

Досвід провідних мереж, таких як Marriott International та Hilton, демонструє перехід до звітності в форматі ESG (Environmental, Social, and Governance). Вони ставлять амбітні цілі зі зниження споживання води на 15% та енергії на 20% до 2025 року. Для України, в контексті майбутнього післявоєнного відновлення, управління еко-інноваціями має стати фундаментом модернізації. Використання технологій «зеленого будівництва» (BREEAM сертифікація) при реконструкції зруйнованих об'єктів дозволить створити індустрію нового покоління, яка буде енергонезалежною та привабливою для європейського туриста.

Управління еко-інноваціями — це не тимчасовий тренд, а довгострокова стратегія виживання індустрії гостинності. Комплексне використання технологічних (автоматизація), продуктових (Zero Waste) та організаційних (сертифікація) механізмів дозволяє підприємствам досягти синергетичного ефекту: знизити витрати, покращити репутацію та забезпечити сталий розвиток регіону. Основним завданням для менеджменту є інтеграція еко-принципів у щоденні операційні процеси, що потребує інвестицій, професійної підготовки кадрів та активної комунікації з клієнтом.

Список використаних джерел

1. Sustainable Travel Report 2023. Booking.com Insights Series. Amsterdam, 2023. 45 p.
2. Байлик С. І. Екологія готельного господарства : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 150 с.
3. Мунін Г. Б., Роглев Х. Й., Гаца О. О. Інноваційні технології в готельному бізнесі : навч. посіб. К. : Кондор, 2012. 316 с.
4. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. 2-ге вид. К. : КНТЕУ, 2009. 463 с.

## **ВПЛИВ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО РІШЕННЯ НА ПОВЕДІНКУ ВІДВІДУВАЧІВ РЕСТОРАНУ**

В умовах сучасних глобальних викликів ресторанный бізнес зазнає суттєвих трансформацій. Висока конкуренція, зміна споживчих уподобань, економічна нестабільність та постпандемічні тенденції змушують заклади ресторанного господарства шукати нові підходи до залучення та утримання клієнтів. Традиційні фактори успіху — якість страв та рівень обслуговування — залишаються важливими, проте вже не забезпечують достатньої диференціації на насиченому ринку. Сучасний споживач очікує комплексного досвіду, що включає естетичне задоволення, емоційні переживання, відповідність особистим цінностям та стилю життя [1]. За таких умов концептуальне рішення ресторану перетворюється на стратегічний інструмент впливу на поведінку споживачів та забезпечення конкурентоспроможності закладу. Концептуальне рішення ресторану являє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що формують унікальний образ закладу та визначають особливості його функціонування: від загальної ідеї, візуального оформлення та дизайну простору до структури меню, стилю обслуговування, комунікації з гостями та позиціонування бренду [2]. Концепція виступає «душею» ресторану, навколо якої вибудовуються всі управлінські та маркетингові рішення. Вона дозволяє закладу не лише виділитися серед конкурентів, а й сформувати емоційний зв'язок із цільовою аудиторією, що є основою довгострокової лояльності клієнтів. Аналіз сучасних трендів ресторанного бізнесу свідчить про кілька ключових напрямів розвитку концепцій: екологічна відповідальність та сталий розвиток, використання локальних сезонних продуктів, персоналізація споживчого досвіду за допомогою цифрових технологій, створення імерсивних тематичних просторів, інтеграція онлайн- та офлайн-каналів взаємодії з клієнтами [3]. Ресторани, які враховують ці тренди у своїх концепціях, демонструють вищі показники задоволеності гостей та фінансової ефективності.

На прикладі ресторану «Reporter» (м. Дніпро) досліджено механізми впливу концептуального рішення на споживчу поведінку. Заклад позиціонується як сучасний міський ресторан європейської та авторської кухні з акцентом на атмосферу творчості, інтелектуальності та комунікації. Назва та візуальна ідентичність закладу апелюють до журналістської тематики, що створює унікальний контекст для сприйняття гостями. Проведений аналіз виявив, що основними елементами концепції, які найбільше впливають на поведінку відвідувачів, є: візуальна ідентичність бренду (логотип, фірмовий стиль), дизайн інтер'єру та атмосфера закладу, структура та презентація меню, стандарти та стиль обслуговування, комунікаційна стратегія у соціальних мережах. Результати опитування відвідувачів засвідчили, що при виборі ресторану гості

орієнтуються переважно на атмосферу та інтер'єр (68% респондентів), унікальність меню та авторські страви (54%), відповідність концепції закладу власним цінностям та стилю життя (47%), рекомендації друзів та відгуки в соціальних мережах (42%). Ці дані підтверджують, що концептуальне рішення безпосередньо впливає на процес прийняття рішення про відвідування та формує передумови для повторних візитів. Водночас дослідження виявило можливості для вдосконалення концепції ресторану «Reporter»: посилення тематичної ідентичності через додаткові елементи декору та тематичні заходи, розширення меню з інтеграцією сезонних та локальних продуктів, розвиток цифрових інструментів взаємодії з клієнтами (мобільний додаток, програма лояльності), підвищення активності у соціальних мережах з акцентом на storytelling та user-generated content. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення лояльності відвідувачів, збільшення середнього чека та зміцнення конкурентних позицій закладу на ресторанному ринку міста Дніпра.

Отже, концептуальне рішення є стратегічним інструментом управління рестораном, що безпосередньо впливає на споживчий вибір, формування лояльності та економічну ефективність закладу. В умовах сучасних глобальних викликів успішними стають ресторани, які пропонують не просто якісну їжу, а унікальний, цілісний та емоційно насичений досвід для своїх гостей.

Список використаних джерел

1. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money. Harvard Business Review Press, 2019. 368 p.
2. Benhlilima H. Exploring Restaurant Concepts: Defining Your Dining Experience. Limepack. 2024. limepack.eu
3. Bugarin M. Beyond the Menu: The Master Strategy for Restaurant Concept and Brand Domination. Hotel Travel Biz. 2025. hoteltravelbiz.com

*Науковий керівник: С.Г. Захарова,  
кандидат наук з державного управління, доцент*

**Т.А. Городня, О.А. Кравець**

*Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна*

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ЙОГО СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасний етап розвитку економіки України відбувається в умовах повномасштабної війни, що супроводжується глибокими структурними трансформаціями, зростанням ризиків, руйнуванням інфраструктури та суттєвим перерозподілом економічної активності. Особливого впливу зазнає сфера гостинності, зокрема готельний бізнес, який функціонує в умовах нестабільності попиту, змін географії туристичних потоків та підвищених безпекових вимог. У

таких умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії набуває критичного значення.

Інвестиційна привабливість готельного бізнесу в умовах воєнної економіки виступає комплексною характеристикою, що відображає здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування, адаптуватися до кризових викликів та формувати довгострокову вартість для інвесторів. Вона інтегрує фінансові, операційні, управлінські, інноваційні та репутаційні аспекти діяльності підприємства, виступаючи індикатором його стійкості та потенціалу розвитку навіть у кризових умовах.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування новітніх підходів до оцінювання інвестиційної привабливості готельного бізнесу з урахуванням воєнних ризиків, зокрема безпекового фактора, релокації бізнесу, зміни структури попиту та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Комплексна оцінка дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, визначити резерви підвищення ефективності та сформувані адаптивні стратегії розвитку.

В українській науковій літературі проблематику впливу війни на готельну сферу висвітлюють Безручко Л., Білоус С. та Філь М., які систематизували деструктивні чинники воєнного стану та окреслили можливості відновлення сектору. Баженова С., Пологовська Ю. та Канцур І. дослідили особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу України у сучасних економічних умовах та запропонували напрями розвитку внутрішнього туризму. У роботі Є.Подаківа здійснено оцінку інвестиційної привабливості галузі в умовах війни та визначено перспективи залучення капіталу після стабілізації ситуації [1].

На сьогодні основною проблемою є готельна інфраструктура. У нашій країні майже не зводяться нові готелі, — темпи їхнього будівництва досить незначні через низьку інвестиційну привабливість багатьох потенційних і реальних туристичних проєктів. У той же час на закордонних ринках вкладення коштів у туристичну індустрію вигідні й мають довгострокову перспективу. Не просунулася Україна й у вирішенні ще однієї вічної проблеми – відсутності сервісу. Готелів, що мають достатню кількість «зірочок», як і раніше, небагато, а деякі регіони таких об'єктів не мають взагалі [2].

У сучасних умовах інвестиційна привабливість готельного бізнесу формується під впливом специфічних факторів, серед яких:

- рівень безпеки регіону розташування;
- адаптація до нових сегментів попиту (внутрішньо переміщені особи, волонтери, міжнародні організації);
- рівень завантаженості номерного фонду в умовах нерівномірного попиту;
- гнучкість цінової політики;
- цифрова трансформація бізнес-процесів;
- репутаційна стійкість та соціальна відповідальність бізнесу.

В умовах війни суттєво зростає значення не лише фінансових показників, а й нефінансових критеріїв оцінювання, таких як стійкість до криз, швидкість адаптації, рівень управлінських рішень та здатність до інноваційного розвитку.

Економіка готельно-ресторанного бізнесу покликана максимізувати прибуток від наявних ресурсів, тобто вибрати найкращу альтернативу з метою досягнення максимального рівня задоволеності. Вона спрямована на аналіз функціонування та взаємодії суб'єктів господарювання на ринку послуг. Вона сприяє розумінню, аналізу та вирішенню економічних проблем за допомогою різних інструментів, моделей, методів, які використовуються в різних ситуаціях [3].

Сучасна діагностика інвестиційної привабливості готельного підприємства повинна ґрунтуватися на комплексному підході, що включає і аналіз фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості, і оцінку операційної ефективності, і аналіз ринкової позиції та конкурентного середовища, а також оцінювання безпекових та воєнних ризиків і визначення інноваційного потенціалу та рівня цифровізації.

Отже, інвестиційна привабливість готельного бізнесу в умовах воєнної економіки виступає ключовим фактором його стійкості та конкурентоспроможності. Комплексна діагностика та впровадження адаптивних стратегій розвитку дозволяють підприємствам ефективно функціонувати навіть у кризових умовах, забезпечуючи їх довгострокову життєздатність та інвестиційну цінність.

