МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗБІРНИК СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ УМАНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

приурочений 155-річчю від дня народження професора І.І. Корабльова – вченого у галузі бджолярства і шовківництва

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Умань 2026

005.2:658.8 (06)
З 415

Рекомендовано до друку вченою радою факультету менеджменту Уманського національного університету (протокол № 4 від 27 квітня 2026 р.)

Укладачі:

НОВАК І.М.	– д.е.н., професор, декан факультету менеджменту;
ВЕРНЮК Н.О.	– к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту
НАГЕРНЮК Д.В.	– к.е.н., доцент, завідувача кафедри туризму та готельно-ресторанної справи;
МАШКОВСЬКА Л.В.	– к.ю.н., доцент, завідувач кафедри соціально-гуманітарних і правових дисциплін
ХАЛАХУР Ю.Л.	– к.е.н., доцент, заступник декана факультету менеджменту з наукової роботи.

За достовірність та оригінальність поданих матеріалів конференції відповідальність несуть автори публікацій.

Редакція не несе відповідальності за професійно-змістовну коректність матеріалів, що публікуються та коректність посилань на літературні джерела, інтернет-ресурси, що містяться у тексті тез.

Збірник студентських наукових праць Уманського національного університету. Факультет менеджменту / Редкол.: І.М. Новак (відп. ред.) та ін. Умань: 2026. – 216 с.

Збірник містить доповіді здобувачів вищої освіти Уманського національного університету, розглянуті на студентській науковій конференції, приуроченій 155-річчю від дня народження професора І.І. Корабльова – вченого у галузі бджолярства і шовківництва.

Матеріали конференції розраховані на наукових співробітників, викладачів, аспірантів, студентів та фахівців у сфері менеджменту, логістики, туризму, готельно-ресторанної справи та гуманітарних дисциплін.

© Уманський НУ, 2026

ЗМІСТ

Бабій М.Р. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЗОВ «БОГДАН АВТО» М. ЧЕРКАСИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ…….. 8
Бабій С.Р. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ……. 11
Balabak O.O. ECOLOGICAL AND BIOLOGICAL FEATURES OF INTRASPECIFIC FORMS OF THE GENUS CORYLUS L…….. 13
Батіст Д.І. МОНОПОЛІЗМ ТА АНТИМОНОПОЛЬНА ПОЛІТИКА: СВІТОВИЙ ДОСВІД……. 16
Бебко О.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФІЛЮ КОМПЕТЕНТРОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ ТА ЧАСИ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ….. 17
Білясова А.В. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.. 20
Бричук Ю.В. ДІЛОВИЙ ТУРИЗМ У СТРУКТУРІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД КОМПАНІЇ MZURI WORLD SP.ZO.O…… 23
Бурлака С.Р. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗМІН……... 25
Бурлака О.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ…… 27
Буфан С.М. ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ…….. 29
Вострикова А.Ю. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ І ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ……. 31
Галіч В.Ю. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ: УНІВЕРСАЛЬНІСТЬ ЧИ ЛОКАЛІЗАЦІЯ……... 34
Галіч В.Ю. ПРОБЛЕМА ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ ТА БЕЗМЕЖНОСТІ ПОТРЕБ В ЕКОНОМІЦІ…….. 39
Глущенко Д.І. РОЗВИТОК ДОСТУПНОГО ТУРИЗМУ В МІСТІ УМАНЬ……... 40
Головаха Р.І. СИСТЕМА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У ЛОГІСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ…….. 42
Головченко А.С. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «ОДЕСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ…… 45
Гулько П.О. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ……... 48
Гурська В.Р. ВПЛИВ СЕЗОННОСТІ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ……. 50
Дерев'янко М.О. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТНУ 52

СТРАТЕГІЮ КОМПАНІЙ……....
Динисюк О.В. МАКРОЕКОНОМІКА ЯК НАУКА ТА СИСТЕМА МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ……... 53
Динисюк О.В. УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СКЛАДОВА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ……... 55
Дідковський І.В. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК…… 58
Діхтярук Д.В. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ…….. 59
Дрембач М.В. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОСОБИСТОСТІ В СТРЕСОГЕННИХ УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ…….. 61
Дубіцький О.В. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ…….. 63
Dunaienko A.S. INNOVATION MANAGEMENT IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY: INTERNATIONAL PRACTICES AND EXPERIENCE…… 66
Євдєєва С.С. ЕТИКА ПОВЕДІНКИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ……. 69
Затарахкан О.В. ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАВАНТАЖЕНОСТІ НОМЕРНОГО ФОНДУ ЯК ОСНОВА ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА…….. 71
Зінов'єва А.С. КОНКУРЕНЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У РИНКОВОМУ ЦІНОУТВОРЕННІ……. 74
Катугін О.О. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ЗЕЛЕНИХ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ ЧЕРКАЩИНИ……... 75
Колісніченко Д.О. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ……... 78
Криворучко О.М. КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ……. 80
Криворучко О.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ……. 82
Кузнецова В.А. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА…. 84
Кузнєцова М.Ю. КРИПТОВАЛЮТИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПЕРСПЕКТИВИ І РИЗИКИ…….. 86
Кузнєцова М.Ю. ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА ТА ІРРАЦІОНАЛЬНІСТЬ СПОЖИВЧОГО ВИБОРУ В УМОВАХ РИНКУ. 90
Купрієнко А.С. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ДІЛОВОДСТВА В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА. 92
Лисенко Д.В. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ: ВНУТРІШНІ 94

ТА ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ…….
Лисенко Д.В. УКРАЇНСЬКА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ…… 96
Лисенко С.В. ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КОЛЕКТИВУ……... 100
Ліфінцева М.В. РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ……. 102
Лобунець Н.А. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БІРКОФФ» С. БІРКІВ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ…….. 105
Маслюк О.В. ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОДИН З НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ…….. 108
Маслюк О.В. ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ, ІМІДЖУ ТА ФІРМОВОГО СТИЛЮ САДИБ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ…….. 110
Массель Ю.С. ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ……... 114
Махник С.А. СТЕРЕОТИПИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС…… 116
Мельник Д.І. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА БАЗІ НАЦІОНАЛЬНОГО ДЕНДРОПАРКУ «СОФІЇВКА» НАН УКРАЇНИ…… 119
Мельник К.І. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОБОТИ КОЛЕКТИВУ…… 121
Михавчук А.Р. ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СУЧАСНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ПАРАДИГМІ…….. 124
Немикіна М.О. ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ……. 126
Панченко К.М. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ…… 128
Парфенюк Ю.В. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ДІЛОВОДСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ……... 131
Пахолюк С.О. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ……... 133
Перекос В.А. ІННОВАЦІЙНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: СТРАТЕГІЇ, ІНСТРУМЕНТИ ТА АДАПТИВНІ ПІДХОДИ……... 135
Перепелюк І.О. ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ…….. 137
Петлюх Н.О. УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ…….. 140
Піскун А.Ю. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА…… 142
Пласкальна К.С. ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ГОТЕЛЬНИХ 144

ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ……..
Попова М.Ю. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ……. 146
Простотін К.С. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КОВАЛЬСЬКА» М. КИЇВ……. 149
Пукас І.О. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ……... 152
Радченко К.А. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ…… 155
Романюк К.С. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ…… 156
Сакулян А.А. БЕЗРОБІТТЯ: ВИДИ, НАСЛІДКИ ТА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАЙНЯТОСТІ……... 159
Сакулян А.А. МОТИВАЦІЯ ПОКОЛІНЬ: ВІДМІННОСТІ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНОГО ВІКУ……. 160
Сакулян А.А. РОЗВИТОК «ЗЕЛЕНОГО» МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ…… 163
Сасин А.О. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІ…….. 166
Сіренко А.Р. ДОКУМЕНТНІ КОМУНІКАЦІЇ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН……. 168
Сіренко А.Р. ЕФЕКТИВНІСТЬ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ У ФОРМУВАННІ КОЛЕКТИВУ В УМОВАХ ВІЙНИ…. 171
Соболенко І.С. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ: КАНАЛИ РЕАЛІЗАЦІЇ, СЕРВІС І ПАРТНЕРСЬКІ МОДЕЛІ……. 173
Сотніченко К.О. ВИХІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ…….. 176
Сотніченко К.О. ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ…… 178
Сотніченко К.О. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ…… 179
Сотніченко К.О. HR-ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ…… 181
Спічак Д.О. ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ……... 183
Спічак Д.О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ…… 185
Ткачук Л.А. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВОДСТВА У 187

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ……
Турченюк В.А. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ……. 189
Тюхтій В.О. БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ……. 192
Тюхтій В.О. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СТРАТЕГІЇ РЕЛОКАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ……... 194
Тюхтій В.О. КИТАЙСЬКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ПРОРИВУ…….. 197
Тюхтій В.О. РІВЕНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ТАРИФНА СИСТЕМА В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ…… 199
Фальковський Р.В. ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА ТА ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ В УМОВАХ КРИЗИ…….. 201
Шандренко С.В. ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА ПРАКТИЦІ…….. 202
Шевченко В.П. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА… 204
Шимчук Н.О. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ……... 205
Шиньковий Б.І. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ……. 208
Шляхтич Я.В. ЗНАЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ…… 210
Яценко В.Ю. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…….. 213

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЗОВ «БОГДАН АВТО» М. ЧЕРКАСИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

Бабій М.Р., 41-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Клименко Л.В.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Це пов'язано з високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю адаптації до змін ринку. Особливо це стосується підприємств автомобільної галузі, які функціонують в умовах глобалізації та інтеграційних процесів.

ТЗОВ «Богдан Авто» (м. Черкаси) є одним із представників вітчизняного автомобілебудування, діяльність якого спрямована на виробництво та реалізацію транспортних засобів. Оцінка його конкурентоспроможності дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також сформувати ефективні напрями подальшого розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи виробництво продукції, яка за своїми характеристиками та ціною є привабливішою за аналогічні пропозиції конкурентів. Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є якість продукції, рівень цін, інноваційність, ефективність управління, маркетингова політика та фінансовий стан підприємства.

Аналіз діяльності ТЗОВ «Богдан Авто» свідчить про наявність як конкурентних переваг, так і проблемних аспектів. До основних переваг підприємства можна віднести: наявність виробничих потужностей; досвід роботи на ринку автомобілебудування; сформовану репутацію бренду; можливість адаптації продукції до внутрішнього ринку.

Серед ключових проблем, що стримують підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «Богдан Авто», доцільно більш детально розглянути такі фактори:

1. Зниження попиту на продукцію. Зменшення попиту на продукцію підприємства обумовлене низкою макро- та мікроекономічних чинників. По-перше, скорочення купівельної спроможності населення та бізнесу в умовах економічної нестабільності призводить до відтермінування придбання транспортних засобів. По-друге, моральне та технологічне старіння модельного ряду може не відповідати сучасним вимогам споживачів щодо економічності, екологічності та комфорту. По-третє, зміна структури попиту (зростання інтересу до електротранспорту та імпортованих авто) також негативно впливає на обсяги реалізації продукції підприємства.

2. Високий рівень конкуренції з боку іноземних виробників. Український автомобільний ринок характеризується значною відкритістю до імпортної продукції. Іноземні виробники мають суттєві конкурентні переваги, зокрема: сучасні технології виробництва, широкий модельний ряд, високу

якість продукції, сильні бренди та ефективні маркетингові стратегії. Крім того, імпортовані автомобілі часто мають кращі показники енергоефективності та відповідають міжнародним стандартам безпеки. Це створює значний тиск на вітчизняного виробника, який змушений конкурувати не лише за ціною, але й за якістю та інноваційністю.

3. Обмежені інвестиційні ресурси. Недостатній обсяг інвестицій є суттєвим стримуючим фактором розвитку підприємства. Обмежений доступ до фінансових ресурсів знижує можливості модернізації виробничих потужностей, впровадження нових технологій та розширення асортименту продукції. Причинами цього можуть бути як внутрішні фактори (низька рентабельність діяльності, високий рівень витрат), так і зовнішні (високі кредитні ставки, інвестиційні ризики, нестабільність економічного середовища). У результаті підприємство втрачає можливості для стратегічного розвитку та посилення конкурентних позицій.

4. Недостатній рівень інноваційної активності. Інноваційна складова є ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Для ТзОВ «Богдан Авто» проблема полягає у недостатньому впровадженні новітніх розробок, зокрема у сфері електротранспорту, автоматизації виробництва та цифрових технологій. Відсутність активної інноваційної політики призводить до технологічного відставання від провідних світових виробників, що негативно впливає на привабливість продукції для споживачів. Крім того, недостатня увага до науково-дослідної діяльності обмежує можливості створення конкурентних переваг у майбутньому.

5. Залежність від зовнішніх економічних факторів. Діяльність підприємства значною мірою залежить від макроекономічної ситуації в країні та світі. Коливання валютних курсів впливають на вартість імпортних комплектуючих, що підвищує собівартість продукції. Інфляційні процеси, зміни в податковому законодавстві, політична нестабільність та військові дії також створюють додаткові ризики для функціонування підприємства. Крім того, порушення логістичних ланцюгів та залежність від постачальників можуть призводити до перебоїв у виробництві, що негативно відображається на фінансових результатах та ринкових позиціях підприємства.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати систему показників, яка включає фінансово-економічні, виробничі та маркетингові критерії. Зокрема, аналіз рентабельності, ліквідності, обсягів реалізації, частки ринку та рівня витрат дозволяє сформувати об’єктивну оцінку позицій підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТЗОВ «Богдан Авто» доцільно реалізувати такі напрями:

1. Інноваційний розвиток. Інноваційна діяльність підприємства повинна бути спрямована на впровадження сучасних технологій виробництва та оновлення модельного ряду продукції. Це передбачає автоматизацію виробничих процесів, використання цифрових технологій управління (ERP-систем, CAD/CAM рішень), а також розробку нових видів транспортних засобів, зокрема електробусів, гібридних автомобілів та екологічно безпечного

транспорту. Орієнтація на екологічні стандарти (зниження рівня викидів, енергоефективність) дозволить підприємству відповідати сучасним вимогам міжнародного ринку та підвищити привабливість продукції.

2. Покращення якості продукції. Підвищення якості продукції має базуватися на впровадженні систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів (наприклад, ISO), удосконаленні контролю на всіх етапах виробництва та використанні якісних комплектуючих. Важливим є також підвищення технічних характеристик транспортних засобів: надійності, безпеки, економічності та комфорту. Орієнтація на потреби споживачів та регулярне оновлення конструктивних рішень сприятиме формуванню стійкої конкурентної переваги.

3. Оптимізація витрат. Зниження собівартості продукції можливе шляхом раціоналізації виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій та удосконалення логістики. Доцільним є проведення аудиту витрат, скорочення непродуктивних витрат, оптимізація використання матеріальних і трудових ресурсів. Важливу роль відіграє також впровадження принципів бережливого виробництва (lean production), що дозволяє мінімізувати втрати та підвищити ефективність діяльності підприємства.

4. Розвиток маркетингової діяльності. Ефективна маркетингова політика передбачає активізацію просування продукції на ринку, формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення бренду. Для цього необхідно використовувати сучасні інструменти маркетингу: цифрову рекламу, соціальні мережі, участь у виставках та галузевих заходах. Важливим є також розширення каналів збуту, розвиток дилерської мережі, встановлення партнерських відносин із корпоративними клієнтами (перевізниками, органами місцевого самоврядування). Орієнтація на потреби споживачів та гнучка цінова політика сприятимуть зростанню обсягів реалізації.

5. Залучення інвестицій. Для забезпечення стратегічного розвитку підприємства необхідним є залучення додаткових фінансових ресурсів. Це може здійснюватися шляхом пошуку стратегічних інвесторів, участі у міжнародних інвестиційних проєктах, отримання кредитів або державної підтримки. Особливо перспективним є розвиток партнерства з іноземними компаніями, що дозволить не лише залучити капітал, але й отримати доступ до сучасних технологій та управлінського досвіду. Інвестиції сприятимуть модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

6. Диверсифікація діяльності. Розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки є важливим напрямом зниження ризиків та підвищення стійкості підприємства. Диверсифікація може передбачати освоєння виробництва нових видів транспорту, комплектуючих або супутніх послуг (сервісне обслуговування, ремонт, лізинг). Вихід на міжнародні ринки дозволить розширити географію збуту та зменшити залежність від внутрішнього попиту. Крім того, диверсифікація сприяє більш ефективному використанню виробничого потенціалу підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність ТЗОВ «Богдан Авто» залежить від здатності підприємства ефективно реагувати на виклики зовнішнього

середовища та впроваджувати сучасні підходи до управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт ТЗОВ «Богдан Авто» м. Черкаси. URL: https://bogdanauto.ua (дата звернення: 16.01.2026).

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Бабій С.Р., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри менеджменту Халахур Ю.Л.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, глобалізацією та підвищенням рівня невизначеності зовнішнього середовища. Особливої актуальності ці процеси набули в умовах кризових викликів, пов’язаних із воєнним станом, економічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів та змінами у форматах організації праці. У таких умовах комунікативний менеджмент стає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування організацій [1].

Комунікативний менеджмент являє собою систему управління інформаційними потоками, взаємодією між працівниками, підрозділами та зовнішнім середовищем організації. Його основною метою є забезпечення ефективного обміну інформацією, координації діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Цифровізація суттєво трансформує традиційні підходи до комунікацій в організації. Використання сучасних цифрових технологій, таких як корпоративні інформаційні системи, електронні платформи, месенджери, системи відеоконференцій, дозволяє значно підвищити швидкість передачі інформації та забезпечити доступ до неї незалежно від місця перебування працівників. Водночас, такі зміни потребують нових підходів до управління комунікаційними процесами, зокрема розвитку цифрових компетентностей менеджерів та працівників.

Умови кризових викликів посилюють значення ефективних комунікацій, оскільки саме вони забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, координацію дій персоналу та зниження рівня невизначеності. У кризових ситуаціях особливого значення набувають такі характеристики комунікацій, як швидкість, точність, достовірність та відкритість.

Трансформація комунікативного менеджменту проявляється у зміні форм, інструментів та принципів комунікаційної взаємодії. Зокрема, відбувається перехід від ієрархічних моделей комунікації до більш гнучких, горизонтальних

і мережевих структур, що сприяє підвищенню ефективності обміну інформацією та залученості працівників.

Аналіз наведених даних свідчить, що цифровізація значно підвищує ефективність комунікаційних процесів, однак водночас створює нові виклики, пов'язані з інформаційним перевантаженням, необхідністю забезпечення кібербезпеки та підтримання ефективної взаємодії у віртуальному середовищі.

Важливим аспектом сучасного комунікативного менеджменту є розвиток комунікативних компетентностей менеджера. До них належать здатність до ефективної міжособистісної взаємодії, вміння працювати в команді, навички ведення переговорів, управління конфліктами та адаптація до змін [2].