#### Список використаних джерел

1. Харенко Д. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. Економіка та суспільство, Вип. 79. 2025. С. 109-114.
2. Подаков Є.С. Сучасний стан, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні. Економічний простір. №191. 2024. С. 321-325
3. Небаба Н.О. Економіка та фінанси готельно-ресторанного бізнесу. Наукові перспективи. №9 (27). 2022. С. 260-269

**С.Д. Дзигар**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Сфера гостинності сьогодні працює в умовах високої конкуренції, кадрового дефіциту, зростання операційних витрат і нових очікувань гостей щодо швидкості та зручності сервісу. За таких умов автоматизація бізнес-процесів перестала бути лише технологічною новинкою і перетворюється на повноцінний інструмент сучасного менеджменту. Йдеться не лише про цифрове бронювання чи безконтактну оплату, а про глибшу трансформацію управлінських і сервісних процесів: автоматизацію комунікації з гостями, заселення, продажів, аналітики, обробки звернень, роботи фронт-офісу та

координації між підрозділами. Саме тому тема автоматизації є особливо актуальною для підприємств готельно-ресторанної сфери, які прагнуть підвищити ефективність, не втрачаючи якості гостинності.

Автоматизація в готельно-ресторанному бізнесі охоплює системи онлайн-бронювання, PMS- та POS-рішення, self-service інструменти, цифрові платформи комунікації, мобільний check-in, чат-боти, системи апселінгу та управлінську аналітику. Її ключова перевага полягає в тому, що вона дає можливість зменшити частку рутинної праці, скоротити час відповіді на запити гостей і звільнити персонал для тих завдань, де особистий контакт справді має цінність. У менеджменті це означає швидший доступ до даних, кращий контроль процесів і можливість приймати рішення на основі реальної картини, а не інтуїції.

Показовим є кейс GHT Hotels, де автоматизація комунікації з гостями через AI Booking Assistant дала не просто сервісний, а й відчутний комерційний ефект. Упродовж 2024 року чат-бот автоматично опрацював 89% звернень, згенерував 733 тис. євро доходу після взаємодії гостей з AI-асистентом, а 16% прямих бронювань на сайті надійшли саме через бот [1]. Такий приклад демонструє, що автоматизація перестає бути допоміжною функцією й починає працювати як окремий канал продажів. Для менеджменту це особливо важливо, оскільки поєднання сервісу й автоматизованого продажу дозволяє одночасно знижувати навантаження на команду та підвищувати прибутковість.

Ще один переконливий приклад – Hotel l'Elysee Val d'Europe, де автоматизація гостьової комунікації та інтеграція розмовного AI з системою бронювання дали дуже конкретний результат. Готель отримав 1648 додаткових прямих ночівель, що еквівалентно майже 7 додатково заповненим номерам щовечора, а кількість бронювань зросла у 3,5 рази, тоді як прибуток – у 4 рази [2]. Це особливо цікаво з управлінської точки зору: автоматизація тут спрацювала не лише як інструмент швидких відповідей на часті запитання, а як механізм зменшення залежності від OTA-платформ і повернення продажів у прямий канал. Для готелю це означає не просто більше бронювань, а й кращий контроль над прибутком, комунікацією з клієнтом і маркетинговими інструментами.

У кейсі Holiday Inn Express & Suites at Orlando's SeaWorld автоматизація була спрямована насамперед на оптимізацію щоденної операційної роботи. Після впровадження AI Guest Messaging, Dynamic Upsells, Mobile Check-In та Smart Checkout за чотири місяці готелю вдалося автоматизувати 82% комунікацій із гостями [3]. Це означає, що більшість повторюваних звернень — про ранній заїзд, години роботи басейну чи додаткові послуги — оброблялася без прямої участі персоналу. У результаті працівники рецепції отримали змогу більше уваги приділяти нестандартним ситуаціям і персональному сервісу, а управління фронт-офісом стало більш гнучким і менш залежним від людського ресурсу. Такий кейс особливо важливий у контексті сучасних викликів менеджменту, де одним із ключових завдань є правильний розподіл часу працівників і зниження операційного перевантаження.

Автоматизація торкається не лише комунікації з гостями, а й фундаментальної перебудови внутрішніх процесів управління. Це яскраво демонструє кейс Thon Hotels, де у 2024 році мережа здійснила перехід 96 готелів на Oracle OPERA Cloud PMS за 31 годину [4]. Для готельного менеджменту це приклад масштабної цифрової трансформації, коли система управління бронюваннями, заселенням, внутрішньою координацією та звітністю переводиться у єдине хмарне середовище. Важливість цього кейсу полягає не стільки у швидкості міграції, скільки у самій логіці змін: сучасне управління готельним бізнесом дедалі більше потребує централізованих платформ, які забезпечують прозорість процесів у мережі, швидке оновлення даних і однакові стандарти роботи в різних локаціях.

Позитивний ефект автоматизації підтверджують і галузеві споживчі дані. За дослідженням Mews, оприлюдненим у 2025 році, 70% американських мандрівників готові самостійно проходити check-in через застосунок або кіоск замість традиційної рецепції, а серед покоління Gen Z цей показник становить 82% [5]. Це свідчить про важливу зміну в поведінці споживача: автоматизація вже сприймається не як додаткова опція, а як бажаний стандарт сервісу. Для менеджменту це означає, що інвестування в self-service рішення, мобільне заселення чи цифрові канали комунікації стає не просто модернізацією, а відповіддю на реальний попит ринку.

Водночас автоматизація бізнес-процесів має і свої недоліки. По-перше, це вартість впровадження: сучасні системи потребують фінансових вкладень, технічної інтеграції та регулярного оновлення. По-друге, підприємства стикаються з необхідністю навчання персоналу і подолання внутрішнього опору змінам. По-третє, зростає значення кібербезпеки й захисту персональних даних гостей. Крім того, надмірна автоматизація без збереження людського контакту може послабити емоційну складову сервісу, яка є основою гостинності. Саме тому найбільш успішними будуть не ті підприємства, які просто впроваджують якомога більше технологій, а ті, які вміють розумно поєднати автоматизовані рішення з живою, персоналізованою комунікацією.

Таким чином, автоматизація бізнес-процесів у готельно-ресторанній сфері є одним із найважливіших напрямів сучасного менеджменту. Вона дозволяє скорочувати витрати часу, знижувати навантаження на персонал, підвищувати швидкість обслуговування, зміцнювати прямі продажі та покращувати управлінський контроль. Реальні кейси готелів і ресторанів показують, що автоматизація вже сьогодні дає вимірюваний результат – від зростання кількості бронювань і доходів до скорочення черг і оптимізації діяльності фронт-офісу. Перспективи цього напрямку пов'язані з подальшим розвитком хмарних PMS-рішень, self-service-технологій, AI-комунікацій та інтегрованих платформ управління. Отже, у найближчі роки саме автоматизація стане одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Список використаних джерел

1. AI-powered chatbot automates 89% of enquiries and generates €733,000 in

revenue for GHT Hotels. HiJiffy. <https://www.hijiffy.com/success-stories/ght-hotels>

2. Success Story: Hotel Élysée Val d'Europe. HiJiffy. <https://www.hijiffy.com/success-stories/hotel-elysee-val-deurope>

3. AI Powers Hotel Guest Messaging: Holiday Inn Express & Suites at Orlando's SeaWorld. Canary Technologies. <https://www.canarytechnologies.com/customers/holiday-inn-express-suites-at-orlandos-seaworld>

4. Thon Hotels pioneers “big bang” adoption of Oracle OPERA Cloud PMS. Oracle. <https://www.oracle.com/ua/hospitality/thon-hotels-reinvents-oracle-cloud-pms-migration/>

5. 70% of Travelers Would Skip the Front Desk, Mews Survey Finds. Mews. <https://www.mews.com/en/press/the-rise-of-self-check-in-hotels>

*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*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТІВ СЕРІЇ ISO 9000 В ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

У сучасному турбулентному економічному середовищі, яке додатково ускладнене наслідками повномасштабних військових дій, забезпечення якості послуг трансформувалося з опціональної маркетингової переваги на фундаментальну умову виживання, економічної стійкості та сталого розвитку бізнесу. Сучасна філософія господарювання в індустрії гостинності непорушно базується на концепції загального управління якістю (Total Quality Management — TQM), практична реалізація якої найефективніше здійснюється через побудову інтегрованих систем управління якістю (СУЯ) на основі міжнародних стандартів серії ISO 9000.

В умовах гіперконкуренції, поглиблення євроінтеграційних процесів та глобальної економічної турбулентності поняття управління якістю остаточно трансформувалося з вузькоспеціалізованого виробничого інструменту на глобальну стратегію виживання та розвитку бізнесу. Міжнародні стандарти серії ISO 9000, і зокрема ДСТУ ISO 9001:2015, визначають найбільш структурно зручну та доведено ефективну модель управління організацією, що базується на процесному підході, ризикоорієнтованому мисленні та філософії постійного поліпшення [3]. Легітимно сертифікована СУЯ виступає єдиним визнанням у світі доказом здатності підприємства гарантувати стабільність характеристик послуг та є обов'язковою перепусткою на ринки Європейського Союзу.

Успішна реалізація цього потенціалу гальмується системними термінологічними розбіжностями та небезпечно звуженим розумінням поняття «менеджмент» виключно як реактивного контролю. Подолання цього ментального бар'єра вимагає комплексної реформи національних освітніх програм для підготовки менеджерів нового покоління. Ці фахівці повинні вільно володіти компетенціями у побудові складних бізнес-моделей (у тому числі з використанням європейської моделі досконалості EFQM) та управляти стратегічними змінами, а не лише адмініструвати формальний документообіг [1].

Для підприємств HoReCa критичною умовою конкурентоспроможності є побудова інтегрованих систем менеджменту (IMS), що органічно поєднують вимоги ISO 9001 із системою забезпечення безпеки харчових продуктів за ISO 22000 (НАССР) [4]. Така технологічна інтеграція дозволяє системно управляти критичними точками контролю (КТК) на кухні та складах, радикально зменшувати операційні ризики отруєнь та гарантувати споживачеві як емоційне задоволення від сервісу, так і абсолютну фізіологічну безпеку.

Цифровізація є безальтернативним каталізатором процесного підходу. Впровадження PMS/POS-систем та інструментів ШІ є єдиною технічною базою для реалізації принципів ISO 9001 на практиці [5]. Збір та аналіз Big Data дозволяють матеріалізувати принцип «прийняття рішень на основі об'єктивних доказів», повністю усуваючи інтуїтивний підхід. Водночас інтелектуальні чат-боти та адаптивні смарт-системи забезпечують неперервність циклу зворотного зв'язку зі споживачем при одночасній оптимізації транзакційних витрат.

Стратегічний вектор повоєнного відновлення галузі має будуватися виключно на засадах найвищої якості та інноваційності. Абсолютний акцент має бути зроблений на: докорінній модернізації архітектурної інфраструктури відповідно до вимог інклюзивності та безбар'єрності (з огляду на критично низький показник 23%), інтеграції екологічних стандартів (eco-labeling) та безпечному туристичному середовищу за допомогою цифрових рішень (біометрія, блокчейн, IoT) [5].