Таблиця 1

Трансформація комунікативного менеджменту в умовах цифровізації

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний (цифровий) підхід
Канали комунікації	Паперові документи, особисті зустрічі	Онлайн-платформи, месенджери, відеозв'язок
Швидкість обміну інформацією	Повільна	Висока (у реальному часі)
Структура комунікацій	Ієрархічна	Гнучка, мережева
Доступ до інформації	Обмежений	Відкритий, дистанційний
Контроль	Формалізований	Автоматизований, цифровий

Особливого значення набуває емоційний інтелект, який дозволяє менеджеру краще розуміти поведінку працівників та формувати позитивний психологічний клімат у колективі.

На нашу думку, в умовах цифровізації та кризових викликів комунікативний менеджмент перетворюється на стратегічний інструмент управління організацією. Його ефективність визначає не лише якість внутрішньої взаємодії, але й здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

З метою підвищення ефективності комунікативного менеджменту доцільно впроваджувати сучасні цифрові технології, розвивати комунікативні та цифрові компетентності персоналу, удосконалювати організаційні структури та формувати культуру відкритої комунікації [3].

Отже, трансформація комунікативного менеджменту є закономірною та об'єктивно зумовленою відповіддю на виклики сучасного соціально-економічного середовища, яке характеризується високим рівнем цифровізації, динамічністю змін та зростанням невизначеності. Вона відображає перехід від традиційних, формалізованих ієрархічних моделей комунікації до гнучких, інтегрованих і цифрово орієнтованих систем взаємодії, що забезпечують оперативність прийняття управлінських рішень та підвищують адаптивність організацій. Крім того, цифровізація комунікаційних процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, однак водночас висуває додаткові вимоги до рівня професійної підготовки менеджерів, зокрема щодо розвитку цифрових і комунікативних компетентностей, емоційного інтелекту та здатності працювати в умовах інформаційного перевантаження.

Список використаних джерел

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Київ: Основи, 2019. 205 с.
2. Комунікативний менеджмент: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2024.184 с.
3. Castells M. The Rise of the Network Society. Oxford, 2010. Режим доступу: https://bizgame.top/entp-polemist-debater/menedzher

ECOLOGICAL AND BIOLOGICAL FEATURES OF INTRASPECIFIC FORMS OF THE GENUS *CORYLUS* L.

Balabak O.O., 11-sp group,
the Faculty of Bioresources and Environmental Management
Supervisor – candidate of pedagogical sciences, associate professor
Komisarenko N.O.

The genus *Corylus* L., belonging to the family Betulaceae, represents an important group of woody plants widely distributed across Europe, Asia, and North America. These species occupy a broad range of ecological niches, from lowland forests to mountainous regions, demonstrating considerable ecological amplitude and adaptability to diverse climatic conditions. Among the most common and economically significant species are *Corylus avellana* L., *Corylus maxima* Mill., and *Corylus colurna* L., each of which contributes substantially to both natural ecosystems and agricultural production systems. In forest communities, representatives of the genus *Corylus* L. are integral components of the understory layer, where they influence species composition, structural complexity, nutrient cycling, and ecological interactions among plants, animals, and microorganisms. One of the most distinctive characteristics of this genus is its pronounced intraspecific variability, which manifests in a wide range of morphological, , biochemical, and adaptive traits that ensure survival under varying environmental conditions.

Intraspecific forms of the genus *Corylus* L. exhibit substantial morphological diversity that reflects both genetic differentiation and environmental plasticity. This diversity is expressed through variations in plant architecture, including differences in growth habit, crown density, shoot formation, and branching patterns. Some forms develop as multi-stemmed shrubs with extensive lateral spreading and high regenerative capacity, while others exhibit a more tree-like growth form with a clearly defined trunk and vertical dominance. Leaf morphology also varies considerably, including differences in size, shape, margin serration, thickness, venation patterns, and degree of pubescence. These morphological traits are often closely associated with environmental gradients such as moisture availability, soil fertility, and light intensity. Fruit characteristics, including nut size, shell thickness, kernel composition, oil content, and the structure of the involucre, are among the most economically valuable traits and also display high levels of variability. Such morphological diversity enhances the adaptive potential of populations, allowing individuals to exploit different ecological niches and persist under heterogeneous and

changing environmental conditions [1].

Ecological plasticity is a defining feature of the genus *Corylus* L. species and is closely linked to their intraspecific differentiation. Different forms are adapted to a wide spectrum of environmental conditions, including variations in light regimes, soil properties, and water availability. Although the genus is generally classified as shade-tolerant, its intraspecific forms demonstrate a continuum of light requirements, ranging from shade-adapted genotypes to those that thrive in full sunlight. This flexibility allows the genus *Corylus* L. to occupy both dense forest understories and open habitats such as forest edges, clearings, and anthropogenically disturbed areas. Soil conditions exert a strong influence on plant growth and productivity; fertile, well-aerated soils promote vigorous vegetative development and high reproductive output, whereas poor, compacted, or dry soils limit growth and reduce overall fitness. In response to drought stress, some forms develop adaptive mechanisms such as reduced leaf surface area, increased stomatal control, and enhanced root system development, which improve water-use efficiency and drought tolerance.

Phenological variability among intraspecific forms of the genus *Corylus* L. represents another critical adaptive feature that contributes to ecological success. The timing of developmental stages, including bud break, flowering, pollination, fruit set, maturation, and leaf senescence, varies significantly among populations and genotypes. This variability is influenced by both hereditary factors and environmental cues such as temperature, photoperiod, and moisture availability. Species of the genus are characterized by early flowering, often occurring before leaf emergence, which enhances the efficiency of wind pollination by minimizing physical barriers to pollen dispersal. Male inflorescences, or catkins, are formed during the previous growing season and remain dormant during winter, resuming development in early spring. Female flowers are small and inconspicuous but are highly specialized for capturing airborne pollen. Differences in flowering phenology among intraspecific forms are especially important in regions with unstable spring climates, where delayed flowering may reduce the risk of frost damage and ensure successful fertilization. Such phenological adaptations are crucial for maintaining reproductive stability and long-term persistence of populations.

From a biological perspective, the genus *Corylus* L. species employ a mixed reproductive strategy that combines sexual reproduction through seeds with vegetative propagation via root suckers. This dual strategy provides both genetic diversity and ecological resilience. Sexual reproduction, facilitated by anemophily (wind pollination), ensures gene flow between populations and promotes genetic recombination, which is essential for evolutionary adaptation. At the same time, vegetative reproduction enables rapid colonization, local expansion, and long-term persistence, particularly in stable or disturbed habitats where clonal growth offers a competitive advantage. Intraspecific forms may differ significantly in their reproductive efficiency, including pollen viability, synchronization of flowering, fertilization success, seed development, and germination capacity. Furthermore, variability in resistance to pests, pathogens, and environmental stressors is widely observed, reflecting underlying genetic diversity and contributing to differential survival and reproductive success among forms.

The ecological role of the genus *Corylus* L. species within forest ecosystems is complex and multifaceted. As dominant components of the shrub layer, plants of this genus play a crucial role in regulating microclimatic conditions by moderating temperature extremes, reducing wind velocity, and maintaining soil moisture levels. Their well-developed root systems contribute to soil stabilization, prevent erosion, and improve soil structure. Leaf litter produced by the genus *Corylus* L. plants decomposes relatively rapidly, enriching the soil with organic matter and nutrients and supporting diverse communities of soil microorganisms. In addition, these plants provide essential habitat and food resources for a wide range of animal species. Its dense foliage offers shelter and nesting sites for birds and small mammals, while its nutrient-rich nuts serve as a vital food source for rodents, birds, and insects. The presence of diverse intraspecific forms enhances these ecological functions by increasing the adaptability and resilience of populations to environmental disturbances.

From a practical standpoint, the study of intraspecific forms of the genus *Corylus* L. has significant implications for agriculture, forestry, landscape gardening and environmental management. In horticulture and nut production, the identification and selection of superior genotypes with desirable traits such as high yield, large nut size, improved nutritional quality, and resistance to diseases are of primary importance. Understanding the ecological and biological characteristics of different forms enables the development of cultivars that are better adapted to specific climatic and soil conditions. In forestry, the genus *Corylus* L. species are valuable for reforestation, landscape restoration, erosion control, and the rehabilitation of degraded lands due to their ecological flexibility and rapid growth [2].

In the context of global climate change, the importance of studying intraspecific variability is further amplified. Ongoing changes in temperature regimes, precipitation patterns, and the frequency of extreme weather events pose serious challenges to plant species worldwide. The presence of diverse intraspecific forms increases the likelihood that some genotypes will possess adaptive traits necessary for survival under new environmental conditions. Therefore, maintaining and conserving this diversity is essential for ensuring the resilience and sustainability of both natural ecosystems and agricultural systems.

In conclusion, the genus *Corylus* L. is characterized by a high level of intraspecific variability encompassing morphological, ecological, phenological, physiological, and biological traits. This variability reflects complex interactions between genetic factors and environmental influences and underlies the adaptive success of the genus across a wide range of habitats. The ecological and biological features of intraspecific forms play a fundamental role in population dynamics, ecosystem functioning, and resource utilization. A comprehensive understanding of these features not only advances scientific knowledge but also provides a basis for practical applications in agriculture, forestry, landscape gardening and conservation, particularly in the face of ongoing global environmental changes.

References

1. Gokirmak T., Mehlenbacher S. A., Bassil N. V. Characterization of European hazelnut (*Corylus avellana*) cultivars using SSR markers. Genetic Resources and Crop Evolution. 2009. Vol. 56, No. 2. P. 147–172.

2. Kosenko I. S., Opalko A. I., Balabak O. A., Opalko O. A., Balabak A. V. Hazelnut (*Corylus domestica* Kos. et Opal.) research and breeding at NDP "Sofiyivka" of NAS of Ukraine. Temperate Horticulture for Sustainable Development and Environment. Ecological aspects (ed. by L. I. Weisfeld, A. I. Opalko, S. A. Bekuzarova). Oakville; Waretown: Apple Academic Press, 2019. Vol. 13. P. 237–267.

МОНОПОЛІЗМ ТА АНТИМОНОПОЛЬНА ПОЛІТИКА: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Батіст Д.І., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

У сучасній ринковій економіці проблема монополізму є однією з ключових, оскільки наявність ринкової влади окремих суб'єктів господарювання може призводити до відхилення цін від конкурентного рівня, зниження ефективності розподілу ресурсів і втрат суспільного добробуту. Відповідно, ефективна антимонопольна політика є необхідною умовою забезпечення конкурентного середовища та економічного розвитку.

З позицій мікроекономіки монополія розглядається як ринкова структура, за якої один виробник контролює пропозицію товару і має можливість впливати на ціну. На відміну від досконалої конкуренції, де фірми є «приймачами ціни», монополіст максимізує прибуток шляхом вибору обсягу виробництва, при якому граничний дохід дорівнює граничним витратам. Це призводить до встановлення ціни вище рівноважної та формування втрат добробуту (deadweight loss).

Антимонопольна політика спрямована на обмеження зловживань ринковою владою та підтримку конкуренції. Її інструменти включають контроль за злиттями та поглинаннями, заборону картельних змов, регулювання діяльності природних монополій і застосування штрафних санкцій до порушників.

Світовий досвід свідчить про різні підходи до реалізації антимонопольної політики. У США ключовим є принцип заборони обмеження конкуренції, закріплений у законі Шермана (1890 р.) та законі Клейтона (1914 р.). Американська модель передбачає жорстке переслідування картельних змов і можливість кримінальної відповідальності за порушення антимонопольного законодавства.

Європейський Союз застосовує більш превентивний підхід, зосереджуючись на контролі за злиттями та запобіганні зловживанню домінуючим становищем. Європейська комісія має широкі повноваження щодо

накладення значних штрафів на компанії, які порушують конкурентне законодавство.

Особливого значення набуває регулювання цифрових ринків, де традиційні індикатори конкуренції є недостатніми. Великі технологічні компанії отримують ринкову владу завдяки мережевим ефектам і контролю над даними. У відповідь на це в ЄС було запроваджено Акт про цифрові ринки (Digital Markets Act), який встановлює додаткові вимоги до великих платформ.

З економічної точки зору ефективна антимонопольна політика повинна забезпечувати наближення ринку до умов досконалої конкуренції, що сприяє оптимальному ціноутворенню та ефективному використанню ресурсів. Водночас надмірне регулювання може стримувати інноваційну активність, тому важливим є баланс між контролем і свободою підприємницької діяльності.

Отже, монополізм і антимонопольна політика є взаємопов'язаними елементами сучасної економіки. Світовий досвід показує, що ефективне регулювання повинно поєднувати економічні механізми та правові інструменти з урахуванням специфіки національної економіки.

Висновки. Антимонопольна політика відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентного середовища та ефективного функціонування ринку. Її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифровізації економіки, є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Гончарук А. Є., Нікітішин А. О. Антимонопольна політика в умовах цифровізації економіки: світовий досвід та українські реалії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://economyandsociety.in.ua

2. Ковальчук Т. Г. Еволюція антимонопольного законодавства США та ЄС: порівняльний аналіз. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2024. № 1(49). С. 88–95.

3. Литвиненко О. М. Регулювання діяльності цифрових платформ: європейський підхід. Міжнародна економічна політика. 2025. № 2. С. 45–62.

4. Швець Ю. О. Антимонопольний комітет України: проблеми та перспективи. *Право та управління*. 2024. № 3. С. 112–120.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФІЛЮ КОМПЕТЕНТРОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ ТА ЧАСИ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Бебко О.В., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Клименко Л.В.

Сучасний світовий простір формується під впливом цифрової трансформації, геополітичної нестабільності та зростання конкуренції. У цих

умовах змінюється не лише механізм міжнародних операцій, а й роль менеджера зовнішньоекономічної діяльності. Стрімка цифровізація випереджає оновлення освітніх програм, через що традиційні моделі підготовки фахівців швидко застарівають. Розвиток автономних логістичних систем, використання блокчейн-технологій та робота з даними в реальному часі посилюють розрив між рівнем підготовки випускників і вимогами ринку. Брак практичного досвіду ускладнює їх адаптацію до умов глобальної нестабільності.

У результаті формується новий запит ринку: потрібні не лише фахівці зі знанням Incoterms, а універсальні професіонали, здатні поєднувати аналітику Big Data з емоційним інтелектом і навичками прийняття рішень у невизначених умовах. Традиційні компетентності втрачають актуальність, а нові формуються в процесі практики. Отже, менеджер майбутнього – це не лише виконавець операцій, а стратег, аналітик, цифровий інтегратор і кризовий лідер.

Менеджер зовнішньоекономічної діяльності займає ключову позицію в системі управління підприємствами, що функціонують на міжнародних ринках. У науковій літературі підкреслюється, що його основним завданням є забезпечення організації та узгодження процесів експорту й імпорту товарів і послуг, а також налагодження та підтримка ефективних ділових відносин із іноземними партнерами. Реалізація цих функцій вимагає комплексної підготовки, що охоплює знання міжнародного права, норм і правил зовнішньої торгівлі, митного регулювання, логістичних процесів, фінансового супроводу зовнішньоекономічних операцій, а також особливостей міжкультурної комунікації [2].

У сучасних умовах розвитку міжнародних економічних відносин одним із пріоритетних завдань менеджерів є розробка виважених стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки. При цьому важливо враховувати рівень політичної стабільності країн-партнерів, загальні макроекономічні тенденції, специфіку конкурентного середовища, а також особливості нормативно-правового регулювання у кожній конкретній державі. Застосування такого комплексного підходу сприяє зниженню ризиків і підвищенню ефективності розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств [1].

Результативність міжнародної діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки менеджера. Важливими є компетентності у сфері управління валютними ризиками, логістики та забезпечення надійності ланцюгів постачання, що визначають стабільність роботи в умовах глобального ринку [3].

Водночас управління зовнішньоекономічною діяльністю є складним процесом, оскільки потребує врахування економічних, культурних і політичних особливостей різних країн, змін законодавства та валютних коливань. Успіх діяльності також залежить від дотримання міжнародних стандартів і здатності працювати в мультикультурному середовищі [2]. Ключову роль при цьому відіграє професійна компетентність менеджера, що поєднує hard і soft skills.

У 2020 році домінуюча увага приділялася класичним професійним знанням і навичкам. Менеджер мав ґрунтовно орієнтуватися у питаннях стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, аналізу ринків,

укладання контрактів, митного оформлення та ведення звітності. Провідними виступали стратегічне мислення, здатність до економічного аналізу та високий рівень професійної підготовки. Таким чином, визначальну роль відігравали базові професійні компетентності (hard skills).

Таблиця 1

Вимоги до менеджера зовнішньоекономічної діяльності

Рік	Джерело вимог до професії	Основні професійні вимоги	Ключові компетенції
2020	Типові компетенції освітніх програм і кваліфікаційні характеристики (на основі навчальних стандартів)	- Стратегічне управління ЗЕД (планування, аналіз ринків, розробка стратегії) - Аналіз економічних показників та прогнозування - Підготовка документації; правові та митні процедури - Ведення зовнішньоторговельних контрактів і звітність	• Стратегічне мислення • Економічний аналіз • Професійна грамотність у міжнародних відносинах • Комунікація з партнерами
2025	Сучасні освітньо-професійні програми та ринок праці	- Поглиблені знання ЗЕД - Стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції - Валютно-фінансове управління - Комунікація англійською та іншими мовами для переговорів - Здатність працювати з даними та сучасними системами управління	• Крос-культурні комунікації • Digital-навички (ERP, CRM, аналітика) • Іноземна мова • Гнучкість у міжнародній взаємодії
2030 (прогноз)	Авторська модель компетенцій менеджера зовнішньоекономічної діяльності майбутнього (відповідно до статті)	- Прийняття рішень у невизначеному середовищі - Стійке антикризове мислення - Стратегічна адаптація до глобальних змін - Цифрова трансформація зовнішньоекономічної діяльності - Професійна етика та лідерство	• Digital-компетенції • Decision-інтелект • Diplomatic-компетенції • Dynamic-стійкість (антикризове мислення) (модель 4D)

Станом на 2025 рік вимоги до фахівців суттєво розширилися та набули більш сучасного характеру. Поряд із фундаментальними знаннями зросло значення цифрових навичок, уміння працювати з аналітичними системами (ERP, CRM), володіння іноземними мовами та здатності ефективно діяти в міжнародному середовищі. Менеджер уже не обмежується організацією зовнішньоекономічних операцій, а бере активну участь у підвищенні конкурентоспроможності продукції на світових ринках. Отже, до традиційних професійних вимог додаються цифрові компетентності та навички міжкультурної комунікації [3].

Прогноз на 2030 рік демонструє подальшу еволюцію професії та її якісне переосмислення. Ключового значення набувають здатність ухвалювати рішення в умовах невизначеності, антикризове мислення, стратегічна гнучкість і вміння реалізовувати цифрову трансформацію підприємства.

У межах запропонованої авторської моделі 4D акцент зроблено на

розвитку Digital-компетентностей, Decision-інтелекту, Diplomatic-навичок і Dynamic-стійкості. Це свідчить про те, що менеджер майбутнього виступає не лише як виконавець професійних функцій, а як стратег, лідер змін і аналітик, здатний ефективно діяти в умовах глобальних викликів. Таким чином, ключова відмінність між 2020, 2025 та 2030 роками полягає у поступовому переході від домінування традиційних професійних знань до необхідності цифрової та міжнародної гнучкості, а в подальшому – до формування комплексного стратегічного та антикризового мислення.

На нашу думку, вже на початковому етапі навчання студентам важливо усвідомити динамічність сучасного ринку праці, який стрімко трансформується під впливом цифровізації, глобалізаційних процесів та міжнародної нестабільності. У таких умовах конкурентоспроможність майбутнього менеджера визначатиметься не стільки наявністю диплома, скільки рівнем практичних знань, сформованих компетентностей і здатністю до безперервного професійного розвитку.

Отже, менеджер зовнішньоекономічної діяльності майбутнього постає як стратегічний лідер нової генерації, здатний ефективно поєднувати цифрові компетентності, аналітичне мислення, навички міжкультурної взаємодії та антикризову стійкість. Саме такі фахівці відіграватимуть визначальну роль у забезпеченні успішної інтеграції українських підприємств у світовий економічний простір.

Список використаних джерел

1. Савченко В. А. Особливості розвитку професійної компетентності майбутніх менеджерів засобами цифрової дидактики. Вісник післядипломної освіти. Випуск 28(57) Серія «Педагогічні науки». 2024. с. 160-175

2. Галюк К. Менеджер зовнішньоекономічної діяльності: стратег міжнародного бізнесу. Хто такий менеджер ЗЕД? Тренінгова компанія “АКАДЕМІЯ ГРИ” ТМ. 2025. Режим доступу: https://bizgame.top/entp-polemist-debater/menedzher-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti/ (Дата звернення 02.03.2025).

3. ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" другого рівня вищої освіти (магістр) за спеціальністю D3 «Менеджмент» галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право». УНУ. 2025. Режим доступу: https://mzedl.udau.edu.ua/assets/files/opp_m_d3_menedzhment-zed_2025.pdf (Дата звернення: 06.03.2026).

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Білясова А.В., 31к-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

Глибинні трансформації аграрного сектору України, що відбуваються під

впливом євроінтеграційних процесів, воєнного стану та глобальних технологічних змін, актуалізують проблеми організації праці. Адже сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах загострення дефіциту трудових ресурсів, спричиненого демографічними диспропорціями, трудовою міграцією та мобілізаційними процесами. Водночас цифровізація економіки та інтеграція до європейського економічного простору формують нові вимоги до організації праці, зокрема щодо підвищення продуктивності, безпеки та якості трудових процесів. У цих умовах удосконалення організації праці виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Воєнний стан суттєво впливає на організацію трудових відносин, регламентуючи особливості їх функціонування на законодавчому рівні [1]. Організація праці є системою науково обґрунтованих заходів щодо раціонального поєднання працівників із засобами виробництва, спрямованих на досягнення високої продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства [2]. Її значення полягає у забезпеченні оптимального використання робочого часу, підвищенні якості продукції та зниженні витрат виробництва.

До основних елементів організації праці належать: поділ і кооперація праці, нормування праці, організація робочих місць, умови праці, режими праці та відпочинку. Раціональний поділ праці передбачає спеціалізацію працівників відповідно до їх компетенцій, тоді як кооперація забезпечує узгодженість їх дій у виробничому процесі. Нормування праці дозволяє визначити обґрунтовані витрати часу на виконання операцій, а належні умови праці та оптимальні режими праці й відпочинку сприяють збереженню працездатності персоналу.

Особливості організації праці в аграрному секторі визначаються сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та територіальною розосередженістю виробничих процесів. В умовах цифровізації особливого значення набуває впровадження сучасних технологій управління трудовими процесами, що підтверджується міжнародними дослідженнями [3].

Євроінтеграція спонукає доповнювати ці особливості необхідністю гармонізації з європейськими стандартами праці, зокрема щодо безпеки праці, соціального захисту працівників та дотримання трудового законодавства ЄС. Це вимагає від підприємств впровадження сучасних організаційних підходів та інноваційних технологій управління трудовими процесами. До того ж, євроінтеграційні процеси зумовлюють необхідність адаптації організації праці до стандартів ЄС, зокрема у сфері безпеки та умов праці [4].

Сучасний стан аграрного сектору характеризується нестабільністю, що підтверджується статистичними даними щодо зайнятості та трудових ресурсів [5]. Разом з тим, аналіз практики функціонування аграрних підприємств свідчить про наявність низки системних проблем в організації праці. Зокрема, поширеним є неефективне використання робочого часу, що проявляється у простоюванні техніки, нераціональному розподілі трудових функцій та низькому рівні планування виробничих процесів. Сезонні дисбаланси призводять до перевантаження працівників у пікові періоди та недовантаження в міжсезоння. Додатковою проблемою є недостатній рівень механізації та

автоматизації виробничих процесів, що обмежує можливості підвищення продуктивності праці.

Значний вплив на організацію праці здійснюють зовнішні фактори. Воєнний стан зумовлює порушення логістичних зв'язків, обмеження доступу до ресурсів та зниження стабільності виробництва. Трудова міграція посилює дефіцит кваліфікованих кадрів, тоді як ринок праці характеризується дисбалансом попиту і пропозиції. Технологічні зміни, пов'язані з цифровізацією, потребують від працівників нових компетенцій, що не завжди відповідає їх наявному рівню підготовки.

Оцінка ефективності існуючої організації праці свідчить про її переважно традиційний характер, недостатню гнучкість та низький рівень адаптації до сучасних викликів. Це обумовлює необхідність її модернізації з урахуванням європейських підходів до організації трудових процесів.

Удосконалення організації праці в аграрних підприємствах в умовах євроінтеграції має базуватися на комплексному підході, що охоплює такі ключові напрями.

По-перше, доцільною є оптимізація поділу та кооперації праці шляхом впровадження мультифункціональних робочих місць і командних форм організації праці, що дозволить підвищити гнучкість виробничих процесів та ефективність використання трудових ресурсів.

По-друге, важливим є впровадження сучасних методів нормування праці, заснованих на використанні цифрових інструментів обліку робочого часу, що забезпечить об'єктивність встановлення норм і підвищить рівень контролю за їх виконанням.

По-третє, необхідно активізувати використання цифрових технологій та автоматизації виробничих процесів, зокрема систем точного землеробства, GPS-моніторингу техніки, електронного документообігу, що сприятиме зниженню трудомісткості робіт і підвищенню продуктивності праці [3].

По-четверте, запровадження гнучких режимів праці (сезонні графіки, змінна зайнятість, дистанційна робота для управлінського персоналу) дозволить адаптувати трудові процеси до умов нестабільного зовнішнього середовища.

По-п'яте, особливу увагу слід приділити покращенню умов праці та підвищенню рівня безпеки відповідно до стандартів Європейського Союзу, що сприятиме зниженню виробничого травматизму та підвищенню мотивації працівників.

По-шосте, раціоналізація використання робочого часу передбачає впровадження сучасних методів планування та контролю трудових процесів, що забезпечить зменшення втрат робочого часу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що удосконалення організації праці в аграрних підприємствах є необхідною умовою їх адаптації до сучасних викликів та інтеграції до європейського економічного простору. Проведене дослідження дозволяє сформулювати практичні рекомендації для вітчизняних аграрних підприємств: впроваджувати гнучкі та адаптивні форми організації

праці; модернізувати системи нормування праці із застосуванням цифрових інструментів; активізувати автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів; забезпечувати відповідність умов праці європейським стандартам; удосконалювати планування та використання робочого часу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, ефективності діяльності аграрних підприємств та їх конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції.

Список використаних джерел

1. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20 (дата звернення: 14.04.2026).

2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Організація праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 343 с.

3. Digital technologies in agriculture and rural areas: status report. Paris : OECD Publishing, 2022. 94 p.

4. EU agriculture and rural development policy. Brussels : European Commission, 2023. 56 p.

5. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 14.04.2026).

ДІЛОВИЙ ТУРИЗМ У СТРУКТУРІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД КОМПАНІЇ MZURI WORLD SP.ZO.O

Бричук Ю.В., 481 група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Слатвінська Л. А.

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації міжнародних економічних зв’язків особливого значення набуває діловий туризм як важливий елемент системи управління підприємством. Активна участь суб’єктів господарювання у міжнародних заходах, зокрема конференціях, виставках, переговорах і форумах, сприяє розширенню ринків збуту, встановленню партнерських відносин, а також формуванню позитивного іміджу компанії на міжнародному рівні. У цьому контексті дослідження ролі ділового туризму у структурі сучасного менеджменту є актуальним і має важливе практичне значення.

Діловий туризм є специфічним видом туристичної діяльності, що передбачає здійснення поїздок з професійною метою. До основних форм ділового туризму належать: участь у ділових зустрічах, конференціях, семінарах, виставках, а також організація корпоративних заходів і навчальних програм. У міжнародній практиці цей сегмент часто визначається через концепцію MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), яка охоплює основні напрями ділової мобільності. Даний вид туризму є одним із найбільш

динамічних сегментів світового ринку послуг, оскільки безпосередньо пов’язаний із розвитком бізнесу та міжнародного співробітництва [1].

У структурі сучасного менеджменту підприємства діловий туризм виконує низку важливих функцій. Зокрема, комунікаційна функція забезпечує встановлення та підтримання контактів із партнерами, клієнтами та інвесторами. Інноваційна функція полягає у сприянні обміну досвідом і впровадженню новітніх технологій та управлінських рішень. Маркетингова функція дає змогу презентувати продукцію та послуги підприємства на міжнародних ринках, тоді як освітня функція сприяє підвищенню кваліфікації персоналу через участь у тренінгах і семінарах. Водночас іміджева функція формує позитивну ділову репутацію підприємства як активного учасника міжнародного економічного середовища. Таким чином, діловий туризм інтегрується у ключові підсистеми менеджменту, включаючи стратегічне управління, маркетинг, управління персоналом та міжнародну діяльність.

Практичний інтерес становить досвід польської компанії Mzuri World sp. z o. o. в тому числі і на ринку України, яка функціонує у сфері аграрного бізнесу та спеціалізується на впровадженні інноваційних технологій у сільському господарстві. Діяльність компанії орієнтована на розвиток міжнародного співробітництва, що обумовлює необхідність активного використання ділового туризму як інструменту менеджменту. Зокрема, представники компанії регулярно беруть участь у міжнародних виставках і форумах, що дозволяє презентувати власні розробки, аналізувати сучасні тенденції ринку, встановлювати нові ділові контакти. Крім того, важливим напрямом є організація ділових поїздок з метою проведення переговорів, укладення контрактів та розвитку партнерських відносин [2].

Важливу роль у діяльності компанії Mzuri World sp. z o.o. відіграє участь працівників у навчальних заходах, таких як семінари, тренінги та стажування, що сприяє підвищенню їхнього професійного рівня та впровадженню інноваційних підходів у виробничі процеси. Завдяки діловому туризму компанія Mzuri World sp. z o.o. отримує доступ до передових практик і технологій, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність. Таким чином, діловий туризм виступає ефективним інструментом забезпечення розвитку підприємства та підвищення ефективності його управлінської діяльності [2].

Ефективність використання ділового туризму в системі менеджменту підприємства Mzuri World sp. z o.o. проявляється у розширенні географії діяльності, залученні нових партнерів і клієнтів, підвищенні кваліфікації персоналу та зміцненні позицій компанії на міжнародному ринку. Водночас важливим є раціональне планування ділових поїздок, визначення їхніх цілей і оцінка результативності, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність управлінських рішень [2].

Разом із тим, розвиток ділового туризму супроводжується низкою проблем, серед яких варто виділити значні фінансові витрати, залежність від зовнішніх економічних і політичних чинників, а також необхідність адаптації до процесів цифровізації. В умовах сучасного розвитку інформаційних технологій зростає значення гібридних форматів заходів, що поєднують

офлайн- та онлайн-участь, що відкриває нові можливості для оптимізації ділового туризму.

Отже, діловий туризм є важливою складовою сучасного менеджменту підприємства, що забезпечує ефективну комунікацію, розвиток інновацій та зміцнення конкурентних позицій. Досвід компанії Mzuri World sp. z o.o. свідчить про доцільність системного використання ділового туризму як інструменту управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах глобалізації. Таким чином, інтеграція ділового туризму у систему менеджменту є важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства та його успішної діяльності на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. Стрижак О., Чайковський С. Тенденції та перспективи розвитку міжнародного ділового туризму. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-116 (дата звернення 10.04.2026).

2. Офіційний сайт компанії Mzuri World sp.zo.o. URL: https://mzuriworld.com/ru/glowna/ (дата звернення 10.04.2026).

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗМІН

Бурлака С.Р., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Халахур Ю.Л.

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, цифровізація економіки, посилення конкуренції, а також кризові явища, пов’язані з воєнним станом і трансформацією ринків, зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління. У таких умовах особливого значення набуває ефективне управління комунікаційними процесами, яке забезпечує узгодженість дій, своєчасне прийняття рішень та адаптацію організації до змін [1].

Комунікаційні процеси в організації охоплюють передачу, обробку та інтерпретацію інформації між різними рівнями управління, структурними підрозділами та зовнішнім середовищем. Вони виступають основою функціонування будь-якої організації, оскільки саме через комунікацію реалізуються управлінські функції планування, організації, мотивації та контролю. Як зазначають провідні науковці, ефективність управління безпосередньо залежить від якості інформаційних потоків та здатності керівника забезпечити їх безперервність і достовірність [2].

В умовах невизначеності комунікації набувають адаптивного характеру. Це означає, що вони повинні бути гнучкими, оперативними та орієнтованими

на швидке реагування на зміни. Традиційні ієрархічні моделі комунікацій, які передбачають жорстку вертикаль передачі інформації, поступово втрачають ефективність. Натомість формуються мережеві та горизонтальні моделі взаємодії, що забезпечують швидший обмін інформацією та підвищують рівень залученості працівників [3].

Важливим чинником трансформації комунікаційних процесів є цифровізація, яка суттєво змінює способи передачі інформації та організацію взаємодії. Використання сучасних цифрових технологій, зокрема корпоративних платформ, систем відеоконференцій та електронних каналів комунікації, дозволяє забезпечити обмін інформацією в режимі реального часу незалежно від місця перебування працівників. Однак поряд із перевагами цифровізація створює нові виклики, пов'язані з інформаційним перевантаженням, ризиками викривлення інформації та необхідністю забезпечення її захисту.

Управління комунікаційними процесами в умовах невизначеності потребує від менеджера розвитку комплексу компетентностей, серед яких особливе значення мають комунікативні навички, емоційний інтелект, здатність до адаптації та прийняття рішень у складних ситуаціях. Як підкреслює Daniel Goleman, емоційний інтелект є важливим чинником ефективної взаємодії, оскільки він дозволяє краще розуміти поведінку працівників, управляти конфліктами та формувати позитивний психологічний клімат у колективі [4].

Крім того, ефективність комунікацій залежить від організаційної культури, яка визначає рівень відкритості, довіри та взаємоповаги в колективі. У сучасних умовах зростає значення культури відкритих комунікацій, що передбачає активний обмін інформацією, зворотний зв'язок та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

З метою узагальнення особливостей комунікаційних процесів доцільно розглянути їх трансформацію в сучасних умовах (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості комунікаційних процесів в умовах невизначеності та змін

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Тип комунікацій	Вертикальний	Горизонтальний, мережевий
Швидкість передачі інформації	Обмежена	Висока, у режимі реального часу
Інструменти	Паперові документи, наради	Цифрові платформи, месенджери
Гнучкість	Низька	Висока
Рівень адаптації	Повільний	Оперативний
Ризики	Мінімальні	Інформаційне перевантаження, викривлення даних

Таким чином, ефективне управління комунікаційними процесами є необхідною передумовою забезпечення стійкості організації в умовах

невизначеності, оскільки воно сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зниженню рівня ризиків, покращенню координації діяльності та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Саме комунікації виступають тим інтегруючим елементом, який забезпечує цілісність організації та її здатність ефективно функціонувати в умовах постійних змін.

Список використаних джерел

1. Чередниченко В.М. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.

2. Гнилянська О.В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організації. *Вісник НУ "Львівська політехніка"*. Серія "Проблеми економіки та управління". 2024. № 2 (8). С. 182-196.

3. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 32-36.

4. Ткаченко І.С., Швед В.В., Сенчук О.В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 56-65.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Бурлака О.О., 31 дф-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Чукіна І.В.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій, серед яких ключову роль відіграє штучний інтелект (ШІ). У глобальному бізнес-середовищі ШІ виступає не лише інструментом автоматизації, а й важливим фактором трансформації управлінських підходів. Під штучним інтелектом доцільно розуміти сукупність алгоритмів і моделей, здатних обробляти значні обсяги даних, самонавчатися та генерувати управлінські рішення, які раніше вимагали участі людини [3].

В умовах цифрової економіки змінюється сама природа менеджменту. Якщо раніше управлінські рішення базувалися переважно на досвіді та інтуїції керівника, то сьогодні вони дедалі частіше формуються на основі аналітики великих даних (Big Data) та алгоритмічних прогнозів. Штучний інтелект дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати ефективність діяльності [2].

Особливо актуальним є використання ШІ в таких напрямах управління, як фінанси, маркетинг, логістика та управління персоналом. У фінансовій сфері інтелектуальні системи забезпечують аналіз ризиків, виявлення шахрайських операцій і прогнозування змін на ринку. У маркетинга ШІ дозволяє здійснювати глибоку персоналізацію пропозицій для клієнтів, формуючи

індивідуальні стратегії взаємодії. У сфері HR-технологій алгоритми застосовуються для відбору персоналу, оцінки продуктивності та прогнозування поведінки працівників [1].

Важливою перевагою використання штучного інтелекту є здатність працювати з великими масивами інформації у режимі реального часу. Це дозволяє менеджерам отримувати більш точні прогнози, виявляти приховані закономірності та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Крім того, ШІ сприяє зниженню операційних витрат, автоматизуючи рутинні процеси та підвищуючи швидкість прийняття рішень.

Разом з тим, інтеграція штучного інтелекту в управлінську діяльність супроводжується низкою викликів. Одним із ключових ризиків є надмірна залежність від алгоритмів, що може знижувати гнучкість управління та обмежувати креативність. Також існує проблема алгоритмічної упередженості, яка може впливати на об'єктивність прийнятих рішень. Значної уваги потребують питання кібербезпеки та захисту даних, адже цифрові системи стають потенційною мішенню для кібератак.

Важливим напрямом розвитку штучного інтелекту в менеджменті є його використання у стратегічному плануванні. Завдяки аналізу великих масивів даних, ШІ дозволяє моделювати різні сценарії розвитку бізнесу, оцінювати можливі ризики та визначати найбільш ефективні напрями діяльності. Це дає змогу керівникам приймати більш обґрунтовані рішення та зменшувати рівень невизначеності в умовах динамічного ринку [2].