Таким чином, цілеспрямоване впровадження стандартизованих СУЯ є безальтернативним стратегічним шляхом до структурної модернізації сфери послуг України. За умови подолання формального підходу до сертифікаційних аудитів, забезпечення реальної лідерської підтримки вищого керівництва та синхронізації національних стандартів з європейськими нормами, українська індустрія гостинності здатна не лише подолати наслідки поточних кризових явищ, але й стати одним із ключових драйверів сталого довгострокового економічного зростання держави. Подальші наукові дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на розробку конкретних математичних моделей оцінки економічної ефективності від інтеграції ШІ у процеси управління якістю на підприємствах МСБ сфери гостинності [2].

Список використаних джерел

1. Калита П., Згурська О. [Дослідження термінологічних та освітніх аспектів менеджменту якості] // Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2025, № 3. С.

16. <https://journals.dut.edu.ua/>

2. The Effectiveness of the Implementation of ISO 9001 on SMEs Performance // Emerald Publishing. <https://www.emerald.com/>

3. ISO Standards in the Concept of Quality Management of Travel Companies of Ukraine. dspace.nuft.edu.ua. <https://dspace.nuft.edu.ua/>

4. ISO 22000. Управління безпечністю харчових продуктів. TMS Academy. <https://academy.tms.ua/>

5. Maintaining the Competitiveness of the Tourism Industry Through Innovative Technologies During Wartime // Social Development: Economic and Legal Issues, 2025. <https://eu-scientists.com/>

**А.К. Костенко**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **ОПЕРАЦІЙНІ АЛГОРИТМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ HORECA В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ**

Сьогодні для готелів та ресторанів уміння швидко адаптуватися до блекаутів та безпекових ризиків стало питанням виживання, а не просто «додатковою перевагою». Старі, лінійні методи управління більше не працюють, коли зовнішні умови змінюються щогодини. Тому критично важливо розробити такі операційні алгоритми, які дозволять бізнесу залишатися функціональним навіть за мінімальних ресурсів. Об'єктом є процес управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах енергетичної та безпекової кризи. Предметом є інструменти адаптації персоналу як чинник забезпечення операційної стійкості закладів HoReCa.

Фундамент для розуміння стійких систем закладений у стандарті РМВОК 7 [1], де фокус зміщено з процесів на конкретні результати. Питання того, як команда поводить себе в хаосі, добре розкриті через модель GRPI [2] та етапи розвитку груп за Б. Тукманом [3]. Проте саме зараз виникає потреба «приземлити» ці теорії на практику українського ринку гостинності.

Мета роботи — показати, як через конкретні операційні сценарії та правильний розподіл ролей у команді можна втримати бізнес у періоди енергетичної нестабільності.

Головна ідея адаптивного менеджменту за РМВОК 7 [1] — це перехід від жорсткого планування до сценарного реагування. На практиці це означає створення «каскадного алгоритму»: коли дії команди автоматично змінюються залежно від того, чи є в закладі світло, вода або зв'язок.

На рівні операцій можна запропонувати два ключові кроки:

Сценарне меню та послуги. Поділ сервісів на «критичні» (що працюють завжди) та «опціональні». Це дозволяє не перевантажувати генератори й чітко

розуміти, на чому ми заробляємо в момент кризи.

Перезапуск ролей за GRPI [2]. Коли умови змінюються (наприклад, перехід на роботу без світла), ролі в команді мають трансформуватися миттєво. Якщо кожен працівник заздалегідь знає свій алгоритм дій (Processes) та зону відповідальності (Roles), хаосу стає значно менше.

Будь-яка зміна в роботі закладу — це стрес для колективу. За моделлю Б. Тукмана [3], команда під час кожної зміни алгоритму неминуче потрапляє на стадію «Storming» (конфліктність). Завдання менеджера тут — не ігнорувати напруження, а через чіткі інструкції та чеклисти якнайшвидше вивести людей

Для того, щоб ці алгоритми виконувалися без збоїв, важливо враховувати психотипи за моделлю DISC [4]. Наприклад, під час запуску аварійного сценарію краще довірити технічний контроль «Синім» (тип С), які скрупульозно дотримуються інструкцій, а лідерство в залі — «Червоним» (тип D), які здатні швидко приймати рішення в стресі.

Стійкість сьогодні — це не про те, щоб «перечекати» кризу, а про вміння перебудовувати бізнес-процеси на ходу. Поєднання операційних сценаріїв із гнучким командним управлінням (GRPI, DISC) дає змогу закладам HoReCa залишатися ефективними навіть у найбільш непередбачуваних обставинах.

Список використаних джерел

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition. Project Management Institute, 2021. 274 p.

2. Beckhard R. Optimizing Team-Building Efforts. Journal of Contemporary Business. 1972. Vol. 1. P. 23–32.

3. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin. 1965. Vol. 63, No. 6. P. 384–399.

Россберг С. DISC: поведінкова модель людини. К.: Основи, 2020. 156 с.

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

**Д.В. Парфьонова**

*ВСП «Фаховий коледж харчових технологій та підприємництва  
Дніпровського державного технічного університету», Кам'янське, Україна*

## **РОЛЬ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ У РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

Сучасний розвиток туристичної галузі характеризується зростанням інтересу до нових форм подорожей, серед яких особливе місце займає гастрономічний туризм. Він передбачає ознайомлення туристів із національною кухнею, кулінарними традиціями та особливостями харчування різних регіонів [2, с. 45]. У зв'язку з цим гастрономічний туризм стає важливим чинником

розвитку індустрії гостинності.

Гастрономічний туризм охоплює широкий спектр активностей: від відвідування ресторанів і кафе до участі у дегустаціях, кулінарних майстер-класах, фестивалях їжі та знайомства з локальними виробниками продуктів [3]. Такий формат туризму дозволяє не лише задовольнити потреби у харчуванні, а й отримати новий культурний досвід, що робить подорож більш насиченою та змістовною.

Важливою тенденцією останніх років є зростання інтересу до локальної ідентичності. Туристи все частіше обирають автентичні заклади, що пропонують традиційні страви, приготовані з використанням місцевих продуктів [1, с. 112]. Це сприяє популяризації регіональної кухні та формує унікальний імідж території. У свою чергу, заклади ресторанного господарства адаптуються до цих запитів, впроваджуючи нові формати обслуговування та розширюючи асортимент страв.

Розвиток гастрономічного туризму позитивно впливає на індустрію гостинності. Зокрема, він сприяє збільшенню туристичних потоків, підвищенню рівня зайнятості у сфері послуг, розвитку малого та середнього бізнесу [2, с. 87]. Особливу роль у цьому процесі відіграють гастрономічні фестивалі, які приваблюють відвідувачів та стимулюють розвиток ресторанного бізнесу.

В Україні гастрономічний туризм має значний потенціал розвитку. Різноманітність національної кухні, наявність локальних продуктів та зростання кількості крафтових виробництв створюють передумови для формування конкурентоспроможного туристичного продукту [4, с. 56]. Крім того, у сучасних умовах гастрономічний туризм може стати важливим чинником відновлення туристичної галузі та економіки загалом.

Отже, гастрономічний туризм відіграє важливу роль у розвитку індустрії гостинності. Він сприяє популяризації національної культури, підтримує розвиток ресторанного бізнесу та формує нові можливості для туристичної галузі. Подальший розвиток цього напрямку в Україні є перспективним та потребує активної підтримки з боку держави і бізнесу.

Список використаних джерел

1. Бойко М.Г. Ресторанний бізнес: організація та управління. – Київ: КНТЕУ, 2020.
2. Ковешніков В.С. Туризм і гостинність: сучасні тенденції розвитку. – Львів: ЛНУ, 2021.
3. UNWTO. Gastronomy Tourism – The Case of Ukraine and Global Trends. – 2022.
4. Іванова Л.О. Розвиток гастрономічного туризму в Україні // Вісник економіки та туризму. – 2023.

*Науковий керівник: І.О. Жуковська,  
викладач-методист, спеціаліст вищої категорії*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Індустрія гостинності переживає радикальні трансформації під впливом пандемії COVID-19, геополітичних конфліктів та еволюції споживчих очікувань. Цифровізація маркетингу стала ключовим фактором виживання та конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу.

За даними Deloitte (2024), 78% готельних підприємств визнають цифрову трансформацію критично важливою для адаптації до сучасних викликів [1]. Дослідження Hospitality Technology (2025) виявило, що інвестиції в цифровий маркетинг зросли на 156% порівняно з 2019 роком [2].

Ключові напрями цифровізації маркетингу включають: впровадження AI-систем персоналізації (85% провідних готельних мереж), Big Data аналітику для прогнозування попиту, автоматизацію через чат-боти (зниження часу відповіді на 67%), омніканальні стратегії просування.

Критичне значення набувають: CRM-системи для індивідуалізації пропозицій, мобільні додатки для безконтактного обслуговування (приріст використання +240% з 2020 року), AR/VR для віртуальних турів, блокчейн-програми лояльності, Revenue Management системи для динамічного ціноутворення (табл. 1).

Таблиця 1

**Ефективність цифрових інструментів маркетингу**

Інструмент	Приріст ROI, %	Рівень впровадження, %
Персоналізація AI	42	67
Мобільні додатки	38	89
Data Analytics	51	73
AR/VR віртуальні тури	29	34

Основні виклики: високі інвестиційні витрати (середній бюджет \$250-500 тис.), потреба перекваліфікації персоналу, кібербезпека, складність інтеграції платформ, ризик втрати "людяності" сервісу.

Успішна цифрова трансформація вимагає балансу між технологічними інноваціями та збереженням унікального досвіду гостинності. Підприємства, які ефективно інтегрують цифрові технології у маркетингову стратегію, демонструють підвищення лояльності клієнтів на 34% та зростання прибутку на 28-45% [3].

Список використаних джерел

1. Deloitte. 2024 Global Hospitality Industry Outlook. 2024.

2. Hospitality Technology Study. Digital Transformation in Post-Pandemic Era. 2025.

3. McKinsey & Company. The Future of Hospitality Marketing. 2025.

*Науковий керівник: М.А. Саєнсус,  
доктор економічних наук, доцент*

**В.С. Пирогова**

*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ІНОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ КОТО-КАВ'ЯРНІ**

У сучасних умовах розвитку економіки ресторанна справа характеризується високим рівнем змагальності, динамічністю та потребою постійного оновлення форм і методів діяльності. Традиційні підходи до організації закладів харчування послідовно втрачають дієвість, що спричиняє зростання ролі інноваційних задумів у цій царині. Одним із перспективних шляхів є створення тематичних закладів, зокрема кото-кав'ярень, які об'єднують функції громадського харчування та емоційного відпочинку [1].

Керування інноваційними проєктами у ресторанній справі вимагає комплексного підходу до планування, організації, виконання та нагляду над новими ідеями.

Інноваційний проєкт у даному сенсі — це сукупність пов'язаних між собою кроків, спрямованих на створення та запровадження нових зразків обслуговування, продуктів чи концепцій закладу. Особливістю таких проєктів є підвищений рівень невизначеності, ризиків та потреба у гнучкому управлінні [3].

Кото-кав'ярня як інноваційний зразок ресторанного закладу поєднує класичні послуги кав'ярні з можливістю спілкування відвідувачів із тваринами, що формує неповторний споживчий досвід. Головною цінністю такого закладу є не лише якість продукції, але й атмосфера, емоційний спокій та соціальний аспект.

Це дає можливість приваблювати широку цільову групу, включно з молоддю, мандрівниками, родинами з дітьми та людьми, які шукають незвичні форми відпочинку [1].

Процес керування інноваційним задумом створення кото-кав'ярні включає декілька основних кроків. Першим кроком є формування задуму та концепції закладу. На цьому кроці визначаються головні ознаки майбутнього бізнесу: зразок, цільова група, унікальна пропозиція, оформлення інтер'єру, а також ідея спілкування з тваринами. Важливим моментом є дотримання санітарних норм і вимог до утримання тварин [2].

Другим кроком є проведення маркетингових досліджень. Вони включають

аналіз ринку ресторанних послуг, вивчення змагального середовища та визначення потреб цільової групи. Особлива увага приділяється дослідженню попиту на тематичні заклади та ступеня зацікавленості споживачів у зразку кото-кав'ярні. Здобуті відомості дозволяють зменшити ризики та підвищити дієвість задуму.

Наступним кроком є планування ресурсів та організація роботи. Це передбачає розробку бізнес-плану, визначення необхідних грошових, матеріальних та робочих резервів, а також формування команди. Керування працівниками відіграє важливу роль, адже працівники мають не лише обслуговувати клієнтів, але й взаємодіяти з тваринами, забезпечуючи їхній спокій і надійність.

Крок виконання задуму включає відкриття закладу, початок оперативної роботи та запровадження маркетингових заходів. Для кото-кав'ярні особливо важливими є просування у соціальних мережах, формування унікального бренду та створення вірної спільноти клієнтів. Використання сучасних цифрових засобів дозволяє результативно спілкуватися з аудиторією та залучати нових відвідувачів.

Остаточним кроком є нагляд та оцінка дієвості задуму. Це передбачає аналіз грошових показників, рівня відвідуваності, задоволеності клієнтів та інших ключових показників роботи. На підставі отриманих результатів ухвалюються управлінські рішення щодо покращення роботи закладу та подальшого розвитку [3].

Керування інноваційними проектами у сфері ресторанної справи є складним і багатовимірним процесом, який вимагає системного підходу та врахування сучасних течій.

Кото-кав'ярня як приклад інноваційного закладу демонструє значний потенціал розвитку завдяки поєднанню гастрономічної та емоційної складових. Результативне керування таким задумом сприяє підвищенню змагальності закладу та формуванню унікальної цінності для споживачів.

#### Список використаних джерел

1. Кальба Н. Ресторанний бізнес: сучасні тенденції розвитку. [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kalba.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kalba.htm) (дата звернення: 01.04.2026).
2. Котячі кав'ярні: харківський досвід. <https://ikharkovchanin.com/uk/eternal-kotyachi-kavyarni-harkivskyj-dosvid> (дата звернення: 01.04.2026).
3. Управління рестораном, 9 правил менеджменту ресторану. <https://joinposter.com/ua/post/upravlinnya-restoranom> (дата звернення: 01.04.2026).

*Науковий керівник: В.Р. Писарькова,  
доктор філософії (PhD) з економіки, доцент кафедри менеджменту*

## **ПРОСТОРОВИ, ПРИРОДНІ ТА КУЛЬТУРНО-ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ГОЩАНСЬКІЙ ГРОМАДІ**

Гощанська селищна територіальна громада розташована у центральній частині Рівненського району та характеризується вигідним географічним положенням. Територія перетинається трасою міжнародного значення М06 «Київ-Чоп», що забезпечує транспортну доступність для туристів різних типів. Близькість до Рівного (близько 25 км) підсилює потенціал для короткотривалих та вікендових подорожей [1; 2].

Природний потенціал громади формується річкою Горинь, лісовими масивами, заплавами та луками. Річка Горинь є головним природним ресурсом, придатним для каякінгу, рибальства та кемпінгу. Лісові території підходять для піших і велосипедних маршрутів, спостереження за природою. Екосистеми лук і заплав мають високий рівень біорізноманіття - основу для орнітотуризму та екологічних стежок (табл. 1) [3].

Таблиця 1

**Готовність туристичних ресурсів Гощанської громади**

Ресурс	Стан збереженості / облаштованості	Доступність	Рекомендації
Парк Гощанський	Висока	Відкрита територія	QR-коди, інфотаблички
Музей «Погорина»	Середня	вул. Центральна, 18	Оновити сайт, контакти
Садиба Валевських	Низька	Часткова реставрація	Включити у маршрут
Р. Горинь	Середня	Сезонно, прокат	Марковані маршрути

*Джерело: розроблено автором*

*\* Колонка «Стан збереженості / облаштованості» відображає поточний рівень фізичного стану об'єкта та ступінь його підготовленості до туристичного використання.*

Культурно-історична спадщина громади сягає XV ст. та охоплює комплекс колишнього василіанського монастиря, Миколаївську церкву XVII-XVIII ст., краєзнавчі та етнографічні експозиції, археологічні поселення й кургани. Ці об'єкти формують унікальний культурний простір для організації пізнавальних маршрутів і реалізації культурно-етнографічного туризму [4; 5]. У громаді проводяться майстер-класи з ткацтва та гончарства, що підтримуються місцевими осередками культури, - це надає туристичному продукту інтерактивного виміру та сприяє збереженню народних традицій.

SWOT-аналіз засвідчує наявність значних конкурентних переваг громади: різноманітні природні ресурси, багата культурна спадщина, активні локальні ініціативи та зручне транспортне розташування. Водночас виявлено слабкі сторони - обмежена інфраструктура розміщення, відсутність маркованих

маршрутів, слабкий цифровий маркетинг та сезонність ресурсів (табл. 2) [6; 7].

Таблиця 2

SWOT-аналіз туристичного потенціалу Гощанської громади

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Річка Горинь, лісові масиви; василіанський монастир, музей «Погорина», садиба Валуєвських; локальні ініціативи, майстер-класи	Обмежена інфраструктура розміщення; відсутність маркованих маршрутів; сезонність; слабкий брендинг
O – Можливості	T – Загрози
Розвиток екотуризму; пакетні тури; цифровізація; грантові програми; міжгромадське партнерство	Обмежений бюджет; конкуренція з розвиненими DESTИНАЦІЯМИ; воєнна та економічна нестабільність

*Джерело: розроблено автором*

Для реалізації туристичного потенціалу необхідно: розробити марковані маршрути та пакетні туристичні продукти («День у Гощі», «Етно-вікенд», «Горинь-актив»); створити інтерактивний інформаційний портал і мобільний додаток; залучити грантове фінансування для реставрації пам'яток; налагодити партнерство з місцевим бізнесом і суміжними громадами регіону [5; 6; 8].

Таким чином, Гощанська громада має комплексні просторові, природні та культурно-історичні передумови для формування конкурентоспроможного туристичного продукту. Розвиток туристичної інфраструктури сприятиме соціально-економічному зростанню громади, збереженню культурної спадщини та популяризації місцевих природних і традиційних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Глебова А., Солодовник М. Управління туристичним потенціалом регіонів на основі формування туристичних дестинацій. Молодий вчений. 2018. №6 (58). С. 394–399.
2. Адамовський О. М., Кулаєв Я. М. Дослідження сутності туристичної дестинації та методів її розвитку. Економічний простір. 2025. № 197. С. 262–269.
3. Скарга О. О., Сорока Ю. Є. Теоретичні засади розвитку ринку туристичних послуг у системі світового ринку послуг. БізнесІнформ. 2021. № 5. С. 57–63.
4. Берест П. М. Туристичні дестинації як культурологічний компонент ідентичності. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2021. С. 28–30.
5. Заваріка Г., Зеленко О. Сталій туризм як інструмент збереження культурної спадщини та відновлення постраждалих територій. Економіка та суспільство. 2022. №39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-78>.
6. Серета Н. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. Економіка та суспільство. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100>.
7. Колосовська І. І., Місик М. М. Публічне управління туристичними дестинаціями на регіональному рівні: інноваційні підходи. Ефективність державного управління. 2021. №62. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070->

*Науковий керівник: І.О. Ілляшенко,  
кандидат економічних наук, доцент*

**О.Ю. Селезньова, З.С. Пестовська**  
*Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Готель «Festival» представляє собою унікальний приклад довголіття на ринку туристичних послуг. Працюючи понад 30 років, підприємство зуміло не лише зберегти свою матеріально-технічну базу, а й адаптувати її під сучасні запити споживачів. Готель розташований у зоні зі зручною транспортною розв'язкою, що робить його стратегічно важливим об'єктом для розміщення транзитних туристів та великих організованих груп. Як малобюджетне підприємство, готель «Festival» орієнтується на концепцію «value for money» (цінність за відповідні кошти).

У готельній індустрії це означає відмову від другорядних елементів розкоші на користь бездоганного функціонування базових послуг: чистоти, безпеки, якісного сну та повноцінного харчування. Такий підхід дозволяє утримувати ціни на рівні, доступному для спортивних шкіл, бюджетних організацій та студентських спільнот.

Інфраструктурний потенціал:

- аква-комплекс (басейн) - не просто додаткова послуга, а основний магніт для залучення клієнтів. Басейн відповідає стандартам, необхідним для тренувань спортивних команд. Наявність його в готелі економ-класу дозволяє йому випереджати конкурентів, які мають вищу зірковість, але не мають власної водної зони;

- ресторанний сектор при готелі виконує функцію «комбінату харчування». Він здатен одночасно обслуговувати до 100-150 осіб, що є критично важливим при проведенні конференцій або перебуванні великих делегацій. Меню розробляється з урахуванням специфіки гостей: від дієтичного «спортивного» столу до фуршетних ліній для учасників бізнес-форумів;

- конференц-можливості - наявність декількох залів різної місткості дозволяє готелю працювати в сегменті ділового туризму. Це нівелює фактор сезонності: коли туристичний потік спадає, завантаженість підтримується за рахунок тренінгів, семінарів та галузевих з'їздів.