Окремої уваги заслуговує використання ШІ у формуванні клієнтоорієнтованих стратегій. Сучасні алгоритми здатні аналізувати поведінку споживачів, їхні потреби та вподобання, що дозволяє підприємствам створювати персоналізовані продукти та послуги. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє зміцненню їхньої лояльності до бренду [1].

Штучний інтелект також активно впроваджується в автоматизацію управлінських процесів. Його використання дозволяє оптимізувати документообіг, планування ресурсів та контроль виконання завдань. Це знижує навантаження на персонал і дає змогу менеджерам зосередитися на стратегічних завданнях та розвитку бізнесу [2].

Водночас розвиток технологій штучного інтелекту формує нові вимоги до компетенцій управлінського персоналу. Сучасний менеджер повинен володіти не лише управлінськими навичками, а й розумінням цифрових технологій, аналітики даних та принципів роботи алгоритмів. Це обумовлює необхідність безперервного навчання та професійного розвитку [3].

Не менш важливим є соціальний аспект цифровізації. Впровадження ШІ змінює вимоги до компетенцій працівників, що обумовлює необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У цьому контексті роль менеджера трансформується: він стає не лише керівником, а й координатором взаємодії між людиною та технологіями.

Перспективи розвитку менеджменту безпосередньо пов'язані з подальшою інтеграцією штучного інтелекту у стратегічне управління. Компанії, які ефективно поєднують аналітичні можливості ШІ з людським інтелектом,

отримують суттєві конкурентні переваги. Водночас необхідно забезпечити етичність використання технологій, прозорість алгоритмів та дотримання нормативно-правових вимог.

Отже, штучний інтелект виступає ключовим драйвером трансформації сучасного менеджменту, змінюючи підходи до прийняття рішень, управління ресурсами та формування бізнес-стратегій. Його ефективне використання сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, проте вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації з розвитком людського капіталу та системою контролю ризиків.

Список використаних джерел

1. Вербівська Л. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 10.

2. Дриньов Д., Загородніх В., Зінченко О. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. Економічний простір. 2023. № 188.

3. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 11.

ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Буфан С.М., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Жмуденко В.О.

Сучасний розвиток організацій відбувається в умовах зростаючої складності управлінських процесів, цифровізації економіки та підвищених вимог до ефективності управління. У таких умовах важливого значення набуває належне документаційне забезпечення системи управління, яке виступає основою інформаційної підтримки управлінської діяльності та забезпечує впорядкованість бізнес-процесів.

Документаційне забезпечення системи управління являє собою базу створення, обробки, зберігання та використання управлінських документів, що регламентують діяльність організації. Документи є основним носієм управлінської інформації та виступають засобом фіксації управлінських рішень, координації діяльності підрозділів і контролю за виконанням поставлених завдань.

У діяльності будь-якої організації документи виконують низку важливих функцій.

По-перше, інформаційну – забезпечують передачу необхідних відомостей між працівниками та підрозділами.

По-друге, управлінську – відображають процес прийняття рішень та організацію їх виконання.

По-третє, правову – підтверджують законність дій та можуть виступати доказовою базою у разі виникнення спірних ситуацій.

По-четверте, контрольну – дають можливість здійснювати моніторинг виконання завдань та оцінювати ефективність діяльності [1].

Таблиця 1

Основні види управлінських документів та їх характеристика [3]

Вид документа	Призначення	Основний зміст	Приклад
Організаційні	Регламентують структуру та діяльність організації	Статут, положення, інструкції	Положення про відділ
Розпорядчі	Фіксують управлінські рішення керівництва	Накази, розпорядження, рішення	Наказ про прийняття на роботу
Інформаційно-довідкові	Забезпечують обмін інформацією	Листи, довідки, звіти	Службова записка
Кадрові	Оформлюють трудові відносини	Особові справи, заяви, контракти	Трудовий договір
Фінансові	Відображають фінансово-господарські операції	Акти, рахунки, накладні	Рахунок-фактура

Важливим елементом документаційного забезпечення є організація документообігу, який включає рух документів від моменту їх створення або отримання до завершення виконання та передачі в архів. Раціонально організований документообіг сприяє скороченню часу обробки інформації, зменшенню витрат та підвищенню оперативності управління.

У сучасних умовах особливого значення набуває електронний документообіг, який дозволяє автоматизувати процеси роботи з документами, підвищити швидкість обміну інформацією та забезпечити її збереження. Використання цифрових технологій, таких як системи електронного документообігу (ERP, CRM, спеціалізовані платформи), сприяє підвищенню ефективності управління та зменшенню паперового навантаження [2].

Водночас, впровадження сучасних систем документаційного забезпечення потребує дотримання нормативно-правових вимог. В Україні діяльність у сфері документообігу регулюється низкою законодавчих актів, зокрема законами про інформацію, електронні документи та електронний документообіг, а також нормативами архівної справи. Це забезпечує уніфікацію документів, їх юридичну значущість та захист інформації.

Взаємозв’язок зазначених документів формує єдину систему документаційного забезпечення, яка забезпечує безперервність управлінського процесу. Неефективна організація хоча б одного з видів документів може

призвести до порушення інформаційних потоків, зниження оперативності прийняття рішень та зростання управлінських ризиків [4].

На нашу думку, ефективне документаційне забезпечення є одним із ключових факторів підвищення результативності управління організацією. Налагоджена система роботи з документами дозволяє мінімізувати інформаційні втрати, підвищити дисципліну виконання управлінських рішень та забезпечити прозорість діяльності підприємства.

З метою вдосконалення документаційного забезпечення управління доцільно впроваджувати сучасні інформаційні технології, удосконалювати структуру документообігу, підвищувати кваліфікацію працівників та забезпечувати дотримання нормативно-правових вимог. Особливу увагу слід приділяти переходу до електронного документообігу, що відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрової економіки.

Отже, документаційне забезпечення управління є невід'ємною складовою ефективної діяльності організації, оскільки воно забезпечує інформаційну основу управлінських процесів, сприяє підвищенню їх оперативності та якості, а також забезпечує правову захищеність діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про інформацію» Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text

2. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг». Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text

3. ДСТУ 4163:2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації». Режим доступу: https://hromady.org/wp-content/uploads/2021/09/DSTU_4163-2020-2.pdf

4. Савченко В.А. Основи діловодства та документаційного забезпечення управління. 2023. с. 160-175.

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ І ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Вострикова А.Ю., 21-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

У сучасних умовах глобалізаційні процеси виступають визначальним чинником розвитку світової економіки загалом і аграрного сектору зокрема. Посилення конкурентного середовища, активне впровадження інноваційних енергоощадних технологій, кліматичні трансформації та зростання вимог споживачів формують нові виклики для підприємств аграрної сфери України. За таких умов ефективне управління міжнародною діяльністю набуває статусу ключової передумови забезпечення конкурентоспроможності та стійкого

розвитку вітчизняних аграрних підприємств.

Важливим складником міжнародного менеджменту в агробізнесі є здатність до сприйняття й адаптації до різноманітних культурних, економічних і правових середовищ. Кожна країна характеризується специфічними особливостями виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції. Успішне функціонування на глобальних ринках потребує глибокого усвідомлення цих відмінностей і формування відповідних адаптаційних механізмів управління.

Не менш значущим аспектом виступає ефективне управління ланцюгами постачання. У сучасному аграрному секторі логістичні системи ускладнюються та набувають глобального масштабу. На всіх етапах – від виробництва сільськогосподарської продукції до її просування на міжнародні ринки – необхідним є забезпечення високого рівня координації та управлінської ефективності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розроблення стратегій взаємодії з постачальниками, логістичними операторами та дистриб'юторами з метою формування надійних і безперервних ланцюгів постачання.

Вагомим напрямом є також управління ризиками, що є невід'ємною складовою аграрного бізнесу. Діяльність підприємств супроводжується впливом широкого спектра ризиків, зокрема природно-кліматичних, екологічних, цінових (на ресурси та готову продукцію), а також політичних, економічних і соціальних чинників. За таких умов міжнародний менеджмент має передбачати формування комплексних стратегій ризик-менеджменту з урахуванням як глобальних, так і локальних детермінант з метою мінімізації негативного впливу зовнішнього середовища.

Крім того, ефективне функціонування міжнародного агробізнесу неможливе без систематичного впровадження інновацій та сучасних технологічних рішень у сфері виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції. Динамічний розвиток інноваційних підходів до ведення господарської діяльності обумовлює необхідність постійного оновлення управлінських практик. Відтак міжнародний менеджмент аграрних підприємств має бути орієнтований на інноваційний розвиток, що передбачає інвестування у новітні технології з метою підвищення їх конкурентних позицій на світових ринках.

Російсько-українська війна, а також загострення геополітичних суперечностей у світі, суттєво ускладнюють процеси управління міжнародною діяльністю аграрних підприємств України, формуючи додаткові ризики та обмеження їх функціонування. У цих умовах особливого значення набувають такі ключові напрями міжнародного менеджменту.

По-перше, вагомим є ризик політичної нестабільності. Воєнний стан і загальна турбулентність політичного середовища зумовлюють виникнення значних загроз для діяльності аграрних підприємств, зокрема через зміну нормативно-правового регулювання, обмеження експортно-імпортних операцій, а також безпекові виклики, пов'язані з військовою агресією. За таких обставин міжнародний менеджмент має забезпечувати розроблення ефективних

механізмів управління ризиками та гарантування захисту персоналу і матеріальних ресурсів підприємства.

По-друге, актуалізується необхідність диверсифікації ринків збуту. Військові дії обмежують доступ до традиційних каналів реалізації продукції, що зумовлює потребу у пошуку нових зовнішніх ринків. Відповідно, управлінські зусилля мають бути спрямовані на розширення географії експорту та формування нових торговельних зв'язків.

По-третє, суттєвих трансформацій зазнають логістичні процеси. Руйнування інфраструктури та порушення усталених ланцюгів постачання призводять до нестабільності транспортних потоків і зростання витрат. У таких умовах міжнародний менеджмент повинен здійснювати постійний моніторинг ризиків, оперативно реагувати на зміни та впроваджувати альтернативні логістичні рішення з метою забезпечення безперервності поставок.

По-четверте, зростає роль внутрішнього ринку. Відносна стабільність окремих регіонів України створює передумови для активізації внутрішнього попиту на аграрну продукцію. У зв'язку з цим управлінські підходи мають передбачати оцінювання потенціалу внутрішнього ринку та розроблення ефективних стратегій просування продукції з урахуванням конкурентного середовища.

По-п'яте, відчутним є вплив на інвестиційну привабливість галузі. Політичні ризики стримують надходження іноземного капіталу, що негативно позначається на розвитку аграрного сектору. Відтак міжнародний менеджмент повинен активізувати взаємодію з потенційними інвесторами, забезпечуючи прозорість діяльності та врахування їх інтересів в умовах підвищеної невизначеності.

Загалом, окреслені виклики зумовлюють необхідність підвищення гнучкості управління, здатності до швидкої адаптації та впровадження стратегічного підходу в діяльності аграрних підприємств. У контексті геополітичної нестабільності ефективність функціонування суб'єктів господарювання визначається рівнем їх готовності оперативно реагувати на зміни політичного, економічного та соціального середовища.

Українські аграрні підприємства, функціонуючи в умовах повномасштабної війни, змушені не лише підтримувати поточну діяльність, а й формувати довгострокові управлінські рішення, спрямовані на забезпечення безпеки, стійкості та результативності бізнесу в перспективі. У цьому контексті важливе вдосконалення міжнародного менеджменту шляхом реалізації комплексу стратегічних підходів.

Першочерговим напрямом є диверсифікація ринків збуту аграрної продукції. З метою мінімізації залежності від окремих зовнішніх ринків доцільним є освоєння альтернативних експортних напрямів, зокрема у країнах Європи, Азії, Північної Америки та інших регіонах. Такий підхід сприяє розширенню географії реалізації продукції та підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх шоків.

Вагомого значення набуває розвиток внутрішнього ринку. В умовах обмежень у сфері зовнішньої торгівлі, зумовлених геополітичними чинниками,

активізація внутрішнього попиту на вітчизняну агропродукцію дозволяє знизити залежність підприємств від кон'юнктури міжнародних ринків та забезпечити стабільність збуту.

Доцільним є розширення асортименту продукції та напрямів діяльності. Диверсифікація виробництва, включаючи вирощування різних сільськогосподарських культур, розвиток переробки сировини, а також впровадження суміжних видів діяльності (зокрема агротуризму), сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності виступають інвестиції в інновації та сучасні технології. Використання передових агротехнологій, автоматизація виробничих процесів, впровадження екологічно орієнтованих рішень щодо збереження ґрунтів, а також селекція нових сортів рослин забезпечують зростання ефективності діяльності та оптимізацію витрат.

Перспективним напрямом є розвиток партнерських відносин і формування стратегічних альянсів. Реалізація спільних проєктів із вітчизняними та міжнародними компаніями дозволяє консолідувати ресурси, обмінюватися знаннями та досвідом, а також підвищувати ефективність виходу на нові ринки в умовах підвищених ризиків.

Отже, впровадження зазначених стратегічних підходів сприятиме зниженню впливу воєнних і геополітичних ризиків на діяльність українських аграрних підприємств, забезпеченню їхньої економічної стійкості та підтриманню стабільного функціонування в сучасних умовах господарювання.

У результаті дослідження встановлено, що в умовах глобалізації міжнародний менеджмент набуває визначального значення для забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств України, оскільки саме він дозволяє ефективно реагувати на зростаючі вимоги ринку, технологічні трансформації та кліматичні зміни. Важливими складовими ефективного управління виступають адаптація до різних інституційних середовищ, оптимізація глобальних ланцюгів постачання, впровадження систем ризик-менеджменту та орієнтація на інноваційний розвиток.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ: УНІВЕРСАЛЬНІСТЬ ЧИ ЛОКАЛІЗАЦІЯ

Галіч В.Ю., 22-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

В умовах глобалізації корпоративна культура перетворилася на ключовий чинник конкурентоспроможності транснаціональних компаній (далі – ТНК). Система цінностей та управлінських практик, що формує організаційну ідентичність, безпосередньо впливає на ефективність міжнародної діяльності та мотивацію персоналу. Центральним питанням у стратегії управління культурою ТНК залишається дилема: наскільки корпоративні стандарти мають бути єдиними для всіх підрозділів, а наскільки – адаптованими до національного

контексту? Відповідь на це питання визначає не лише HR-стратегію компанії, а й її конкурентоспроможність на нових ринках.

Теоретичним підґрунтям для аналізу міжкультурних відмінностей слугує концепція культурних вимірів Г. Гофстеде. Дослідження, що охопило понад 116 000 співробітників IBM у 72 країнах, виявило суттєві відмінності між культурами за показниками індивідуалізму, дистанції влади, уникнення невизначеності та довгострокової орієнтації [1]. Ці параметри безпосередньо зумовлюють різні підходи до управлінських рішень та HR-стратегій у міжнародному середовищі. Порівняльний аналіз окремих показників за вибраними країнами наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння культурних вимірів за Г. Гофстеде (вибрані країни)*

Вимір культури	США / Скандинавія	Японія / Китай	Вплив на корпоративну культуру
Індивідуалізм	Високий (91 — США)	Низький (46 — Японія)	Стиль мотивації персоналу
Дистанція влади	Низька (40 — США)	Висока (80 — Китай)	Ієрархія та прийняття рішень
Уникнення невизначеності	Низьке (46 — Данія)	Високе (92 — Японія)	Толерантність до змін
Довгострокова орієнтація	Низька (26 — США)	Висока (88 — Китай)	Планування та інвестиції

**Джерело: складено на основі Hofstede G. Culture's Consequences, 2001 [1]*

Як свідчать наведені дані, між країнами Заходу та Азії існують суттєві відмінності в кожному з чотирьох вимірів. Наприклад, показник індивідуалізму в США (91) майже вдвічі перевищує японський (46), що визначає принципово різні підходи до мотивації: американські компанії роблять ставку на особисті досягнення та бонуси, тоді як японські – на командні результати. Китайський показник дистанції влади (80) вказує на прийнятність ієрархічного управління, натомість низький американський показник (40) корелює з горизонтальними структурами та відкритим менеджментом. Ці відмінності означають, що універсальна корпоративна модель, ефективна в одному контексті, може спричинити культурний опір в іншому.

У науковій літературі виокремлюють два полюси стратегій управління корпоративною культурою ТНК: культурний універсалізм і культурна локалізація [2]. Концепція культурного універсалізму передбачає єдині корпоративні стандарти у всіх підрозділах незалежно від країни розташування. Ключові управлінські інструменти цього підходу – корпоративний кодекс поведінки, централізовані тренінги та єдина система KPI. McDonald's, наприклад, підтримує єдині операційні стандарти у понад 100 країнах, що забезпечує впізнаваність бренду та спрощує управління якістю [2]. Прихильники культурної локалізації, натомість, наголошують на необхідності

адаптації HR-практик до національного контексту. Японська концепція «немаваші» (консенсус перед прийняттям рішень) суперечить горизонтальним моделям скандинавських ТНК, що унеможливлює механічне перенесення управлінських практик між культурами. Дослідження підтверджують: компанії, які враховують культурний контекст в управлінні персоналом, демонструють значно вищу операційну ефективність [3]. Порівняльна характеристика обох підходів представлена в табл. 2.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз підходів до корпоративної культури ТНК

Критерій	Культурний універсалізм	Культурна локалізація
Основна ідея	Єдині стандарти у всіх підрозділах	Адаптація до національного контексту
Переваги	Цілісність бренду, зниження витрат, єдиний клієнтський досвід	Вища операційна ефективність, лояльність персоналу
Ризики	Культурний опір, зниження мотивації персоналу	Розмивання бренду, зростання управлінських витрат
Ключові HR-інструменти	Корпоративний кодекс, централізовані тренінги, єдина система KPI	Локальні HR-політики, тренінги міжкультурної компетентності, гнучке оцінювання
Приклад компанії	McDonald's (єдині стандарти у 100+ країнах)	Toyota (принцип немаваші в японських підрозділах)

**Джерело: складено автором на основі [2, 3, 4]*

Аналіз представленої таблиці засвідчує, що обидва підходи мають очевидні переваги й водночас несуть суттєві ризики. Культурний універсалізм забезпечує цілісність бренду та знижує операційні витрати, проте загрожує культурним опором і демотивацією персоналу. Локалізація підвищує лояльність співробітників і операційну ефективність, але може призвести до розмивання корпоративної ідентичності та ускладнення централізованого управління. Саме тому сучасна практика ТНК дедалі частіше тяжіє до гібридного підходу, що поєднує переваги обох стратегій.