На основі зібраних анкет було сформовано зведену таблицю оцінок, де кожен показник вимірювався за 10-бальною шкалою (табл. 1).

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика готелів-конкурентів (середній бал)

Критерій оцінки	Готель «Festival»	Готель «Weneda»	Готель «Opole-centrum»
Цінова політика	9	7	8
Стан номерного фонду	7	9	6
Рівень сервісу	7	8	7
Інфраструктура (басейн/зали)	9	10	5
Маркетингова активність та CRM	5	9	6
Організація харчування	8	9	7
Технологічність процесів	4	9	5
Середній показник	7,0	8,7	6,3

Результати аналізу демонструють специфічну ринкову позицію готелю «Festival». З одного боку, підприємство має потужний «фундамент» у вигляді унікальної для бюджетного сегмента інфраструктури (басейн, конференц-зали) та привабливої цінової політики. З іншого боку, графік чітко вказує на «провальні» зони, де готель поступається лідеру ринку - готелю «Weneda». Найбільший розрив спостерігається у показниках «Технологічність процесів» та «Зручність комунікації». Саме цей розрив є ключовим бар'єром, який заважає готелю «Festival» конвертувати свою високу завантаженість у якісно новий рівень сервісу. Як зазначають фахівці, у сучасному туризмі конкуренція все більше переміщується з матеріальних активів у площину операційної ефективності та швидкості взаємодії з гостем [1]. Аналіз внутрішніх процесів готелю під час проходження практики показав, що причиною низьких балів є застаріла, переважно «ручна» система обробки запитів на додаткові послуги. Коли основний контингент готелю - спортивні групи та учасники конференцій - намагаються забронювати специфічні послуги (графік тренувань у басейні, час подачі сніданку для 50 осіб одночасно, технічну підготовку залу), вони стикаються з тривалим часом очікування. Інформація проходить довгий шлях від адміністратора до відповідного підрозділу через паперові нотатки або внутрішні дзвінки, що неминуче призводить до помилок та накладок. Відповідно до стандартів уніфікованих технологій готельних послуг, такі затримки є критичним недоліком, що нівелює всі інфраструктурні переваги закладу [2].

Для вирішення виявлених проблем готелю «Festival» пропонується впровадження спеціалізованої CRM-системи (Customer Relationship Management) для переходу до нової моделі управління, де кожен клієнт та кожен запит стають частиною єдиного цифрового простору [3]. Впровадження CRM дозволить реалізувати наступні стратегічні завдання: централізація та автоматизація запитів на додаткові послуги, формування «Цифрового профілю» гостя, оптимізація внутрішнього зв'язку між підрозділами.

Етапи та механізм впровадження проекту:

Фаза 1. Технічний аудит та вибір програмного продукту.

Фаза 2. Налаштування «автоматичних лійок» продажів.

Фаза 3. Навчання та адаптація персоналу.

Фаза 4. Інтеграція з сайтом та месенджерами.

Впровадження даного інструменту дозволить готелю «Festival» перейти від застарілої моделі «пасивного обслуговування» до сучасної моделі «активного завоювання туристичного ринку», підвищуючи технологічність сервісу до рівня лідерів галузі.

Список використаних джерел

1. Організація готельно-ресторанної справи: рекомендаційний покажчик літератури / уклад. А.А. Ястремська; за ред. О.О. Цокало. - Миколаїв: МНАУ, 2022. - 92 с. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12539/1/gotel-2022-web.pdf>

2. Кожушко С.П., Ключник Р.М. Туристична політика в умовах глобальних викликів: європейський досвід // Європейський вектор економічного розвитку. – 2021. – № 1(30). – С. 56-66. <https://ir.duan.edu.ua/items/5ca40fb8-4da9-4f46-b3b1-61f149d779a9>

3. Лисюк Т. (2024) Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. Економіка та суспільство [https://www.researchgate.net/publication/385114081\\_innovacijni\\_risenna\\_v\\_gotelno-restorannomu\\_biznesi\\_tehnologii\\_avtomatizacii\\_ta\\_personalizacii\\_poslug](https://www.researchgate.net/publication/385114081_innovacijni_risenna_v_gotelno-restorannomu_biznesi_tehnologii_avtomatizacii_ta_personalizacii_poslug)

**В.В. Чехова**

*Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна*

## **БЕЗПЕЧНІСТЬ МЕНЮ З ІМІТОВАНИМИ РИБНИМИ ПРОДУКТАМИ ДЛЯ HORECA**

Сучасний розвиток індустрії гостинності та зростання попиту на морепродукти стикаються з глобальним викликом – необхідністю пошуку стабільної та безпечної сировини. У відповідь на це заклади харчування (готелі, ресторани, кейтеринг) активно інтегрують імітовані рибні продукти на основі сурімі або рослинних білків. Проте використання імітатив у HoReCa зумовлене не лише економією, а й високими вимогами до технологічної стабільності. У закладах з великим потоком гостей безпечність страви безпосередньо залежить від здатності продукту зберігати свої властивості протягом усього циклу – від постачання до подачі на «шведський стіл» [1].

Метою роботи стало дослідження чинників, що впливають на фізико-хімічну та мікробіологічну стабільність імітованих рибних продуктів, та обґрунтування їх ролі у безпеці кінцевого продукту в умовах масового харчування.

Для сектору HoReCa ключовими аспектами стабільності імітованих продуктів є мікробіологічна стійкість через використання багатоступенєвої пастеризації під час виробництва, що знижує ризики крос-конмінації на професійній кухні. В умовах HoReCa продукти часто піддаються повторному

охлажденню або тривалому підігріву. Імітовані продукти мають чітко задану структуру, яка не руйнується так швидко, як м'язове волокно натуральної риби, що мінімізує ризики накопичення гістаміну та інших продуктів розпаду білка. У HoReCa, наприклад, у суші-барах або кейтерингу продукти часто проходять через цикл «холод-тепло-холод», при якому імітований білок сурімі стійкіший до денатурації, ніж м'якоть натуральної риби, що запобігає утворенню гістаміну та інших токсинів розпаду [1, 2].

На відміну від дикої риби, склад імітованих продуктів є стандартизованим, що дозволяє рестораторам контролювати алергени у меню та уникати непередбачуваних алергічних реакцій. Контрольований склад та стабільні показники імітованої продукції запобігають наявності ртуті та гістаміну, що гарантує хімічну безпеку у порівнянні із свіжою або замороженою рибною продукцією. На лініях роздачі та «шведських столах» імітовані продукти довше зберігають органолептичну безпеку, оскільки їхня структура стійкіша до окислення. Імітований продукт має фіксований склад. Це дозволяє закладу точно вказувати алергени та уникати харчових інцидентів, що є невід'ємною частиною системи менеджменту безпечності харчових продуктів [3].

При використанні імітованої рибної продукції в ресторані дозволяє зосередитись на таких етапах, як приймання сировини з контролем цілісності вакуумної упаковки та температури. Оскільки склад імітатів різний (білок, крохмаль, сорбітол), стабільність заводської упаковки є гарантією відсутності лістерії та стафілококів. Завдяки наявності стабілізаторів – цукрів, поліфосфатів вони краще витримують коливання температури в межах 0 °С...6 °С, що важливо для HoReCa, де холодильники часто відкриваються протягом зміни. Імітовані продукти у салатах або закусках зберігають мікробіологічну безпеку при температурі до +10 °С протягом 2–4 годин, оскільки їхня вологоутримуюча здатність не дає бактеріям швидко колонізувати поверхню.

Таким чином, імітована продукція є «безпечнішим вибором» для потокових закладів, як готелі із системою «шведський стіл», ресторанів, де контроль за кожною одиницею продукції в реальному часі є складним завданням. Завдяки прогнозованим фізико-хімічним властивостям та високій резистентності до зовнішніх чинників, імітовані рибні продукти дозволяють закладам мінімізувати харчові ризики та гарантувати стабільну якість страв. Використання інноваційних методів стабілізації структури імітатів є перспективним напрямком для підвищення стандартів безпеки в індустрії гостинності.

#### Список використаних джерел

1. Баришева Я. О., Суханов, А. С., Манолі, Т. А., Каменева, Н. В. (). Роль сенсорного аналізу в удосконаленні технології імітованих рибних продуктів. НУБіП України Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК. 2024. 22.
2. Закон України «Про продовольчу безпеку України». <https://ips.ligazakon.net/document/JF6GI01G> (дата звернення 21.03.2025р.)

3. Забезпечення стабільності при зберіганні крабових паличок з профілактики лістеріозу для Fish-кафе. Т.А. Манолі, Т.І. Нікітчина, Я.О. Баришева, А.С. Суханов. Збірник тез доповідей 85 наукової конференції викладачів університету. МОН України. Одеса: ОНТУ. 2025. С. 135-136.

*Науковий керівник: Т.І. Нікітчина,  
кандидат технічних наук, доцент*

**Д.І. Шпак**

*Державний торговельно-економічний університет, м Київ, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В СВІТІ**

Сфера гостинності є важливою частиною світової економіки, що охоплює готельний бізнес, ресторанну справу та туризм. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації вона зазнає значних змін, що відкривають нові можливості, але водночас створюють серйозні виклики. Зростання вимог споживачів, розвиток технологій і необхідність адаптації до швидких змін змушують підприємства впроваджувати інновації та підвищувати якість обслуговування.

Серед ключових проблем галузі — економічна нестабільність, інфляція, коливання валютних курсів і вплив глобальних криз (епідемій, війн, стихійних лих), що призводять до скорочення туристичних потоків і доходів підприємств. Також актуальною є проблема нестачі кваліфікованих кадрів і високої плинності персоналу, що негативно впливає на якість сервісу.

Високий рівень конкуренції змушує підприємства постійно вдосконалюватися, пропонувати кращі умови та індивідуальний підхід до клієнтів. Сучасні споживачі очікують не лише базових послуг, а й високого рівня комфорту, швидкого обслуговування та уваги до деталей.

Готельно-ресторанний бізнес є однією із найдинамічніших та тих, що швидко розвиваються сфер бізнесу в Україні та у всьому світі [1, ст.13]. Воєнні дії в Україні негативно вплинули на туристичну галузь, однак сприяли розвитку внутрішнього туризму. Підприємства змушені адаптуватися, впроваджувати антикризові стратегії та підвищувати рівень безпеки.

Важливим викликом є також впровадження сучасних технологій. Цифровізація дозволяє автоматизувати процеси, покращити обслуговування та зменшити витрати, але потребує значних інвестицій і створює ризики кіберзагроз. Сучасний розвиток індустрії гостинності спрямований на створення інноваційних технологій, які сприятимуть отриманню якомога більшої кількості клієнтів, максимальній кількості продажів, завоюванню довіри гостя, формуванню позитивного іміджу підприємства. А це вимагає поліпшення якості послуг і удосконалення технологій [2, ст.100].

Перспективи розвитку галузі пов'язані з впровадженням інновацій,

зокрема «розумних» технологій, персоналізацією послуг і використанням даних для аналізу поведінки клієнтів. Важливим напрямом є також розвиток сталого туризму, що передбачає екологічність і соціальну відповідальність бізнесу.

Отже, індустрія гостинності має значний потенціал для розвитку. Незважаючи на виклики, її подальший успіх залежить від інновацій, якості сервісу, професіоналізму персоналу та здатності швидко адаптуватися до змін.

Список використаних джерел

1. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова, С.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. – 250с.  
[http://elibrary.donnuet.edu.ua/2504/1/2022\\_NP\\_Nikolaichuk\\_Hotelno-restoranni%20bussniss.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2504/1/2022_NP_Nikolaichuk_Hotelno-restoranni%20bussniss.pdf)

2. Мілашовська, А.В. Грянило, М.М. Удудт// Економіка та суспільство – 2017 – №8. <http://www.economyandsociety.in.ua>

***Науковий керівник: К.В Фокіна-Мезенцева,  
доктор економічних наук,  
професор кафедри міжнародного менеджменту***

## **СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСІВ, ПІДПРИЄМНИЦТВА, СФЕРИ ПОСЛУГ**

**Т.І. Балановська,**

*кандидат економічних наук, професор  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ, Україна*

**Яньцзя Чжен,**

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ, Україна*

### **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Сучасний етап суспільного розвитку визначається інтенсивною цифровою трансформацією основних сфер діяльності, що актуалізує потребу в оновленні підходів до функціонування та стратегічного розвитку системи вищої освіти. В умовах розвитку інформаційного суспільства, посилення глобалізаційних процесів та інтеграції України до Європейського простору вищої освіти, цифровізація набуває статусу не лише технологічного інструменту, а й комплексного стратегічного напрямку модернізації управлінських процесів у закладах вищої освіти.

У дослідженні Каневської І., Приступи Л. та Говорухи Д. [5] зазначається, що проблема цифровізації в контексті глобального стратегічного розвитку освіти є важливим інструментом у регулюванні освітніх ресурсів. Обмежуючі чинники для процесу впровадження цифрових інновацій в освіту висвітлюють у своїй праці Гринюк С. та Зайцева І. [3]. У науковій праці М. Зацерквіної розкрито особливості та механізми впровадження процесів цифровізації на національному й регіональному рівнях [4].

У наш час якісна освіта є одним з індикаторів високої якості життя, інструментом соціальної і культурної злагоди, економічного зростання та декларується як на державному, так і на міжнародному рівнях. Відповідальність за якість освіти лежить, в першу чергу, на кожному окремому закладі освіти [1].

На основі аналізу наукових праць, варто виокремити наступні цілі цифровізації вищої освіти: підвищення якості та доступності освітніх послуг, формування єдиного цифрового освітнього середовища, забезпечення відкритості та прозорості управлінських процесів, розвиток цифрових компетентностей учасників освітнього процесу, а також впровадження інструментів аналітики даних для підтримки обґрунтованого прийняття управлінських рішень і стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти [2].

Цифровізація системи управління якістю освітніх послуг передбачає впровадження інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, електронного документообігу, платформ управління навчанням (Learning Management System), інструментів освітньої аналітики та моніторингу показників ефективності діяльності ЗВО. Перехід до data-driven management забезпечує можливість оперативного збору й аналізу великих масивів даних, прогнозування ризиків, формування індивідуальних освітніх траєкторій та стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти.

Водночас цифровізація управління якістю освітніх послуг це не лише технологічне оновлення, а й трансформація організаційної культури, розвиток цифрових компетентностей науково-педагогічних працівників і управлінського персоналу, удосконалення механізмів зворотного зв'язку зі стейкхолдерами та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки. У цьому контексті цифровізація виступає комплексним інституційним процесом, спрямованим на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та міжнародної інтегрованості ЗВО.

У межах європейської освітньої політики цифрова грамотність (цифрова компетентність) визначена однією з восьми ключових компетентностей для навчання впродовж життя. В оновленій рамці Digital Competence Framework for Citizens (DigComp 2.0), розробленій Європейською комісією [8], окреслено п'ять взаємопов'язаних блоків цифрової компетентності: інформаційна та дата-грамотність; комунікація й співпраця в цифровому середовищі; створення цифрового контенту; безпека; розв'язання проблем. Зазначені положення корелюють із пріоритетами національних стратегічних документів, зокрема Стратегії «Україна – Learning Nation 2030» (2019) [7], що підкреслює значення розвитку цифрових компетентностей як основи конкурентоспроможності освітньої системи.

У ході дослідження встановлено, що стратегії цифрової трансформації закладів вищої освіти, як інструмент реалізації інновацій та управлінських змін, орієнтовані на комплексну й системну модернізацію діяльності установ. Така трансформація передбачає розбудову сучасної цифрової інфраструктури, розвиток і раціоналізацію цифрових ресурсів, а також посилення інституційної спроможності до впровадження цифрових рішень у всіх сферах функціонування [6].

Таким чином, цифровізація постає стратегічним напрямом модернізації системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, що забезпечує перехід від традиційних адміністративних моделей до інтегрованого, аналітично обґрунтованого управління на основі даних. Впровадження цифрової інфраструктури, інформаційно-аналітичних систем, електронного документообігу та інструментів освітньої аналітики сприяє підвищенню прозорості, ефективності та результативності управлінських процесів.

### Список використаних джерел

1. Балановська Т. І., Чжен Я. Особливості управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-3>.
2. Вербовський І. А. Ефективність цифровізації в управлінні освітніми ресурсами: аналіз та стратегії оптимізації. Академічні візії. 2024. Вип. 27. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10471716>.
3. Гринюк С., Зайцева І. Особливості цифровізації освітнього процесу у вищій школі як визначальний чинник її розвитку. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2022. № 2 (133). С. 131–137. <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2022.2.17>.
4. Зацєрківна М. Цифровізація освіти та маркетинг освітніх послуг в умовах збройної агресії російської федерації проти України. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. 2023. № 6 (1). С. 43–52. <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.1.2023.283941>.
5. Канєвська І., Приступа Л., Говоруха Д. Теоретичні аспекти цифровізації вищої освіти: проблеми і перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-58>.
6. Метєленко Н., Нікітенко В., Васильчук Г., Каганов Ю., Воронкова В., Цифрова трансформація освіти як тенденція розвитку освітніх реформ та процес соціальних і культурних змін. Humanities Studies. 2023. Вип. 16 (93). С. 122–134. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-16-93-13>.
7. Стратегія 2030. Україна – Learning Nation (2019). Український інститут майбутнього. <https://uifuture.org/publications/24943-ukraine-learning-nation/> (дата звернення 10.03.2026)
8. Digital Competence Framework for Citizens (DigComp 2.0). Publications Office of the European Union, 2016. <https://doi.org/10.2791/607218> (дата звернення 10.03.2026)

**В.С. Володавчик**

*кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами  
Державного закладу «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка», Лубни, Україна*

## **ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З ТОРГІВЛІ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ ТОВАРІВ: ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Зростання попиту на органічні продукти харчування та екологічно чисті товари зумовлює підвищення вимог до якості продукції. У сучасних умовах міжнародної торгівлі якість товарів виступає не лише конкурентною перевагою,

а й обов'язковою умовою доступу на зовнішні ринки.

Аналізуючи наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених з проблеми професійної підготовки майбутніх фахівців з торгівлі до визначення якості товарів дозволяє систематизувати основні дефініції, що становлять методологічну основу нашого дослідження. Понятійно-категоріальний апарат дослідження складається з трьох ключових понять: "професійна підготовка", "фахівець з торгівлі" та "якість товарів", які потребують детального аналізу.

У педагогічному словнику С. Гончаренка професійна підготовка визначається як сукупність спеціальних знань, умінь і навичок, якостей, трудового досвіду і норм поведінки, що забезпечують можливість успішної роботи з певної професії; процес повідомлення відповідних знань і умінь [1].

У контексті компетентнісного підходу, який наразі є домінуючим у сучасній педагогічній науці, професійна підготовка трактується як процес формування професійної компетентності майбутнього фахівця, що включає систему професійних знань, умінь, навичок, здатностей, цінностей та особистісних якостей, що забезпечують успішне виконання професійних функцій [2].

Поняття "фахівець з торгівлі" є комплексним і багатовимірним, охоплюючи широкий спектр професій та спеціалізацій у торговельній галузі. У нормативно-правовому полі України поняття "фахівець з торгівлі" конкретизується через Національний класифікатор професій ДК 003:2010 (із змінами, внесеними у 2025 році), де виокремлюються такі професійні групи фахівців у сфері торгівлі: товарознавці, комерсанти, маркетологи, фахівці з продажу, фахівці з логістики, менеджери з закупівель, менеджери з продажу.

У зарубіжній науковій літературі поняття "фахівець з торгівлі" (trade specialist, retail specialist, merchandiser) також розглядається з різних позицій. Зокрема, В. Jacobs, & Е. Каррова визначають фахівця з торгівлі як професіонала, який володіє знаннями та навичками у сфері роздрібної торгівлі, маркетингу, мерчандайзингу та управління продажами, і здатний ефективно задовольняти потреби споживачів через надання якісних товарів та послуг [3].

Поняття "якість товарів" є центральним у контексті професійної підготовки майбутніх фахівців з торгівлі, оскільки визначає предметну область їхньої професійної діяльності та зміст професійних компетентностей, які повинні бути сформовані в процесі підготовки.

У нормативно-правовому полі України поняття "якість товарів" регламентується низкою законодавчих актів, зокрема Законом України "Про захист прав споживачів" (1991), Законом України "Про технічні регламенти та оцінку відповідності" (2015), Законом України "Про стандартизацію" (2014) тощо. Відповідно до Закону України "Про захист прав споживачів" (1991), якість товару визначається як "властивість продукції, яка відповідає вимогам, встановленим для цієї категорії продукції у нормативно-правових актах і нормативних документах, та умовам договору із споживачем.

В академічному дискурсі поняття "якість товарів" розглядається як

сукупність характеристик продукції, що зумовлюють її здатність задовольняти встановлені та передбачувані потреби споживачів відповідно до призначення. Саме таке трактування представлено у працях І. Маркіної, І. Потапука, Д. Мошенця [4].