Сучасна практика свідчить про домінування гібридного підходу: збереження незмінного культурного ядра компанії при гнучкій адаптації периферійних, інструментальних елементів до місцевого контексту. Культурне ядро охоплює базові цінності, місію та ключові принципи ведення бізнесу, які залишаються незмінними в усіх підрозділах. Інструментальні елементи – стиль комунікації, HR-практики, асортиментна політика – адаптуються залежно від ринку. Наприклад, IKEA зберігає цінності демократичного дизайну глобально, однак адаптує асортимент та комунікаційні стратегії під локальні ринки [5]. Google делегує локальним командам операційну автономію при збереженні принципів психологічної безпеки та системи OKR. Конкретні управлінські рішення та їхні результати в практиці окремих ТНК узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3

Особливості управління корпоративною культурою окремих ТНК

Компанія	Тип кейсу	Управлінське рішення	Результат
IKEA (вихід на ринок США, 1985)	Успішний	Адаптація розмірів меблів та асортименту під американські стандарти при збереженні скандинавської філософії бренду	Зростання продажів на 30% після локалізації. Бренд залишився впізнаваним
Google (запровадження OKR, 2000–)	Успішний	Збереження єдиної корпоративної філософії (психологічна безпека, OKR) при наданні операційної автономії локальним командам	Висока залученість персоналу, стабільний розвиток компанії на глобальному ринку
Daimler Chrysler (злиття 1998 р.)	Невдалий	Ігнорування відмінностей між американською та німецькою корпоративними культурами; нав'язування єдиних управлінських практик	Розпад злиття у 2007 р. Збитки понад $36 млрд. Культурна несумісність — ключова причина провалу [1]
Walmart (вихід на ринок Японії, 2006)	Невдалий	Нав'язування американської моделі управління без урахування японської ярусної системи торгівлі	Вихід з японського ринку 2020 р. Збитки близько 2,8 млрд дол. Культурне нерозуміння споживчих преференцій та неадаптованість HR-стратегії

**Джерело: складено автором на основі [1, 2, 5]*

Кейси, наведені в табл. 3, наочно демонструють, що успішні стратегії (IKEA, Google) базуються на збереженні культурного ядра при адаптації операційних практик, тоді як провальні (DaimlerChrysler, Walmart) пов'язані з ігноруванням культурних відмінностей, або механічним нав'язуванням єдиної моделі управління. Зокрема, злиття DaimlerChrysler є показовим прикладом того, як культурна несумісність може стати головною причиною стратегічного провалу навіть за наявності економічних синергій. Саме тому управлінські виклики в галузі корпоративної культури ТНК вимагають системного підходу та відповідних інструментів.

Основні управлінські виклики формування корпоративної культури у ТНК включають: подолання культурного шоку при виході на нові ринки; ризик культурного імперіалізму при нав'язуванні домінантної корпоративної моделі; ускладнення міжпідрозділової комунікації. Статистика підтверджує серйозність цих викликів: до 70% міжнародних злиттів зазнають невдачі внаслідок культурної несумісності [1]. Для мінімізації цих ризиків доцільно застосовувати такі управлінські інструменти: розробку корпоративного кодексу з урахуванням локальних норм та цінностей; програми тренінгів міжкультурної компетентності для менеджерів усіх рівнів; гнучкі механізми внутрішньої комунікації між підрозділами різних країн.

На основі проведеного аналізу нами розроблено і обґрунтовано такі практичні рекомендації для ТНК: по-перше, впровадження диференційованих HR-політик залежно від культурного профілю ринку (з використанням індексів Гофстеде як аналітичного інструменту); по-друге, обов'язкові програми міжкультурної компетентності для топ-менеджменту перед виходом на нові ринки; по-третє, розробка корпоративних кодексів із локальними додатками, що відображають специфіку кожного ринку; по-четверте, регулярний моніторинг культурної інтеграції через внутрішні комунікаційні платформи та зворотний зв'язок від персоналу.

Для українських компаній в умовах євроінтеграції питання адаптивної корпоративної культури набуває особливої актуальності. Асоціація з ЄС формує нові вимоги до прозорості, корпоративної соціальної відповідальності та етики ведення бізнесу. Синтез зарубіжного досвіду управління міжкультурним різноманіттям з урахуванням національної ділової культури є необхідною умовою конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу на міжнародних ринках.

Таким чином, ефективна стратегія корпоративної культури ТНК не є ні суто універсальною, ні суто локальною. Оптимальним є гібридний підхід, що передбачає збереження незмінного культурного ядра (базових цінностей, місії, ключових принципів) при гнучкій адаптації інструментальних елементів (HR-практик, комунікаційних стратегій, операційних процедур) до національного контексту. Практичні кейси IKEA та Google підтверджують ефективність цієї моделі, тоді як приклади DaimlerChrysler і Walmart демонструють наслідки її ігнорування. Управління міжкультурним різноманіттям стає критичною компетенцією, що визначає конкурентоспроможність ТНК в умовах глобальної турбулентності.

Список використаних джерел

1. Голуб Р., Ігнатьєва І., Сербенівська А., Сидоренко Т. Корпоративна культура компаній в умовах трансформацій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 4(39). С. 541-549. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241441

2. Quelch J. A., Hoff E. J. Customizing Global Marketing. *Harvard Business Review*. 1986. Vol. 64, № 3. P. 59–68.

3. Золотарьова О. В. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969 (дата звернення 01.04.2026)

4. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 596 p.

5. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204.

ПРОБЛЕМА ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ ТА БЕЗМЕЖНОСТІ ПОТРЕБ В ЕКОНОМІЦІ

Галіч В.Ю., 22 м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

Однією з фундаментальних проблем економічної науки є протиріччя між безмежністю людських потреб і обмеженістю ресурсів, необхідних для їх задоволення. Саме ця проблема лежить в основі економічного вибору та визначає необхідність раціонального використання ресурсів. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності та обмеженістю природних ресурсів, значення даної проблеми суттєво зростає [1].

З позицій мікроекономіки обмеженість ресурсів означає, що економічні агенти змушені здійснювати вибір між альтернативними варіантами використання ресурсів. Такий вибір описується через концепцію альтернативних витрат, які відображають вартість найкращої втраченої можливості. Раціональний економічний суб'єкт (homo economicus) прагне максимізувати корисність за умов бюджетного обмеження, що обмежує його можливості споживання.

Функція корисності відображає рівень задоволення споживача від споживання благ, однак вона має певні обмеження. Зокрема, вподобання можуть бути нестабільними, залежними від контексту та інформації, що ускладнює процес прийняття рішень. У реальних умовах поведінка споживача часто відхиляється від раціональної моделі, що пояснюється обмеженою раціональністю та наявністю когнітивних упереджень.

Проблема обмеженості ресурсів тісно пов'язана з кривою виробничих можливостей, яка ілюструє альтернативність використання ресурсів та необхідність вибору між різними комбінаціями виробництва. Переміщення вздовж кривої відображає зміну структури виробництва, тоді як її зміщення можливе лише за рахунок економічного зростання або технологічного прогресу [2].

Зростання потреб є об'єктивним процесом, що зумовлений розвитком суспільства, підвищенням рівня доходів і зміною структури споживання. Водночас ресурси мають обмежений характер, що обумовлює необхідність їх ефективного використання. Це протиріччя формує основу економічної діяльності та стимулює пошук нових способів виробництва.

Одним із ключових шляхів подолання обмеженості ресурсів є науково-технічний прогрес, який дозволяє підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. Інновації сприяють зниженню витрат виробництва та розширенню можливостей економічного розвитку.

Важливу роль відіграє розвиток людського капіталу, що включає освіту, професійну підготовку та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси та підвищувати їх віддачу.

Не менш важливим є формування культури відповідального споживання, що передбачає раціональне використання ресурсів та зменшення надлишкового

споживання. У сучасних умовах особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів.

Державне регулювання також відіграє важливу роль у вирішенні проблеми обмеженості ресурсів. Через податкову політику, субсидії, екологічне регулювання та підтримку інновацій держава може впливати на ефективність використання ресурсів та сприяти економічному розвитку.

Таким чином, протиріччя між безмежністю потреб і обмеженістю ресурсів є основою економічної теорії та практики. Його вирішення потребує комплексного підходу, що включає розвиток технологій, людського капіталу та ефективної державної політики.

Висновки. Обмеженість ресурсів визначає необхідність економічного вибору та формує основу функціонування економіки. Раціональне використання ресурсів, впровадження інновацій та розвиток людського капіталу є ключовими умовами забезпечення сталого економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Базілінська О. Я. Макроекономіка : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 442 с.

2. Мочерний С. В. Основи економічної теорії. Тернопіль : Тарнекс, 1993. 688 с.

3. Sachs J. D. The Age of Sustainable Development. New York : Columbia University Press, 2015. 543 p.

РОЗВИТОК ДОСТУПНОГО ТУРИЗМУ В МІСТІ УМАНЬ

Глущенко Д.І., 281 група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Слатвінська Л.А.

У сучасних умовах розвитку туризму важливого значення набуває концепція доступного туризму, яка передбачає створення рівних можливостей для подорожей усіх категорій населення, зокрема людей з інвалідністю, осіб похилого віку, сімей з дітьми та маломобільних груп. Для міст України впровадження принципів доступності є складовою сталого розвитку та підвищення туристичної привабливості [1]. Яскравим прикладом поступового розвитку доступного туризму є м. Умань – один із провідних туристичних центрів Черкаської області.

Місто Умань має значний туристичний потенціал, головним об’єктом якого є Національний дендрологічний парк «Софіївка». Саме він формує основний туристичний потік і водночас є ключовим об’єктом для впровадження принципів доступного туризму. Організація інклюзивного туризму в місті передбачає адаптацію міської інфраструктури, транспортної системи та туристичних об’єктів до потреб маломобільних груп населення [2].

Особливістю Умані є поєднання історико-культурного та природного туризму, що вимагає комплексного підходу до забезпечення доступності. У межах міста поступово впроваджуються елементи безбар'єрного середовища: облаштування пандусів, понижених бордюрів, доступних пішохідних зон та часткова адаптація громадських просторів.

Ключову роль у розвитку доступного туризму відіграє парк «Софіївка», де створюються умови для відвідування основних маршрутів різними категоріями туристів. Наявність екскурсійного транспорту, упорядкованих доріжок та інформаційних сервісів сприяє підвищенню доступності об'єкта. Водночас складний рельєф парку та його історичний характер створюють певні обмеження для повної інклюзивності.

Важливим елементом є транспортна доступність міста. Умань має автобусне сполучення з іншими регіонами України, однак рівень адаптації громадського транспорту для маломобільних груп потребує подальшого вдосконалення. Інформаційна доступність також поступово розвивається: туристи можуть отримувати інформацію через офіційні вебсайти, мобільні сервіси та екскурсійні програми. Водночас потребує подальшого розвитку впровадження аудіогідів, адаптованих маршрутів та багатомовного інклюзивного контенту. Економічне значення доступного туризму для Умані полягає у розширенні туристичної аудиторії, збільшенні тривалості перебування відвідувачів та розвитку місцевого бізнесу – готелів, закладів харчування та екскурсійних послуг [2].

Водночас існують проблеми, що стримують розвиток інклюзивного туризму: часткова недоступність окремих історичних об'єктів, недостатній рівень безбар'єрної інфраструктури, обмежене фінансування адаптаційних заходів та потреба у спеціальній підготовці персоналу для роботи з різними категоріями туристів [1].

Перспективи розвитку доступного туризму в Умані пов'язані з впровадженням принципів універсального дизайну, модернізацією міської інфраструктури, розвитком інклюзивних туристичних маршрутів, цифровізацією туристичних сервісів та залученням інвестицій у створення безбар'єрного середовища.

Додатково слід зазначити, що розвиток доступного туризму в м. Умань тісно пов'язаний із процесами цифровізації туристичної сфери та впровадженням сучасних технологій обслуговування відвідувачів. Використання мобільних додатків, інтерактивних карт, QR-навігації та онлайн-бронювання екскурсій значно підвищує рівень зручності та доступності туристичних послуг для різних категорій відвідувачів, у тому числі для маломобільних груп населення.

Важливим напрямом є також розвиток кадрового забезпечення туристичної сфери. Підготовка екскурсоводів і працівників сфери гостинності з урахуванням принципів інклюзії сприяє підвищенню якості сервісу та формуванню толерантного середовища для туристів з особливими потребами. Це включає базові знання жестової мови, навички комунікації та розуміння потреб різних груп відвідувачів.

Окрему увагу слід приділити розвитку міського простору Умані як частини туристичного середовища. Формування безбар'єрних маршрутів між основними туристичними об'єктами, зокрема від транспортних вузлів до парку «Софіївка», дозволяє створити цілісну систему доступного туризму в межах усього міста. Важливим також є розширення кількості зон відпочинку, адаптованих громадських просторів та інформаційних табличок із зрозумілою навігацією.

Крім того, перспективним є розвиток співпраці органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій у напрямі створення інклюзивного туристичного середовища. Залучення інвестиційних і грантових ресурсів дозволить прискорити модернізацію інфраструктури та впровадження європейських стандартів доступності.

Таким чином, комплексна реалізація заходів у сфері цифровізації, інфраструктурної модернізації та підготовки персоналу є ключовою умовою формування повноцінного доступного туристичного середовища в м. Умань, що відповідає сучасним вимогам сталого та інклюзивного розвитку туризму.

Список використаних джерел

1. Слатвінська Л. А. Інклюзивне управління в туристичному бізнесі: нова модель розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6912 (дата звернення 10.04.2026).

2. Умань туристична. URL: https://umantravel.com.ua (дата звернення 10.04.2026).

СИСТЕМА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У ЛОГІСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Головаха Р.І., 31к-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Жмуденко В.О.

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища система мінімізації ризиків у логістичному бізнесі набуває стратегічного значення. Логістичні компанії функціонують під впливом багатьох дестабілізуючих факторів: геополітичних конфліктів, порушення міжнародних ланцюгів постачання, кіберзагроз, інфляційного тиску, зростання вартості енергоресурсів та транспортних обмежень. Саме тому ризик-менеджмент у логістиці трансформується з операційної функції у ключовий елемент забезпечення стійкості бізнесу.

За даними досліджень міжнародних консалтингових компаній, зокрема McKinsey, у 2024 році понад 90% компаній стикалися з порушеннями ланцюгів постачання, що підтверджує системний характер логістичних ризиків [1]. У зв'язку з цим формування ефективної системи мінімізації ризиків стає ключовим елементом стратегічного управління логістичними підприємствами. Останні міжнародні дослідження доводять, що ключовою характеристикою

сучасної логістики стає resilience-oriented management, тобто управління, орієнтоване на стійкість та швидке відновлення після збоїв. Критичний огляд наукових праць 2025 року, опублікований у Global Journal of Flexible Systems Management, підтверджує, що найбільш ефективними інструментами зниження ризиків є стратегічна співпраця з постачальниками, резервування потужностей, створення альтернативних каналів доставки та цифрова прозорість ланцюгів постачання [2].

Важливим елементом сучасної системи мінімізації ризиків є диверсифікація логістичних маршрутів і партнерської мережі. Практика останніх років показала, що надмірна залежність від одного транспортного вузла, порту або окремого перевізника значно підвищує системну вразливість компанії. Саме тому сучасні науковці рекомендують застосовувати multi-sourcing, формувати регіональні хаби та підтримувати резервні маршрути доставки. Такий підхід дозволяє значно знизити ризик повного зупинення операційної діяльності у випадку блокування окремих напрямів.

Суттєво посилюється роль цифрових технологій у прогнозуванні та попередженні ризиків. Новітні дослідження 2025 року доводять, що використання штучного інтелекту позитивно впливає на зниження ризиків через підвищення ефективності та стійкості ланцюгів постачання. Зокрема, AI-системи дозволяють аналізувати великі масиви даних у режимі реального часу, прогнозувати затримки, перевантаження логістичних вузлів, коливання попиту та ймовірність збоїв у роботі складів. Це забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень і знижує рівень операційної невизначеності.

Окремої уваги заслуговує кібернетичний вимір ризиків у логістиці, який у 2024-2025 роках став одним із пріоритетних напрямів досліджень. Активна цифровізація логістичних сервісів, інтеграція ERP-систем, CRM-платформ, GPS-моніторингу та автоматизованих складських рішень підвищують ефективність бізнесу, але одночасно створюють нові точки вразливості. Сучасні дослідження Springer (2025) доводять, що традиційні підходи до оцінки ризиків уже є недостатніми, а компанії мають переходити до безперервного моніторингу цифрового середовища, оцінки ризиків постачальників IT-рішень та інтегрованої системи cyber supply chain risk management [3].

Не менш важливим елементом системи мінімізації ризиків є концепція безперервності бізнес-процесів (Business Continuity Management). Сучасна логістична компанія повинна мати заздалегідь розроблені сценарії реагування на кризові події: транспортні аварії, блокування маршрутів, відмову IT-систем, кібератаки, дефіцит персоналу або раптове зростання попиту. Наукові дослідження 2024-2025 років показують, що саме сценарне планування та моделювання кризових ситуацій суттєво скорочують час відновлення операційної діяльності після збоїв.

Розв’язання проблеми високої вразливості логістичного бізнесу до зовнішніх і внутрішніх загроз потребує системного, багаторівневого та проактивного підходу. Сучасні дослідження доводять, що ефективність ризик-менеджменту визначається не стільки швидкістю реакції на кризу, скільки здатністю компанії завчасно виявляти слабкі місця та будувати стійку

архітектуру бізнес-процесів. Одним із першочергових шляхів є відмова від залежності від одного транспортного коридору, хабу або постачальника. Практика 2025–2026 рр. показує, що multi-sourcing, регіональні хаби та резервні канали доставки значно знижують ризик повного зупинення операцій. Це особливо актуально в умовах геополітичних змін, воєнних загроз і нестабільності міжнародної торгівлі [4].

Серед найбільш результативних рішень сучасні дослідження виділяють штучний інтелект, машинне навчання та прогнозну аналітику. AI-системи дають змогу: передбачати затримки поставок; виявляти перевантаження маршрутів; прогнозувати коливання попиту; автоматично перенаправляти транспортні потоки. Такий підхід переводить компанію від реактивного управління до превентивного, коли рішення приймаються до настання критичної події.

Ключовим шляхом вирішення проблеми є впровадження системи безперервності бізнес-процесів (BCM). Для цього логістичні компанії повинні розробити: сценарії аварійних збоїв; резервні склади та транспорт; кризові протоколи; алгоритми швидкого відновлення IT-систем; плани дій при кібератаках та блокуванні маршрутів. Сучасні практики доводять, що саме швидкість відновлення після збою стає основним критерієм стійкості компанії.

Важливим рішенням є створення end-to-end visibility – наскрізної видимості всього логістичного ланцюга. Завдяки IoT, GPS, RFID та інтегрованим ERP/CRM-системам менеджмент отримує можливість: відстежувати вантаж у реальному часі; оперативно виявляти вузькі місця; швидко змінювати маршрути; мінімізувати простої. Цифрова прозорість значно знижує інформаційну невизначеність і прискорює прийняття рішень.

З огляду на цифровізацію логістики, окремим напрямом є інтеграція кібербезпеки у систему ризик-менеджменту. Необхідно впроваджувати: багаторівневий захист ERP і CRM; резервне копіювання даних; моніторинг third-party vendors; тестування сценаріїв відновлення після кібератак; навчання персоналу цифровій безпеці [5].

Останні дослідження 2026 року показують, що ризики третіх сторін стали домінуючою загрозою для логістичного бізнесу. Не менш важливим є розвиток культури ризик-орієнтованого управління. Персонал повинен бути готовим до швидкої адаптації, а менеджмент – до прийняття рішень в умовах невизначеності. Це досягається через: навчання кризовому менеджменту; регулярне моделювання ризикових ситуацій; впровадження KPI стійкості; розвиток кросфункціональної взаємодії.

Отже, система мінімізації ризиків у логістичному бізнесі в сучасних умовах є не лише інструментом реагування на кризові ситуації, а стратегічною основою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Проведений аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність логістичних компаній мають операційні, транспортні, фінансові, кібернетичні та геополітичні ризики, які в умовах цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища набувають системного характеру. Встановлено, що ефективне вирішення зазначеної проблеми можливе лише за умови впровадження

комплексної системи ризик-менеджменту, яка поєднує диверсифікацію логістичних маршрутів і партнерської мережі, використання технологій штучного інтелекту та predictive analytics, розвиток системи Business Continuity Management, забезпечення наскрізної цифрової прозорості логістичних процесів, а також посилення кіберстійкості інформаційної інфраструктури.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані підходи дозволяють не лише мінімізувати наслідки ризикових подій, але й перейти до проактивної моделі управління, орієнтованої на раннє виявлення загроз, швидке відновлення бізнес-процесів та формування довгострокової стійкості логістичних компаній. Саме поєднання цифрових інновацій, організаційної гнучкості та стратегічного планування є ключовою умовою ефективного функціонування логістичного бізнесу в умовах високої турбулентності ринку.

Список використаних джерел

1. Харун О., Грицина Л. Управління логістичними ризиками на вітчизняних підприємствах в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2024. № 6. С. 580-586.

2. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 54.

3. Гринько О. В. Аналіз і моделювання ризиків логістичних систем за допомогою штучного інтелекту в умовах глобальної нестабільності. *Підприємництво та інновації*. 2025.

4. Рубель О., Бабяк Н., Романишин В. Фінансові та операційні ризики в логістичних системах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74.

5. Пушкар О. І., Ковальський В. С., Кравченко Н. В. Ризики у логістичній діяльності та проблеми їх зменшення в сучасних умовах господарювання. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. № 2(29). С. 85-93.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «ОДЕСЬКА АГРАРНА КОМПАНІЯ» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Головченко А.С., 41-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Клименко Л.В.

У сучасних умовах розвитку економіки інноваційна діяльність виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Особливої актуальності набуває управління інноваційними процесами в аграрному секторі, який функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних, економічних та технологічних чинників.

Управління інноваційними процесами – це цілеспрямована діяльність щодо планування, організації, мотивації та контролю впровадження нововведень з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. Основною метою такого управління є забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та формування його довгострокових конкурентних переваг.

ТОВ «Одеська аграрна компанія» (Білгород-Дністровський район Одеської області) здійснює діяльність у сфері сільського господарства та має значний потенціал для впровадження інновацій. Водночас підприємство функціонує в умовах нестабільності, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління інноваційними процесами.

До основних факторів, що впливають на розвиток інноваційної діяльності підприємства, доцільно віднести такі:

1. Технологічна відсталість окремих виробничих процесів. Недостатній рівень оновлення технічної бази та використання застарілих технологій обмежує можливості підвищення продуктивності та якості продукції. Це знижує ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

2. Обмеженість фінансових ресурсів для інновацій. Впровадження інновацій потребує значних інвестицій, однак підприємство може стикатися з дефіцитом власних коштів або обмеженим доступом до зовнішнього фінансування, що стримує реалізацію інноваційних проєктів.

3. Низький рівень інноваційної культури та мотивації персоналу. Відсутність стимулів до впровадження нововведень та недостатня кваліфікація працівників у сфері сучасних технологій знижують ефективність інноваційної діяльності.

4. Залежність від зовнішніх факторів. Інноваційна діяльність підприємства значною мірою залежить від державної підтримки, доступності сучасних технологій, стану ринку та загальної економічної ситуації.

5. Недостатній рівень стратегічного планування інновацій. Відсутність чітко сформованої інноваційної стратегії ускладнює процес впровадження нововведень та знижує їх результативність.

Зазначені фактори зумовлюють необхідність формування ефективної системи управління інноваційними процесами на підприємстві.

Аналіз діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» свідчить, що підприємство має потенціал для активізації інноваційної діяльності за умови впровадження сучасних управлінських підходів та технологій.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Одеська аграрна компанія» важливим напрямом розвитку є впровадження сучасних інноваційних технологій у виробничі та управлінські процеси. Використання новітніх аграрних технологій дозволяє підвищити продуктивність сільськогосподарського виробництва, оптимізувати використання матеріальних ресурсів та зменшити виробничі витрати.

З метою підвищення ефективності управління інноваційними процесами доцільно реалізувати такі напрями:

1. Модернізація виробничої бази. Передбачає оновлення технічного оснащення, впровадження сучасної сільськогосподарської техніки, автоматизацію виробничих процесів та використання цифрових технологій (precision farming, GPS-навігація, системи моніторингу).

2. Розвиток інноваційної стратегії. Формування довгострокового плану інноваційного розвитку, визначення пріоритетних напрямів впровадження нововведень та оцінка їх економічної ефективності.

3. Залучення інвестицій у інноваційні проєкти. Пошук джерел фінансування, зокрема участь у державних програмах підтримки аграрного сектору, співпраця з інвесторами та міжнародними організаціями.

4. Підвищення кваліфікації персоналу. Організація навчання працівників, розвиток їхніх професійних компетенцій та формування інноваційного мислення.

5. Впровадження ресурсозберігаючих технологій. Застосування енергоефективних та екологічно безпечних технологій, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність виробництва.

6. Удосконалення системи управління інноваціями. Створення ефективного механізму координації інноваційної діяльності, впровадження системи контролю та оцінки результатів інноваційних проєктів.

Отже, удосконалення системи управління інноваційними процесами ТОВ «Одеська аграрна компанія» є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновані заходи, спрямовані на розвиток інноваційної діяльності, цифровізацію виробничих процесів, розширення інвестиційної діяльності та впровадження сучасних аграрних технологій, дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Яцків І.Б. Оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. №7. с. 73–79.

2. Галаган М.О. Цифровізація як чинник інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2023. №9. с. 37–43.

3. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Інноваційний розвиток аграрного сектору України: аналітичний звіт. Київ, 2023.

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Гулько П.О., 11 м-з група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Мовчанюк А.В.

В умовах глобалізації економічних процесів, цифрової трансформації бізнесу та зростаючого конкурентного тиску вихід підприємств на міжнародні ринки залишається одним із ключових стратегічних напрямів їх розвитку. Водночас міжнародне бізнес-середовище відзначається високим ступенем динамічності, складності та невизначеності, що зумовлює необхідність прийняття управлінських рішень на основі достовірної аналітичної інформації. Якщо на внутрішньому ринку суб'єкт господарювання здебільшого спирається на сформоване розуміння споживчого середовища, то на зовнішніх ринках він стикається з множинністю недостатньо відомих або прихованих чинників впливу. За таких умов маркетингові дослідження виступають не лише інструментом збору даних, а цілісною інформаційно-аналітичною системою, спрямованою на мінімізацію ризиків, виявлення ринкових можливостей і формування ефективної міжнародної стратегії.

У науковому розумінні маркетингове дослідження слід трактувати як систематичний процес збирання, обробки, інтерпретації та аналізу інформації щодо проблем, пов'язаних із просуванням товарів і послуг, з метою обґрунтування ефективних управлінських рішень. У контексті міжнародного бізнесу такі дослідження набувають особливої ваги, оскільки охоплюють не лише аналіз світових ринкових тенденцій, але й вивчення специфічних локальних чинників макросередовища, зокрема політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та правових (PESTEL-аналіз). Їх сутність полягає у системному виявленні ринкових можливостей, оцінці бар'єрів входу, дослідженні конкурентного середовища та вивченні поведінки покупців з урахуванням культурної специфіки окремих країн.

Одним із ключових викликів міжнародної підприємницької діяльності є культурна дистанція між країнами. Саме вона значною мірою визначає особливості споживчої поведінки, сприйняття бренду та дієвість маркетингових комунікацій. Практика міжнародного бізнесу доводить, що навіть глобально успішні фірми можуть зазнавати невдач у разі ігнорування локальних культурних кодів і ціннісних орієнтирів.

У цьому контексті маркетингові дослідження виконують низку критично важливих функцій:

– аналіз символіки та сприйняття бренду, що дозволяє враховувати особливості кольорової, візуальної та знакової семантики в різних культурах;

– вивчення релігійних, етичних і соціальних норм, що є необхідним для адаптації товару до вимог локального ринку (наприклад, сертифікація Halal для мусульманських країн);

– лінгвістична та семантична експертиза брендових назв і рекламних

повідомлень, яка дає змогу уникнути репутаційних ризиків, пов'язаних із некоректним перекладом або небажаними асоціаціями.

З метою ґрунтовного дослідження поведінкових та ментальних характеристик іноземного споживача доцільним є застосування комплексного методологічного підходу із поєднанням якісних і кількісних методів дослідження:

– глибинні інтерв'ю та фокус-групові дослідження дозволяють виявити неявні мотиви споживання та дають можливість зрозуміти відмінності у споживчих моделях представників різних культурних середовищ;

– етнографічне спостереження забезпечує аналіз поведінки споживача в природному соціальному середовищі, що дозволяє оцінити способи інтеграції товару або послуги у повсякденні практики населення;

– кількісна верифікація отриманих гіпотез шляхом масових опитувань на репрезентативній вибірці забезпечує статистичне підтвердження результатів якісного етапу та підвищує рівень достовірності висновків.

Результати маркетингових досліджень безпосередньо впливають на процес формування управлінських рішень у міжнародному бізнесі за кількома стратегічними напрямами:

– вибір цільового ринку на основі оцінки його місткості, конкурентної насиченості та бар'єрів входу;

– визначення рівня адаптації маркетингового комплексу, зокрема модифікації продукту, дизайну, упаковки, брендової назви та комунікаційної стратегії;

– обґрунтування цінової політики з урахуванням купівельної спроможності, локальних моделей сприйняття цінності та поведінкових аспектів ціноутворення.

Отже, маркетингові дослідження у сфері міжнародного бізнесу слід розглядати як фундаментальну основу стратегічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вони забезпечують трансформацію зовнішнього ринку з простору високої невизначеності у структуроване та прогнозоване бізнес-середовище. Саме тому успіх на міжнародній арені значною мірою залежить від здатності компанії інвестувати в аналітичний інтелектуальний капітал, глибоке розуміння локального споживача та науково обґрунтоване прийняття маркетингових рішень.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. К.: В-во «Хімджест», 2015. 720 с.

2. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2012. 236 с.

3. Hollensen S. Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. 7th Edition. Pearson Education, 2017. 871 p.

4. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Sage Publications, 2001. 596 p.

5. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України продуктами та послугами. URL: ukrstat.gov.ua.

ВПЛИВ СЕЗОННОСТІ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Гурська В.Р., 21-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – д.е.н. професор Вуйченко М. А.

Оплата праці – це форма регулювання суспільно–трудових відносин. Оплаті завжди приділяється велике значення, оскільки вона слугує ключовим фактором для мотивування працівників, будь якого підприємства. Основною метою організації оплати праці є чітке формування заробітної плати відповідно до кваліфікації працівника, його посади, кількості робочих годин на тиждень, а також посадових обов'язків. Варто зазначити, що оплата праці на аграрному підприємстві суттєво відрізняється від оплати праці у іншій галузі діяльності. На це впливають фактори зовнішнього середовища, наприклад,(стан полів, погодні умови, екологія навколишнього середовища), оскільки без урожаю, не буде прибутку для фірми, без прибутку не буде чим виплачувати заробітну плату [1, с. 97].

Сезонний характер аграрного виробництва є першопричиною особливої специфіки планування та управління. Агропідприємства просто змушенні календарні плани, які тісно пов'язані з вегетацією культур. Процес планування розпочинається з визначення структури посівних площ , далі йде активна робота над розподілом трудових, матеріально-технічних і фінансових потреб у короткостроковий термін. Згодом, під час обробки землі виникає гостра потреба у техніці, паливно-мастильних матеріалів, запчастинах і тд. А під час збирання врожаю, необхідністю є транспортування до місця зберігання, дотримання належних стандартів при зберіганні і подальшій переробці [2, с. 261].

Перш за все, діяльність аграрного підприємства має визначену кількість місяців на рік. До прикладу, підготовка землі до посадки, знищення бур'янів внесення добрив відбувається з приходом сприятливих погодних умов (середина квітня), згодом відбувається посівна (у квітні на початку травня), коли температура землі досягає 5-12 градусів тепла починають сіяти такі культури як: овес, яра пшениця, кукурудза, соняшник. Протягом літніх місяців кількість роботи збільшується:

− у червні продовжується інтенсивний догляд за культурами внесення добрив і захист рослин від шкідників та бур'янів;

− у липні вже починаються масові жнива зернових культур (пшениці, ячменю, жита),а також паралельно триває догляд за пізніми культурами;

− у серпні жнива вже добігають завершенню, збирають пізні овочі та технічні культури, опісля проводять підготовку ґрунту до озимих культур;

З приходом осені обсяг роботи поступово зменшується, триває збір пізніх культур, у жовтні оранка ґрунту та за умови сприятливих погодних умов підготовка ґрунту до сівби озимих культур. З листопада і до початку весни роботи майже немає через холод та сніг.

Якщо підрахувати, то за рік діяльність підприємства становить приблизно 5 місяців. І саме це є основним фактором для врахування оплати праці. Підприємству не вигідно платити фіксовану заробітну плату за рік, оскільки з 12 місяців – 7 місяців працювати немає над чим. Саме тому, що аграрна сфера – це сезонна робота рівень зарплатні за рік становить менше ніж інша галузь діяльності, для наглядності даних варто сформувати таблицю.

При розрахунку впливу сезонності на оплату праці на першому етапі досліджується коефіцієнт виплат за певний період:

$$К_i = \frac{ЗП_i}{\overline{ЗП}}$$

де,

$К_i$ – коефіцієнт виплат заробітної плати в і-му періоді

$ЗП_i$– заробітна плата в і-період (місяць, квартал)

$\overline{ЗП}$ – середня заробітна плата за рік

Якщо сезонність виплат абсолютна то коефіцієнт дорівнюватиме 1. Якщо коефіцієнт відрізняється від 1 це означатиме рівень сезонності в виплаті зарплатні.

На другому етапі безпосередньо визначається коефіцієнт сезонності оплати праці ($К_{con}$):

$$К_{con} = \sum_{i=0}^{n-1} (K_i - K_{i-1})$$

Зміст коефіцієнта сезонності праці, полягає в тому, що за умови абсолютної рівномірності виплат його значення становитиме 0. За умови що чим більше відрізнятиметься значення коефіцієнта від 0 тим більша сезонність має місце [3, с. 127].

Сезонність не просто впливає на оплату праці в аграрній сфері, а є прямою підставою чому заробітна плата у аграрному секторі має таке мінливе явище. І навіть з урахуванням того скільки є площі землі, продукції, можливістю подальшої переробки, слід враховувати фактор часу, від якого і залежить все підприємство в цілому.

Список використаної літератури

1. Ланченко Є.О. Організація оплати праці в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 96-110

2. Ніценко В., Присяжнюк Н., Федорук Ю., Павліченко А., Федорук Н. Вплив сезонності та біологічних циклів на управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 4. С. 259–267.

3. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення сільськогосподарських

підприємств в умовах сезонності виробництва. *SworldJournal*. 2020. № 6. С. 126–130.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КОНКУРЕНТНУ СТРАТЕГІЮ КОМПАНІЙ

Дерев'янко М.О., 11 м-з група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Халахур Ю.Л.

Сучасне бізнес-середовище перебуває у стані перманентної цифрової трансформації. Сьогодні цифровізація вже не сприймається виключно як інструментарій для локальної оптимізації процесів, вона утвердилася як фундаментальний фактор, що детермінує здатність підприємств перемагати в конкурентній боротьбі. Інтеграція новітніх технологій докорінно змінює архітектуру ринку, змушуючи менеджмент переглядати традиційні підходи до створення цінності та вибору стратегічних орієнтирів.

Вплив технологічного фактора на конкурентну диспозицію компаній найяскравіше проявляється через трансформацію базових конкурентних стратегій. Зокрема, стратегія лідерства за витратами набуває принципово нового виміру. Завдяки впровадженню хмарних обчислень, автоматизації рутинних операцій та використанню штучного інтелекту, підприємства здатні радикально знижувати транзакційні витрати. Драйвером мінімізації собівартості стає не просто економія на масштабі у класичному розумінні, а інноваційність та оптимізація IT-інфраструктури.

З іншого боку, цифровізація дозволяє вивести стратегію диференціації на рівень гіперперсоналізації клієнтського досвіду. Робота з масивами великих даних (Big Data) дає змогу вибудовувати предиктивні моделі поведінки споживачів. Компанії отримують інструменти для безперервного тестування нових ринкових ніш та адаптації продукту в режимі реального часу. Сьогодні стратегічну перевагу здобуває той бізнес, який здатний сформувати унікальний та максимально безшовний цифровий шлях користувача (Customer Journey).

Фундаментальним зрушенням у конкурентних стратегіях став перехід від лінійних ланцюжків створення вартості до побудови цифрових екосистем та платформних бізнес-моделей. Платформи об'єднують виробників, споживачів та партнерів у єдиному цифровому середовищі, де цінність генерується не лише самою компанією, а й взаємодією всіх учасників мережі. Це дозволяє підприємствам масштабуватися в геометричній прогресії, не нарощуючи пропорційно фізичні активи, що було б неможливо в умовах традиційної індустріальної економіки.

Варто відзначити, що цифрові технології суттєво змінюють парадигму міжнародного бізнесу та виходу на зовнішні ринки. Замість традиційних, капіталомістких форм експансії (таких як прямі іноземні інвестиції у побудову фізичної мережі), сучасні компанії віддають перевагу цифровому проникненню. Глобальний e-commerce та хмарні сервіси дозволяють швидко оцінити місткість

іноземного ринку з мінімальними фінансовими ризиками, що значно прискорює та спрощує процес інтернаціоналізації.

Не менш важливою складовою конкурентоспроможності в епоху цифровізації стає трансформація корпоративних комунікацій та управлінської культури. Успішна реалізація цифрової стратегії вимагає від менеджменту високого рівня емоційного інтелекту, здатності управляти розподіленими командами та суворого дотримання стандартів мережевого етикету в цифровому просторі. Швидкість, прозорість та якість комунікації безпосередньо впливають на швидкість прийняття рішень та репутаційний капітал компанії.