Отже, зростання попиту на якісні та екологічні товари підвищує вимоги до підготовки фахівців з торгівлі. Професійна підготовка розглядається як процес формування компетентностей, необхідних для ефективної діяльності у сфері оцінювання якості продукції. Поняття «якість товарів» є ключовим, оскільки визначає зміст професійних функцій і орієнтацію на задоволення потреб споживачів. Узагальнення базових понять створює основу для вдосконалення підготовки майбутніх фахівців у цій галузі.

Список використаних джерел

1. Гончаренко, С. У. (1997). Український педагогічний словник (С. Головка, гол. ред.). Київ: Либідь. <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0009714>
2. Лузан, П. І., Сопівник, І. В., & Виговська, С. В. (2016). Методологія та організація науково-педагогічних досліджень: Підручник. Київ: Міленіум. [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u188/luzan\\_sopivnik\\_vigovska\\_metodol\\_grude\\_n16\\_1.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u188/luzan_sopivnik_vigovska_metodol_grude_n16_1.pdf)
3. Jacobs, B., & Karpova, E. (2022). Skills and knowledge for merchandising professionals: The case of the South African apparel retail industry. *Clothing and Textiles Research Journal*, 40(1), 55-72. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0887302X20935516>
4. Маркіна, І. А., Потапук, І. П., & Мошенець, Д. О. (2018). Теоретико-методологічні засади управління якістю продукції. *Економічний форум*, (1), 189-193. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IM AGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/ecfor\\_2018\\_1\\_31.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IM AGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecfor_2018_1_31.pdf)

**І.О. Жуковська**

*ВСП «Фаховий коледж харчових технологій та підприємництва Дніпровського державного технічного університету», Кам'янське, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Активна цифровізація сфери послуг змінює не лише технології роботи закладів ресторанного господарства, а й підходи до підготовки майбутніх фахівців. Сучасний ресторан дедалі більше функціонує як цифрово керована система: автоматизується облік, використовуються програми контролю запасів, аналітичні звіти формуються в режимі реального часу. У таких умовах професійна підготовка не може обмежуватися лише технологією приготування продукції чи організацією обслуговування [1].

Цифрові управлінські компетентності варто розглядати як здатність майбутнього фахівця застосовувати інформаційні технології для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Йдеться про вміння працювати з фінансовими показниками, аналізувати структуру витрат, планувати закупівлі, оцінювати рентабельність окремих позицій меню. Важливо, що ці навички формуються не лише через опанування програмного забезпечення, а через розуміння логіки управлінських процесів [2].

Практика свідчить, що роботодавці очікують від випускників здатності швидко адаптуватися до конкретної цифрової системи, яка використовується на підприємстві. Тому в освітньому процесі доцільно моделювати реальні виробничі ситуації: розрахунок собівартості страв з використанням електронних таблиць, аналіз продажів за певний період, планування змін персоналу на основі прогнозованого потоку гостей. Такі завдання сприяють розвитку аналітичного мислення та відповідальності за прийняті рішення [3].

Важливою складовою формування цифрових управлінських компетентностей є розвиток аналітичного мислення здобувачів освіти. У сучасних умовах менеджер ресторанного господарства повинен не лише користуватися програмними продуктами, а й інтерпретувати отримані дані. Наприклад, аналіз динаміки продажів, сезонних коливань попиту або структури витрат дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Тому доцільним є використання в освітньому процесі кейс-методів, ситуаційних завдань та проєктної роботи, що моделюють реальні управлінські ситуації діяльності закладів ресторанного господарства.

Водночас сучасний менеджер ресторанного господарства повинен володіти не лише цифровими інструментами, але й розвиненими комунікативними та управлінськими навичками. У професійній діяльності велике значення мають так звані *soft skills*: вміння працювати в команді, ефективно комунікувати з персоналом, вирішувати конфліктні ситуації та швидко реагувати на зміни у роботі закладу. Поєднання цифрових компетентностей із розвитком таких навичок створює підґрунтя для підготовки конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно керувати сучасним підприємством ресторанного господарства.

Водночас слід визнати, що в окремих освітніх програмах цифровий компонент залишається другорядним. Інформаційні технології вивчаються як окрема дисципліна, без системної інтеграції у професійні модулі. На нашу думку, більш результативним є міждисциплінарний підхід, коли цифрові інструменти використовуються під час вивчення економіки підприємства, організації виробництва, менеджменту та маркетингу [4].

Особливого значення набуває поєднання навчання з виробничою практикою. Саме під час стажування студенти отримують можливість працювати з реальними програмами автоматизації, спостерігати процес формування управлінських рішень та оцінювати їх наслідки. Такий досвід сприяє формуванню цілісного бачення діяльності закладу ресторанного

господарства.

Отже, формування цифрових управлінських компетентностей є важливою складовою професійної підготовки майбутніх фахівців ресторанного господарства. Використання цифрових інструментів у навчальному процесі сприяє розвитку аналітичних здібностей, уміння працювати з інформацією та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Інтеграція сучасних інформаційних технологій у професійні дисципліни дозволяє наблизити освітній процес до реальних умов діяльності підприємств ресторанного бізнесу та підвищує конкурентоспроможність випускників на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Биков В. Ю. Цифрова трансформація освіти і науки: проблеми та перспективи. Інформаційні технології і засоби навчання. 2019. Т. 70, № 2. С. 1–15.

2. Ковальчук І. В. Управління розвитком підприємств ресторанного господарства в умовах нестабільного середовища. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 118–123.

3. Мазаракі А. А., П'ятницька Г. Т. Ресторанний бізнес: стратегія розвитку та управління : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 312 с.

4. Мороз О. В. Цифрова трансформація підприємств сфери послуг: управлінський аспект. Економіка та суспільство. 2022. № 40.

**Н.О. Онофрієнко, О.Ю. Няньчук**

*Відокремлений структурний підрозділ «Гірничий фаховий коледж  
Криворізького національного університету»*

## **ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДІВ МАТЕМАТИКИ**

Формування і розвиток підприємницької компетенції, яка є результатом професійної підготовки, стає в сучасних умовах однією з основних задач навчання в коледжі. Така підготовка дозволить випускникам впевненіше почувати себе при вступі в підприємницькі відносини, грамотно вирішувати виникаючі підприємницькі завдання [1].

Важливим напрямом формування підприємницької компетенції є використання міждисциплінарних зв'язків, зокрема інтеграція математики з інформатикою, економікою та менеджментом.

Одним з найпоширеніших засобів формування підприємницьких компетенцій на заняттях математики є завдання, зміст яких пов'язаний з різними видами економічної діяльності. У підручниках з математики можна знайти завдання, в яких використовуються такі економічні поняття, як прибуток, збиток, дохід, собівартість, обсяг виробництва продукції (робіт і послуг). Студенти часто бачать в завданні тільки математичні дії, її економічний зміст

залишається поза увагою. Тому викладачеві бажано присвятити спеціальну бесіду пізнавальному елементу завдання.

Економічні процеси і системи, які є в економіці країни, часто на перший погляд відбуваються хаотично і непередбачувано. Насправді, вони підпорядковуються строгим законам і правилам. Виявленням цих закономірностей і їх дослідженням за допомогою математичних методів якраз і займається математична економіка.

Комерційні розрахунки допомагають здобувачу освіти бачити практичну спрямованість математики. Завдання економічного змісту, як правило, засновані на ситуації вибору, в яку найчастіше потрапляє людина, група людей, цілі суспільні структури, а також в професійному плані - працівник або керівник. Вирішуючи такі завдання, здобувачі освіти стають перед серйозною проблемою альтернативного вибору, який необхідно не тільки обчислити, але і аргументувати.

У Відокремленому структурному підрозділі «Гірничий фаховий коледж Криворізького національного університету» під час проведення занять з математики використовуються задачі з економічним змістом. Багато економічних проблем піддаються аналізу за допомогою математичного апарату, який викладено в курсі математики.

Завдання на обчислення складних відсотків мають особливий економічний зміст, за допомогою якого визначається рівень ризику в процесі прийняття рішень по оптимізації виробництва; визначенню напрямів вкладення ресурсів і т. д. Зауважимо, що такі задачі викладаються у підручнику з підготовки до складання зовнішнього незалежного тестування.

Крім застосування простих дій при розв'язуванні математичних задач економічного змісту, можна знайти задачі, у розділі «Математичний аналіз», які вирішуються за допомогою більш складних дій, а саме із застосуванням похідної та інтеграла.

Математичні ігри - технологія, що дозволяє, як ніяка інша технологія, розвивати ключові компетенції студентів. В іграх, особливо колективних, формуються і моральні якості особистості.

Використання математичного апарату у взаємозв'язку з конкретними економічними проблемами, а також використання знань організації інформаційних процесів обробки економічної інформації дозволяє:

підвищити сприйняття здобувачами освіти інформаційного змісту економічних понять;

сформувані навички вміння рішень економічних завдань; розвинути елементи економічного мислення на основі математичного апарату та інформаційних технологій обробки економічної інформації [3].

Такий підхід не лише підвищує мотивацію здобувачів освіти до навчання, а й формує практичні навички планування, відповідальності та фінансової грамотності, що є ключовими складовими сучасної підприємницької компетенції.

### Список використаних джерел

1. Підприємницька компетентність майбутніх фахівців: методичний посібник / Алексеева С. В., Базиль Л. О., Байдулін В. Б. – Житомир: «Полісся», 2021. – 266 с.
2. Стандарти вищої освіти (СВО): [imzo.gov.ua/osvita/vyscha-osvita/1719-2](http://imzo.gov.ua/osvita/vyscha-osvita/1719-2).
3. Товкач Р.В. Математична економіка. Навчальний посібник. – Луцьк. Серія «Посібники та підручники СНУ імені Лесі Українки», 2018.

**Пестовська З.С.**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ» НА ПРИКЛАДІ ЕКОСИСТЕМИ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ**

Управління продажами у фінансовому секторі (банківська справа, страхування, інвестиції) суттєво відрізняється від ритейлу чи FMCG, оскільки тут продуктом є довіра, а циклом продажу - довгострокові відносини. Фінансові послуги мають три ключові характеристики [1]: невідчутність (клієнт не може потримати депозит або страховку в руках до настання страхового випадку чи терміну виплати); висока залученість (фінанси - це безпека, тому клієнти вибагливі та обережні); асиметрія інформації (продавець зазвичай знає про ризики більше, ніж покупець, що накладає особливу етичну відповідальність).

Сучасне управління неможливе без CRM-систем, які інтегровані з банківською операційною системою. Алгоритми на базі ШІ аналізують транзакції клієнта і підказують менеджеру, що запропонувати: кредит на авто, якщо клієнт часто платить за АЗС, або страховку для подорожей після покупки авіаквитків.