Попри значні перспективи, інтеграція цифрових рішень супроводжується певними бар'єрами: дефіцитом кваліфікованих ІТ-кадрів, зростанням загроз кібербезпеці та необхідністю трансформації організаційної структури у бік гнучких (Agile) методологій управління.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифровізація є критично важливою умовою формування стійких конкурентних переваг. Успіх на сучасному ринку залежить не лише від впровадження технологій як таких, а від здатності підприємства інтегрувати їх у свою глобальну стратегію, ефективно управляти даними, вибудовувати партнерські екосистеми та ставити в центр уваги цифровий досвід клієнта.

Список використаних джерел

1. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1.

2. Портер М. Конкурентна стратегія: методики аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш Формат, 2020. 390 с.

3. Руденко М. В. Вплив цифровізації на бізнес-моделі компаній у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 65-70.

МАКРОЕКОНОМІКА ЯК НАУКА ТА СИСТЕМА МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

Динисюк О.В., 11к-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

Макроекономіка є складовою економічної теорії, яка досліджує функціонування національної економіки як цілісної системи. Вона аналізує сукупні економічні процеси, зокрема виробництво, розподіл доходів, зайнятість, інфляцію та економічне зростання. На відміну від мікроекономіки, що зосереджується на поведінці окремих економічних агентів, макроекономіка оперує агрегованими показниками, які відображають загальний стан економіки.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексної оцінки економічного розвитку країни в умовах глобальних викликів, економічної нестабільності та трансформаційних процесів. Макроекономічні показники дозволяють не лише оцінити поточний стан економіки, а й прогнозувати її розвиток, що є основою для формування ефективної державної економічної політики [2].

Теоретичною основою макроекономіки є система національних рахунків, яка являє собою міжнародно визнану методологію обліку економічної діяльності. Вона забезпечує узагальнення результатів виробництва, розподілу та використання доходів, що дозволяє формувати ключові макроекономічні індикатори [1].

До основних макроекономічних показників належать валовий внутрішній продукт (ВВП), валовий національний дохід, рівень інфляції та рівень безробіття. ВВП відображає сумарну ринкову вартість кінцевих товарів і послуг, створених у межах країни за певний період, і є основним індикатором економічної активності. Валовий національний дохід доповнює цей показник, враховуючи доходи резидентів незалежно від місця їх отримання.

Інфляція характеризує динаміку загального рівня цін і впливає на купівельну спроможність населення. Її вимірювання здійснюється за допомогою індексу споживчих цін, що дозволяє оцінити зміну вартості споживчого кошика. Рівень безробіття відображає частку економічно активного населення, яке не має роботи, але активно її шукає, і є важливим індикатором стану ринку праці [3].

Сукупність макроекономічних показників дозволяє оцінити економічну стабільність країни. Високі темпи зростання ВВП, помірний рівень інфляції та низьке безробіття свідчать про стабільний розвиток економіки. Натомість їх погіршення сигналізує про наявність економічних дисбалансів та потребу в коригуванні державної політики.

Важливим аспектом є взаємозв’язок між макроекономічними показниками. Зокрема, інфляція та безробіття можуть бути пов’язані через криву Філліпса, яка відображає компроміс між цими показниками у короткостроковому періоді. Водночас у довгостроковій перспективі цей зв’язок може послаблюватися під впливом інфляційних очікувань.

Сучасні макроекономічні процеси характеризуються високим рівнем невизначеності, що ускладнює їх вимірювання. Основними проблемами є наявність тіньової економіки, різні методології статистичного обліку та вплив зовнішніх факторів, таких як глобальні економічні кризи чи воєнні дії [4].

Крім того, значний вплив на макроекономічні показники має державна політика. Фіскальна політика, що включає державні витрати та податки, і монетарна політика, яка реалізується центральним банком, є ключовими інструментами регулювання економічної активності та забезпечення макроекономічної стабільності.

Таким чином, макроекономіка як наука відіграє важливу роль у дослідженні функціонування національної економіки. Система макроекономічних показників дозволяє оцінювати її стан, виявляти тенденції

розвитку та формувати ефективну економічну політику.

Висновки. Макроекономічні показники є основними інструментами аналізу економічного розвитку країни. Їх комплексне використання забезпечує можливість оцінки економічної стабільності, прогнозування змін та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах особливого значення набуває вдосконалення методів їх вимірювання та врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Список використаних джерел

1. System of National Accounts 2008 / United Nations. New York, 2009. URL: https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/SNA2008.pdf

2. World Bank. World Development Indicators. URL: https://data.worldbank.org

3. International Monetary Fund. Macroeconomic Indicators. URL: https://www.imf.org/en/Data

4. OECD. Economic Outlook. Paris, 2024. URL: https://www.oecd.org/economic-outlook/

УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СКЛАДОВА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Динисюк О.В., 11к-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

Екологічна модернізація діяльності підприємств в Україні є вкрай важливою з огляду на необхідність дотримання вимог європейського законодавства, мінімізації впливу ризиків, пов’язаних з аварійними ситуаціями та із можливим накладенням санкцій, а також з огляду на те, що зростає попит споживачів на безпечну продукцію [1]. Здійснення природоохоронних заходів допомагає зменшити витрати, покращити ділову репутацію підприємства та забезпечує сталий розвиток, який набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення.

Одним із напрямків сучасного розвитку підприємств є управління відходами. Це матеріали та речовини, які вже не використовуються у виробничому процесі й потребують збору, переробки, або утилізації [2, 3]. Такі побічні продукти поділяються на групи залежно від походження: побутові (домогосподарські та великогабаритні), промислові, виробничі, а також за галузями промисловості. Вони визначаються масою, обсягом, структурними та хімічними характеристиками, рівнем вологості та теплотворною здатністю, що має значення для планування системи їх утилізації чи подальшого використання [3]. Завдяки цим показникам можна ефективно організовувати процес сортування, переробки та утилізації так, щоб він був економічно раціональним, і відповідав екологічним вимогам.

Для розуміння масштабів проблеми проаналізуємо структуру твердих побутових відходів, що утворюються в Україні (рис. 1):

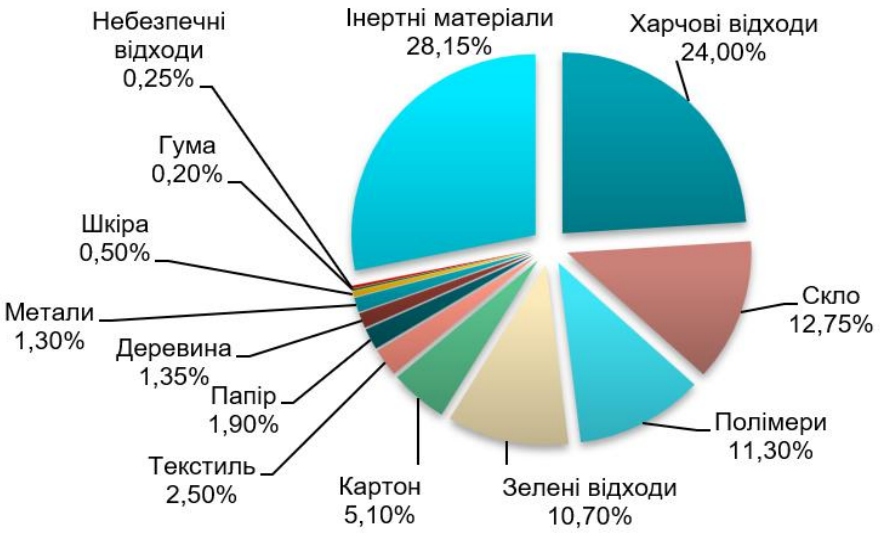

Рис. 1. Структура обсягів формування твердих побутових відходів в Україні, 2024 р.

* Джерело: побудовано за матеріалами [4]

За наведеними даними найбільшу частку становлять харчові відходи (21,6%) та інертні матеріали (28,15%), значну частку займають папір (17,35%) і полімери (13,9%) [4]. Така структура свідчить про високий потенціал вторинної переробки та необхідність оптимізації системи поводження з відходами.

Система управління відходами підприємств, як складова екологічного менеджменту, охоплює організаційні, інформаційні та контрольні дії, спрямовані на ведення обліку, планування зменшення екологічних ризиків [5]. Її метою є не лише зниження негативного впливу на довкілля, а й формування основи для довготривалої збалансованості розвитку.

Усвідомлення механізмів утворення відходів дає змогу розглядати управління ними як комплексний процес, що охоплює планування, контроль та оптимізацію всіх його етапів. Такий підхід сприяє скороченню обсягів відходів, раціональному використанню ресурсів, і зменшенню екологічних ризиків [3].

Наукові дослідження засвідчують, що у практичній діяльності вітчизняних підприємств існує низка проблем у сфері управління відходами. Зокрема, недостатній рівень ефективності поводження із відходами, слабка інфраструктура для їхньої переробки та обмежені можливості повторного використання матеріалів [5]. Крім того, недосконаліть системи обліку й контролю та фінансові труднощі стримують розвиток сучасних управлінських рішень.

Досвід провідних українських підприємств у сфері управління відходами демонструє впровадження сучасних екологічних підходів та систем роздільного збору й утилізації. Зокрема, в агропромисловому холдингу «Астарта» реалізується практика мінімізації відходів і передання небезпечних фракцій ліцензованим організаціям, а також розвиток переробки вторинної

сировини [6]. Подібні принципи застосовує й «Метінвест», де частина виробничих відходів повторно використовується, або переробляється, що зменшує екологічне навантаження [7]. Тобто, подолання існуючих проблем у сфері управління відходами можливе завдяки впровадженню сучасних технологій переробки та оптимізації виробничих процесів, що сприятиме зменшенню їх утворення [3]. Важливим напрямом є також формування високого рівня екологічної відповідальності підприємств та практичне застосування принципів доцільного використання ресурсів.

Таким чином, управління відходами є важливою складовою екологічного менеджменту підприємств, оскільки сприяє зменшенню негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище та підвищує рівень екологічної безпеки. Впровадження комплексних заходів зі збору, сортування, переробки та утилізації відходів забезпечує більш раціональне використання ресурсів та сприяє розвитку галузі вторинної сировини.

Список використаних джерел

1. Ілляш О.Е., Бредун В.І., Чухліб Ю.О. Управління відходами на регіональному та місцевому рівнях: навч. посіб. Полтава: Астрая, 2021. 187 с. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/23/11295/fb4761ac24619a33f4ad5430751b73243bf4938d.pdf (дата звернення: 13.04.2026).

2. Закон України «Про управління відходами» від 20.06.2022 № 2320-IX. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text (дата звернення: 13.04.2026).

3. Барінов М.О., Олексієвець І.Л., Родная Д.В., Журавель Т.В., Коломієць С.В., Козлова І. А., Пархоменко Г.П. Практичні аспекти управління відходами в Україні: посіб. К.: Поліграф плюс, 2021. 118 с. URL: https://ukrecoalliance.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/Posibnyk_praktychni-aspekty-upravlinnia-vidkhodamy-v-Ukraini.pdf (дата звернення: 13.04.2026).

4. Асоціація «Український Екологічний Альянс». URL: https://ukrecoalliance.com.ua/ (дата звернення: 13.04.2026).

5. Манухіна М.Ю., Тацій І.В. Аналіз сучасного стану та основні тенденції формування системи управління відходами. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/793?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.04.2026).

6. Агропромисловий холдинг "АСТАРТА-КИЇВ". URL: https://astartaholding.com/ohorona-navkolyshnogo-seredovyshha-2/ (дата звернення: 13.04.2026).

7. «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». *Керуюча компанія міжнародної гірничо-металургійної групи.* URL: https://metinvestholding.com/ua/responsibility/ecology/waste-treatment (дата звернення: 13.04.2026).

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

Дідковський І.В., 11 м-д-м група, факультету менеджменту
Науковий керівник: доктор філософії з менеджменту Сухецька К.В.

Актуальність управління ланцюгами поставок зростає через розширення аутсорсингу, загострення конкуренції, процеси глобалізації та технологічний прогрес у сфері логістики й інформаційних систем. Поняття supply chain management (SCM) з'явилося на початку 1980-х років завдяки спільній роботі компанії I2 Technologies та консалтингової фірми Arthur Andersen. У тому ж році дослідники К. Олівер і М. Вебер запропонували розглядати рух матеріальних ресурсів − від первинної сировини до кінцевого покупця — як єдину інтегровану стратегію. Широкого поширення термін набув у 1990-х роках.

SCM органічно поєднується з маркетингом, виробничим, стратегічним та операційним менеджментом, а також з інформаційними технологіями в економіці, що дозволяє характеризувати його як комплексну бізнес-концепцію. Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного загальноприйнятого трактування SCM. Олівер і Вебер розглядали ланцюг поставок як послідовний контроль від постачальника через виробника до споживача. Ламберт і Сток обрали протилежний підхід, поставивши кінцевого споживача в центр системи за принципом «перевернутої піраміди».

Спільною рисою більшості тлумачень є акцент на інтеграції. Хоуліхан наголошував на системному підході замість простої взаємодії між ланками; Еллрам визначав SCM через призму інтегрованого підходу; американська Рада фахівців із SCM (CSCMP) підкреслює, що концепція об'єднує процеси управління поставками і попитом як усередині, так і поза межами підприємства. Сучасні дослідники пов'язують SCM насамперед із досягненням ринкових конкурентних переваг.

Еволюцію концепції SCM можна представити через кілька етапів: підготовчий (до 1980-х рр.) – становлення логістики та закупівель; перший (1980-ті — перша половина 1990-х рр.) – виникнення та впровадження терміна SCM; другий (друга половина 1990-х – початок 2000-х рр.) – оформлення класичної концепції та її відмежування від логістики; третій, новітній (з другої половини 2000-х рр. до сьогодні) – поява концепцій DCM, SSCM і SDCM з орієнтацією на екологічність та корпоративну соціальну відповідальність.

Принципово важливо розрізняти логістику та SCM. Логістика охоплює процеси руху й зберігання товарів у межах однієї організації, тоді як SCM координує взаємодію цілої мережі підприємств, залучаючи маркетинг, розроблення продуктів, фінанси та клієнтський сервіс. Якщо логістика спрямована на повне задоволення споживача, то SCM орієнтується на здобуття стійких конкурентних переваг.

До ключових елементів SCM належать: координація, управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, інтеграція, партнерство, клієнтоорієнтованість, створення доданої цінності, ефективність,

зниження витрат, а також екологічність і соціальна відповідальність. Ці складові можна об'єднати у три укрупнені групи: процесні характеристики, переваги та стійкість.

Зі зміною суспільних потреб змінюються й вимоги до SCM. Рандалль і Мелло зазначають, що такі аспекти, як покращення клієнтського сервісу, мінімізація ризиків, скорочення відходів і підвищення якості обслуговування, стали невід'ємними складовими сучасної концепції. Вачон і Класен підкреслюють зростаючий запит на екологічно стійкі ланцюги поставок.

За результатами дослідження сформульовано авторське визначення: управління ланцюгами поставок – це поглиблена інтеграція всіх учасників ланцюга, від кінцевих споживачів до постачальників ресурсів і послуг, що забезпечує задоволення потреб цільового ринку та формує соціальну відповідальність учасників відповідно до запитів суспільства.

Сучасне SCM відкриває для підприємств такі можливості: зниження витрат через перехід від лінійного до мережевого ланцюга поставок; підвищення якості продукції й сервісу завдяки інтеграції бізнес-процесів; орієнтацію на споживача; прискорення виходу на ринок; підвищення рівня екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, проведене дослідження дозволило виявити передумови формування концепції SCM, систематизувати підходи до її періодизації та запропонувати власне трактування поняття. Встановлено, що SCM є комплексною бізнес-концепцією, яка інтегрує координацію, партнерство та соціальну відповідальність задля забезпечення конкурентних переваг учасників ланцюга поставок.

Список використаних джерел

1. Мариненко Н.Ю., Кутко Т.І. Сутність і становлення концепції «управління ланцюгом постачання». *Галицький економічний вісник*, 2024, 88.3: 113-121.

2. Connecting to Compete 2010. Trade logistics in the Global. URL: http://www.worldbank.org.

3. Решетняк Б.І Еволюція та технології управління ланцюгом постачання. *Сталий розвиток економіки*, 2025, 5 (56): 409-417.

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Діхтярук Д.В., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Клименко Л.В.

Сучасний розвиток світової економіки характеризується активізацією глобалізаційних процесів, поглибленням міжнародної економічної інтеграції та зростанням конкуренції на зовнішніх ринках. У таких умовах ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства неможливе без

налагодженої системи комунікацій, яка забезпечує взаємодію з іноземними партнерами, координацію діяльності підрозділів та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Комунікаційні процеси у зовнішньоекономічній діяльності охоплюють обмін інформацією між підприємством та його міжнародними контрагентами, державними органами, логістичними структурами та фінансовими установами. Вони відіграють ключову роль у формуванні ділових відносин, укладанні контрактів та забезпеченні ефективної реалізації зовнішньоекономічних операцій [3].

В умовах глобалізації значно зростає складність комунікаційних процесів, що зумовлено культурними, мовними, правовими та економічними відмінностями між країнами. Це вимагає від менеджера розвитку міжкультурної комунікації, здатності враховувати національні особливості ведення бізнесу та адаптувати стиль взаємодії до міжнародного середовища [2].

Особливого значення набуває цифровізація комунікацій, яка забезпечує швидкий обмін інформацією, дистанційну взаємодію та можливість роботи в режимі реального часу. Використання сучасних цифрових платформ, електронної пошти, відеоконференцій та спеціалізованих систем управління дозволяє підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності та скоротити часові витрати на здійснення комунікацій [3].

Важливим фактором ефективного управління комунікаціями є розвиток комунікативних компетентностей менеджера, зокрема навичок ведення переговорів, володіння іноземними мовами, здатності до міжкультурної взаємодії та управління конфліктами. Як зазначає Philip Kotler, ефективні комунікації є основою успішної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та формування його конкурентних переваг [1].

Таблиця 1

Особливості комунікаційних процесів у зовнішньоекономічній діяльності

Критерій	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Міжкультурний характер	Взаємодія з представниками різних культур	Необхідність адаптації комунікації
Багатоканальність	Використання різних каналів зв’язку	Підвищення ефективності обміну інформацією
Швидкість комунікації	Обмін у реальному часі	Оперативність прийняття рішень
Цифровізація	Використання IT-технологій	Оптимізація процесів
Ризики	Мовні бар’єри, непорозуміння	Потреба в контролі інформації

На нашу думку, управління комунікаційними процесами у зовнішньоекономічній діяльності повинно базуватися на принципах відкритості, точності, оперативності та адаптивності. Важливим є також використання сучасних цифрових технологій, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію з міжнародними партнерами.

Отже, формування ефективної системи діловодства в умовах змін зовнішнього середовища є складним і багатокомпонентним процесом, що

потребує поєднання організаційних, технологічних та нормативно-правових підходів. У сучасних умовах діловодство перестає бути лише допоміжною функцією управління і трансформується у важливий елемент інформаційної інфраструктури організації. Саме від рівня організації документообігу залежить якість управлінських рішень, швидкість реагування на зміни та ефективність координації діяльності підрозділів. Належним чином побудована система діловодства забезпечує прозорість управління, підвищує виконавську дисципліну та сприяє зниженню управлінських ризиків.