Можна виділити такі сучасні тренди продажів у фінансах [2]:

- ШІ-асистенти (ШІ готує звіт про клієнта за секунди до дзвінка);
- омніканальність (клієнт починає оформлення іпотеки в додатку, продовжує через чат-бот, а підписує документи в офісі - досвід має бути безшовним);
- ESG-продажі (пропозиція зелених кредитів та інвестицій у соціально відповідальний бізнес).

Для викладання дисципліни «Управління продажами» доцільно створити «польові» умови прямо в аудиторії [3; 4].

1. Вивчаючи воронку продажів, студенти розбиваються на команди й отримують доступ до безкоштовних версій CRM (наприклад, HubSpot або HelpCrunch) [5; 6]. Викладач є «складним клієнтом», який генерує запити, а студенти повинні провести його через всі етапи угоди в системі.

2. Завдання студентам - продати ідею чи послугу, якої не існує, що

змушує фокусуватися не на характеристиках товару, а на виявленні потреб та емоційному інтелекті, оскільки раціональних аргументів для такого продукту немає.

3. Оцінка сторітелінгу у форматі стендапу чи пітч - 60 секунд, щоб презентувати складний банківський продукт максимально просто і креативно перед інвесторами.

4. Інтеграція ШІ-інструменту в навчальний процес – завдання для студентів: переконати Gemini купити продукт, налаштувавши чат-бот на роль «ворожого закупівельника».

5. Міждисциплінарні кейси з основними або вибірковими дисциплінами. Наприклад, студенти виступають у ролі менеджерів відділу Private Banking. До них звертається «складний клієнт» - успішний IT-підприємець з агресивним стилем спілкування, який хоче інвестувати велику суму в ризиковані активи, що не відповідають його профілю ризику, але обіцяють менеджеру величезний бонус. Студенти мають провести зустріч, дотримуючись етикету і етики, і закрити угоду так, щоб не порушити професійну етику і комплаєнс-політику банку (розроблено за мотивами кейсів CFA з етики фахівця з фінансових інвестицій [7]).

Практична частина, де одна команда грає менеджерів, інша - клієнта та його асистента. У фокусі етикет, етика та продажі. Хто першим кладе смартфон на стіл? Як обговорювати гроші під час ланчу? Як реагувати на грубість клієнта, не втрачаючи гідності та контролю над продажем? Яку техніку продажів використати, щоб переконати клієнта змінити стратегію? Де межа між «клієнт завжди правий», «професійна етика» та «прибуток у будь-який спосіб»?

Отже, управління продажами у фінансовій сфері вимагає симбіозу високої технологічності та глибокої емпатії. Майбутнє за тими, хто використовує дані для передбачення потреб клієнта, не забуваючи про етику і довгострокову цінність.

#### Список використаних джерел

1. 2026 Banking and capital markets outlook (2025) Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook.html>

2. Sergiy Nikolaychuk (2026) Economic and Financial Sector Resilience. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Economic\\_and\\_Financial\\_Sector\\_Resilience\\_Sergiy\\_Nikolaychuk\\_pr-21-04-2026.pdf?v=17](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Economic_and_Financial_Sector_Resilience_Sergiy_Nikolaychuk_pr-21-04-2026.pdf?v=17)

3. Mark Roberge (2025) Inbound Sales Fundamentals. <https://academy.hubspot.com/lessons/inbound-sales-fundamentals>

4. Sales Leadership Training: Frictionless Sales Course: Learn How to Remove Friction From Your Sales Organization (2025) Hubspot. <https://academy.hubspot.com/courses/frictionless-sale>

5. HubSpot (2025) Salesjam CRM Consulting <https://www.youtube.com/watch?v=HvAHV4F3R4c>

6. HelpCrunch (2026) <https://lp.helpcrunch.com/uk/bitrix->

alternative/?sou1=uk\_ru\_competitors&gr1=Bitrix24&kw1=bitrix24&gad\_source=1&g  
ad\_campaignid=16195446209&gbraid=0AAAAADNJxChb8wHGNRwFrbChJpD\_RF  
biy&gclid=Cj0KCQjwkrzPBhCqARIsAJN460lGaF70DpI8dHECdyhjmZJ04Ju2pfjIKz  
WLjKnccsQ-hvp9IBIV-NoaAo5IEALw\_wcB

7. Standards for investment professionals. CFA Institute.  
<https://www.cfainstitute.org/standards/professionals>

**Г.А. Рижкова**

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна*

## **УМОВИ ТА ВИКЛИКИ ІНДУСТРІЇ 5.0: ІМПЛІКАЦІЇ З СИСТЕМОЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту, що знайшло своє відображення у концепції Індустрії 4.0. Основною ідеєю цієї концепції є підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств шляхом інтеграції інноваційних технологій у виробничі та управлінські процеси. Водночас поряд із новими можливостями Індустрія 4.0 породжує низку викликів, пов'язаних із трансформацією ринку праці, зростанням вимог до кваліфікації працівників та необхідністю адаптації системи освіти до динамічних змін.

У межах попереднього міжнародного дослідження, проведеного спільно українськими та польськими науковцями, було здійснено аналіз викликів, переваг і загроз Індустрії 4.0, а також визначено ключові компетенції, необхідні для ефективної професійної діяльності в умовах цифрової економіки [1]. Особливу увагу приділено оцінці рівня підготовки студентів та відповідності їхніх знань і навичок вимогам сучасного ринку праці. Отримані результати дозволили встановити рівень готовності молоді до роботи в нових умовах, а також виявити певний розрив між освітніми програмами та реальними потребами бізнес-середовища.

Подальший розвиток технологічних і соціально-економічних процесів зумовив формування концепції Індустрії 5.0, яка, на відміну від попередньої, не передбачає принципово нових технологічних рішень, а акцентує увагу на гуманістичному вимірі розвитку. Основними характеристиками Індустрії 5.0 є людиноцентричність, інтеграція людини і технологій, орієнтація на сталий розвиток та посилення соціальної відповідальності бізнесу. Таким чином, ключові технологічні складові, зокрема цифровізація та використання штучного інтелекту, залишаються базовими, однак доповнюються необхідністю забезпечення їхнього етичного та соціально орієнтованого застосування.

Зазначені зміни суттєво впливають на вимоги до підготовки майбутніх

фахівців. У сучасних умовах зростає значення не лише технічних знань, але й міждисциплінарних компетенцій, критичного мислення, етичної відповідальності, здатності до ефективної взаємодії з інтелектуальними системами, а також розуміння соціальних наслідків цифровізації. Це обумовлює необхідність трансформації освітніх програм, зокрема шляхом інтеграції технічних і гуманітарних дисциплін, впровадження курсів з етики штучного інтелекту, сталого розвитку та соціальних аспектів технологічних змін, а також посилення практичної складової навчання.

У цьому контексті актуальним є започаткування нового міжнародного дослідження «Індустрія 5.0 – нові вимоги до знань, навичок і компетенцій майбутніх фахівців», метою якого є вивчення рівня обізнаності студентів щодо нової концепції, визначення актуальних викликів та формування переліку ключових компетенцій, необхідних для успішної професійної реалізації.

Тому кафедрою менеджменту та кафедрою інформаційних технологій Університету імені Альфреда Нобеля та Познанською Політехнікою (Польща) пропонується наступне дослідження, реалізація якого відкриває широкі можливості для подальших наукових розвідок, зокрема у напрямках адаптації освітніх програм до потреб ринку праці, розвитку партнерства між закладами вищої освіти та бізнесом, дослідження етичних аспектів використання штучного інтелекту, створення міждисциплінарних освітніх курсів та аналізу соціальних наслідків цифровізації.

Крім того, розвиток досліджень у сфері Індустрії 5.0 сприяє активізації міжнародної співпраці, трансформації системи вищої освіти, формуванню глобального підходу до підготовки фахівців та створенню інноваційних освітніх і наукових проєктів. Важливим аспектом є також адаптація молоді до нових технологічних і етичних реалій, що формуються в умовах сучасного цифрового суспільства.

Отже, Індустрія 5.0 є логічним продовженням Індустрії 4.0, однак відрізняється посиленням уваги до людського фактора та соціальних аспектів технологічного розвитку. Це зумовлює необхідність комплексної трансформації системи освіти, яка має забезпечити формування як професійних, так і соціально-етичних компетенцій майбутніх фахівців. Подальші дослідження у цьому напрямі сприятимуть підвищенню якості освіти та ефективній адаптації випускників до умов сучасної економіки знань.  
<https://forms.gle/WZ61pYeesVoMVjXh8>

Список використаних джерел

1. Pawlyszyn, I., Pawlak, N., Ryzhkova, H., Stachowiak, A., Hadas, L. (2025). Are Students Ready for Working in the Industry 4.0 Environment – A Comparative Study of Ukraine and Poland. Belgrade: University of Gdańsk, University of Belgrade. DOI: 10.62036/ISD.2025.121.

## ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ЗВО та організації – учасники

III Міжнародної науково-практичної конференції

«Сучасні тренди розвитку менеджменту, підприємництва та сфери послуг в умовах новітніх глобальних викликів»

Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia

Central University of Europe, Georgia

Poznan University of Technology, Poland

Sorbonne University, Paris, France

Universität Wien Österreich, Austria

Global Interfaith University, USA

National Institute for Economic Research, Academy of Economic Studies of Moldova

Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», Миргород, Україна

Державний податковий університет, Україна

Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Дніпро, Україна

Запорізький національний університет, Запоріжжя, Україна

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна

Кременчуцький національний університет імені М. Остроградського, Кременчук, Україна

Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), Київ, Україна

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпро, Україна

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Україна

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ, Україна

Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

Одеський національний технологічний університет, Одеса, Україна

Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтава, Україна  
Придніпровський інститут ПАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», Кременчук, Україна

Український державний університет науки і технологій, Дніпро, Україна

Український державний університет науки і технологій, Навчально-науковий інститут «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», Дніпро, Україна

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, Україна

Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, Чернівці, Україна

КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР», Дніпро, Україна

ВСП «Гірничий фаховий коледж Криворізького національного університету», Кривий Ріг, Україна

ВСП «Фаховий коледж харчових технологій та підприємництва Дніпровського державного технічного університету», Кам'янське, Україна

Дніпровський фаховий коледж технологій та дизайну, Дніпро, Україна

Кам'янець-Подільський фаховий коледж індустрії, бізнесу та інформаційних технологій, Кам'янець-Подільський, Україна

Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна

Компанія "BezProblem"

Бутік швейцарських годинників та ювелірних прикрас «ChronoStyle», Україна

ТОВ «РУШ», Дніпро

Наукове видання  
III Міжнародна науково-практична конференція

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

Тези доповідей  
15 квітня 2026 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.