Водночас в умовах цифровізації та постійних зовнішніх викликів діловодство набуває стратегічного значення, виступаючи інструментом забезпечення адаптивності організації. Впровадження електронного документообігу, автоматизація процесів, інтеграція інформаційних систем та забезпечення інформаційної безпеки створюють передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства. Як свідчать сучасні дослідження, електронне діловодство дозволяє оптимізувати процеси обробки документів, забезпечити контроль за їх виконанням та підвищити рівень захисту інформації . Це, у свою чергу, сприяє зміцненню конкурентних позицій організації та забезпеченню її сталого розвитку в умовах нестабільного середовища.

Список використаних джерел

1. Пугаченко О. В., Зарудна Н. Я. Документаційне забезпечення управління в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. С. 134–140.

2. Барановська О. Я. Удосконалення системи документообігу в органах публічного управління. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 20–25.

3. Капітаненко Н. П. Правове забезпечення електронного документообігу в Україні. *Вісник Ужгородського національного університету*. 2024. С. 38–45.

4. Тимонов Є. І. Документаційно-інформаційне забезпечення управління в умовах цифрової трансформації. 2025. С. 34–39.

5. Гончаренко О. В. Розвиток документної комунікації в умовах цифровізації. 2025. С. 52–57.

6. Коваленко Т. М. Сучасні системи електронного документообігу в управлінні підприємствами. *Науковий вісник*. 2024. С. 41–47.

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОСОБИСТОСТІ В СТРЕСОГЕННИХ УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ

Дрембач М.В., 12 м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В

У сучасних умовах нестабільності, зростання психоемоційного навантаження та ускладнення професійної діяльності особливого значення набуває дослідження емоційного інтелекту як важливого ресурсу особистості.

Саме здатність людини усвідомлювати, регулювати та конструктивно використовувати власні емоції визначає ефективність її поведінки у стресогенних ситуаціях та рівень адаптації до змін середовища.

Емоційний інтелект доцільно розглядати як інтегральну характеристику особистості, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Він проявляється у здатності адекватно оцінювати ситуацію, контролювати емоційні реакції та обирати ефективні стратегії поведінки. Як зазначають сучасні дослідники, саме особистісні особливості виступають визначальним чинником реагування на стрес та формування психологічного благополуччя [1, с. 48].

У структурі реагування на стрес доцільно виокремити два взаємопов'язані аспекти: сензитивність до стресорів, яка відображає індивідуальну схильність сприймати ситуації як загрозливі, та інтенсивність емоційного реагування, що визначає глибину переживання стресу. Доведено, що саме інтенсивність емоційних реакцій має вирішальний вплив на формування дистресу, перевищуючи значення частоти стресових ситуацій [2, с. 77].

У межах п'ятифакторної моделі особистості емоційний інтелект реалізує свою ресурсну функцію через взаємодію ключових рис. Так, високий рівень нейротизму пов'язаний із підвищеною емоційною вразливістю та схильністю до деструктивних реакцій, тоді як сумлінність сприяє формуванню конструктивних стратегій подолання стресу, орієнтованих на вирішення проблем [3, с. 51].

Водночас відкритість до досвіду та гнучкість у спілкуванні виступають важливими ресурсними характеристиками особистості, що забезпечують її ефективну адаптацію до змінних умов середовища. Відкритість до досвіду проявляється у готовності сприймати нову інформацію, приймати нестандартні рішення та позитивно ставитися до змін, що дозволяє особистості швидше орієнтуватися у складних і невизначених ситуаціях. Така риса сприяє розвитку когнітивної гнучкості, здатності переосмислювати події та знаходити альтернативні шляхи вирішення проблем, що знижує рівень тривожності та емоційного напруження.

Гнучкість у спілкуванні, у свою чергу, забезпечує здатність особистості адаптувати стиль взаємодії залежно від ситуації, особливостей співрозмовника та комунікативного контексту. Вона проявляється у вмінні слухати, розуміти позицію іншої сторони, змінювати тактику спілкування та уникати конфліктних ситуацій. Наприклад, у професійній діяльності це може виражатися у здатності менеджера ефективно взаємодіяти як із колегами, так і з клієнтами, навіть у ситуаціях підвищеного стресу або невизначеності.

Поєднання відкритості до досвіду та комунікативної гнучкості сприяє формуванню адаптивних стратегій поведінки, що дозволяють особистості не лише зменшувати рівень тривожності, але й ефективно використовувати складні ситуації як можливості для розвитку. У результаті це підвищує загальну стресостійкість, сприяє збереженню психологічної рівноваги та забезпечує ефективність діяльності навіть в умовах нестабільності.

Важливим теоретичним підґрунтям дослідження є транзактний підхід до стресу, відповідно до якого емоційна реакція залежить від когнітивної оцінки ситуації та співвідношення між її вимогами і ресурсами особистості. У цьому контексті високий рівень емоційного інтелекту дозволяє інтерпретувати складні обставини не як загрозу, а як керований виклик, що сприяє збереженню психологічної рівноваги та ефективності діяльності [1, с. 112].

Таким чином, емоційний інтелект виступає важливим ресурсним потенціалом особистості, який забезпечує її стресостійкість, адаптивність та ефективність професійної діяльності. Його розвиток сприяє гармонізації особистісних характеристик, формуванню продуктивних моделей поведінки та підвищенню рівня психологічного благополуччя. У сучасних умовах управління персоналом розвиток емоційного інтелекту набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє підвищити ефективність діяльності працівників і забезпечити їх професійне довголіття.

Отже, емоційний інтелект є важливим внутрішнім ресурсом особистості, який визначає ефективність її поведінки в умовах стресу та невизначеності. Він забезпечує здатність до адекватної оцінки ситуації, регуляції емоційних станів та вибору конструктивних стратегій поведінки, що є необхідним для успішної професійної діяльності.

Водночас у сучасних умовах емоційний інтелект набуває стратегічного значення як чинник підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення психологічної стійкості працівників. Його розвиток повинен розглядатися як важливий напрям формування людського капіталу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організацій та забезпеченню їх стабільного функціонування.

Список використаних джерел

1. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. *Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, методи дослідження*. Дніпро: Вид-во ДНУ, 2023. С. 45-52,

1. Носенко Е. Л., Аршава І. Ф. *Сучасні напрями дослідження в психології особистості*. Дніпро: Вид-во ДНУ, 2010. С. 75-80.

2. Носенко Е. Л. *Психологія стресу*. Дніпро: ДНУ, 2012. С. 50-55.

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Дубіцький О.В., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Клименко Л.В.

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України відбувається в умовах посилення глобалізаційних процесів, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності інтеграції у світовий економічний простір. У таких умовах особливого значення набуває ефективне управління

зовнішньоекономічним потенціалом аграрних підприємств, який визначає їх здатність здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, забезпечувати конкурентоспроможність продукції та розширювати присутність на міжнародних ринках.

Зовнішньоекономічний потенціал аграрного підприємства доцільно розглядати як сукупність ресурсних, виробничих, організаційних та управлінських можливостей, що забезпечують ефективне здійснення експортно-імпортних операцій. До його основних складових належать виробничий потенціал (обсяги та якість продукції), ресурсний потенціал (земельні, трудові та фінансові ресурси), інноваційний потенціал (рівень впровадження сучасних технологій) та управлінський потенціал (ефективність організації зовнішньоекономічної діяльності) [2; 4].

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, логістичних обмежень та значних коливань світових аграрних ринків, управління зовнішньоекономічним потенціалом аграрних підприємств потребує принципово нових, адаптивних підходів. Воєнні дії призвели до суттєвого порушення традиційних експортних маршрутів, зокрема обмеження доступу до морських портів, що змусило підприємства переорієнтовуватися на альтернативні логістичні канали — автомобільний, залізничний та річковий транспорт. Це, у свою чергу, спричинило зростання витрат на транспортування, подовження термінів доставки продукції та зниження загальної ефективності зовнішньоекономічних операцій.

Крім того, нестабільність валютного курсу та коливання світових цін на аграрну продукцію підвищують рівень фінансових ризиків, що ускладнює планування експортної діяльності та прогнозування прибутковості. У таких умовах підприємства змушені активно впроваджувати стратегії диверсифікації ринків збуту, орієнтуючись не лише на традиційні країни-імпортери, але й на нові перспективні регіони. Важливим напрямом стає також розширення кола міжнародних партнерів, що дозволяє зменшити залежність від окремих ринків та підвищити стійкість зовнішньоекономічної діяльності. Одночасно актуалізується необхідність оптимізації логістичних процесів шляхом впровадження сучасних цифрових технологій, розвитку мультимодальних перевезень та підвищення ефективності управління ланцюгами постачання, що в цілому сприяє зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств на світовому ринку [5

Важливим чинником підвищення зовнішньоекономічного потенціалу є цифровізація аграрного виробництва та управління. Використання сучасних інформаційних технологій, систем моніторингу, аналітичних платформ та електронних торговельних майданчиків дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, забезпечити прозорість операцій та покращити взаємодію з іноземними партнерами [1].

Особливу роль у формуванні зовнішньоекономічного потенціалу відіграє державна підтримка аграрного сектору, яка включає фінансові інструменти, сприяння розвитку експорту, удосконалення нормативно-правової бази та інтеграцію у міжнародні економічні організації. Як свідчать дослідження,

ефективна державна політика сприяє зміцненню позицій українських аграрних підприємств на світових ринках та підвищенню їх експортного потенціалу [3].

Крім того, важливим аспектом є розвиток управлінських компетентностей у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що включають стратегічне планування, аналіз міжнародних ринків, управління ризиками та формування ефективних комунікацій. Саме людський фактор відіграє ключову роль у реалізації зовнішньоекономічного потенціалу підприємства.

На нашу думку, управління зовнішньоекономічним потенціалом аграрних підприємств повинно базуватися на принципах системності, інноваційності, адаптивності та ефективного використання ресурсів. Важливим є поєднання традиційних підходів із сучасними цифровими інструментами, що дозволяє забезпечити стійкість розвитку підприємств.

Отже, зовнішньоекономічний потенціал аграрних підприємств є складною багатокомпонентною категорією, що визначає їх здатність ефективно функціонувати на міжнародних ринках. У сучасних умовах він формується під впливом як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх факторів, зокрема глобалізаційних процесів, економічної нестабільності та воєнних викликів. Ефективне управління цим потенціалом передбачає комплексний підхід, що охоплює оптимізацію виробничих процесів, розвиток інновацій, удосконалення логістики та активізацію зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас цифровізація та інтеграція у світовий економічний простір відкривають нові можливості для розвитку аграрного бізнесу, проте потребують від підприємств високого рівня адаптивності та гнучкості управління. Використання сучасних інформаційних технологій, диверсифікація ринків збуту та розвиток управлінських компетентностей дозволяють підвищити ефективність реалізації зовнішньоекономічного потенціалу. У сукупності це сприяє зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств, забезпеченню їх стійкого розвитку та інтеграції у глобальну економіку.

Список використаних джерел

1. Музика О. І. Цифрова трансформація аграрного сектору України. *Агросвіт*. 2025. №3. С. 23–29.

2. Мельник Л. Г. Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств. Суми: Університетська книга, 2023. С. 112–118.

3. Гончарук І. В. Розвиток експортного потенціалу аграрного сектору України. *Економіка та держава*. 2024. №7. С. 90–95.

4. Коваленко Т. М. Економічний потенціал підприємств аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2024. №5. С. 45–52.

5. Петренко В. С. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КНЕУ, 2023. С. 56–61.

INNOVATION MANAGEMENT IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY: INTERNATIONAL PRACTICES AND EXPERIENCE

Dunaienko A.S., 11 m-tm, faculty of management
Scientific supervisor – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Sakovska O. M.

With the onset of economic reforms in the 1990s, the need emerged for a systematic examination of both the general and sector-specific characteristics of the tourism business and the hospitality industry, including the organization of their activities, development and management patterns, as well as intersectoral and infrastructural linkages. Particular significance has been attached to the issue of attracting investment to support the development of hospitality enterprises in line with international standards of commercial hospitality. Nevertheless, contemporary economic theory has largely addressed these challenges within the context of material production sectors.

As a result, the distinctive features of tourism and hospitality development have not yet been sufficiently explored. Innovations in the hospitality sector are still predominantly examined within a limited framework of supplementary services offered to customers, while the broader processes of innovative development remain largely outside the scope of comprehensive economic analysis.

The innovation process can be defined as a sequence of interrelated actions that begins with idea generation and culminates in the implementation and diffusion of innovative products, services, and technologies in practice [1, p. 390]. According to the Frascati Manual, the first international standard in this field, innovation activity encompasses actions aimed at transforming ideas and research outcomes into new or improved products introduced to the market, new or enhanced technological processes applied in practice, or novel approaches to the provision of social services [2]. In the context of the hotel industry, innovation is associated with ensuring long-term economic viability while simultaneously delivering value to current and future guests, as well as other stakeholders, through high-quality hospitality services and tourism experiences [3, p. 74; 4, p. 37]. Given the continuously evolving nature of customer needs in the hospitality sector [5], hotels can benefit from service innovation strategies that emphasize the development of new or improved processes aligned with consumer expectations [6, p. 50].

Modern tourism represents a complex socio-economic system, part of which is a highly profitable and diversified economic-industrial sector, encompassing travel agencies, hotels, restaurants, cafes, and various types of accommodation. Changes in the economic structure and environmental instability necessitate a reassessment of the approaches and methods for managing the tourism services market. A key challenge is the development of new marketing tools and the improvement of existing mechanisms to effectively shape consumer demand for tourism services [7, p. 5283].

The international hotel industry represents a distinct segment of the hospitality sector, distinguished by a high level of capital internationalization and global operational scope, as hotels consider the entire world their market. Consequently, the

international hotel business plays a significant role in facilitating a country's economic integration into the global economy and attracting investment into the real sector. At the same time, the industry continues to adapt to international standards. A key characteristic of the modern economy is innovation, which serves as a powerful strategic and anti-crisis tool. The importance of innovative technologies is driven by globalization, the shortening of product life cycles, and the need for a strategic approach to continuously improving the quality of goods and services.

Innovation in tourism refers to a set of organizational, economic, research, technological, and other measures, along with their outcomes, aimed at the fundamental transformation and renewal of the tourism product, as well as the mechanisms for its promotion and delivery, in order to achieve economic, social, environmental, or other impacts [8, p. 17].

Customer orientation influences not only the processes of production and consumption but also a wide range of related practices that go beyond purely economic activity, including patterns of consumer behavior [9, p. 1372].

The adoption of innovations in tourism significantly streamlines the delivery of tourist services, covering all stages from initial information provision to final consumption. In particular, the development of the World Wide Web has simplified information exchange, enhanced the implementation of marketing processes in tourism, and promoted the use of electronic payment systems in interactions with both clients and suppliers.

Hospitality represents a fundamental component of tourism as an economic activity. Accommodation services occupy a central position among the range of services offered to travelers and constitute an essential element of any tourist trip. The implementation of innovations in the hotel industry is considered economically justified and effective when it generates additional revenue, strengthens competitive advantages, expands market presence, reduces operational costs, enhances service quality, and improves the performance of individual units as well as the hotel overall.

The hotel industry operates within a highly information-intensive environment. The success of many economic sectors is closely linked to the speed, accuracy, and timeliness of information exchange. This principle fully applies to accommodation enterprises, where efficient information flows play a critical role in effective management and service delivery.

The effective development of the hotel industry depends on the extensive application of modern technologies in both the creation of new hospitality services and their market promotion. The adoption of innovative technologies has become a key factor in enhancing the competitiveness of hotel enterprises and improving service quality. Moreover, the use of contemporary management models such as franchising, contract management, and their combined forms – enables hotel companies to lower market entry costs, centralize financial management, reduce operating expenses, and implement more efficient pricing strategies.

Prior to the outbreak of the Russian–Ukrainian war in February 2022, Ukraine's hotel sector was demonstrating dynamic growth, reflected in the launch of new accommodation facilities and strong interest from international investors. The country's key hotel markets were concentrated in Kyiv, Odesa, and Lviv, while

notable development of hospitality services was also observed in the Zakarpattia and Ivano-Frankivsk regions. In 2022, further growth in the number of hotels was anticipated as major operators planned to expand their presence across various Ukrainian cities. Among the most active international brands considering network expansion were Accor, Rezidor Hotels Group, Kempinski Hotels, and Hilton Worldwide. Large urban centers were viewed as the primary targets for network hotel operators, encouraging foreign hotel chains and tour operators to pursue active entry into the Ukrainian market. By 2016, Hilton Worldwide had become a leader in total room capacity. The most extensive expansion strategies were announced by the French group Accor, which aimed to introduce more than 2,500 rooms, and the American InterContinental Hotels Group, which planned to add approximately 1,000 rooms. These ambitious plans were expected to substantially reshape the structure of international hotel operators in Ukraine.

Thus, the development dynamics of Ukraine's hotel services market largely mirror prevailing global trends and contemporary industry practices. These include the enhancement of service quality standards, the adoption of innovative design approaches, the creation of distinctive hotel products tailored to specific customer segments, the introduction of new hotel services and business formats such as day-use and capsule hotels, as well as the implementation of environmentally sustainable technologies aimed at resource efficiency and cost optimization.

At the same time, under conditions of martial law in Ukraine, many hotels face significant constraints in terms of financial resources and the absence of well-structured marketing strategies, which complicates effective management of hotel and restaurant operations. In this context, the adaptation of international best practices, along with the development and implementation of innovative hotel concept models, becomes particularly relevant and essential for the further advancement of the Ukrainian hotel services sector.

References

1. Tukibayeva K. and Barlykov Y. (2018), Fatures of innovation activity in the sphere of tourism, *Growth trends in the XXI century*, pp. 390-394.

2. Frascati manual "Guidelines for collecting and reporting data on research and experimental development". OECD, 2015. Available at: http://www.oecd.org/%20publications/frascati-manual-2015-9789264239012-en.htm (accessed: 04.04.2026)

3. Pasape, L., Anderson, W. and Lindi, G. (2015), "Assessment of indicators of sustainable ecotourism in Tanzania", *Anatolia*, vol. 26, no. 1, pp. 73-84.

4. Jones, P., Hillier, D. and Comfort, D. (2016), "Sustainability in the hospitality industry: some personal reflections on corporate challenges and research agendas", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 28, no. 1, pp. 36-67.

5. Dzhandzhugazova, E.A., Blinova, E.A., Orlova, L.N. and Romanova, M.M. (2016), "Innovations in hospitality industry", *International Journal of Environmental and Science Education*, vol. 11, no. 17, pp. 10387-10400.

6. Barcet, A. (2010), "Innovation in services: a new paradigm and innovation model", in Gallouj, F. and Djellal, F. (Ed.), *The Handbook of Innovation and*

Services: A Multi-Disciplinary Perspective, Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 49-67.

7. Kozhukhivska, R., Sakovska, O., Maliuga, L., Maslovata, S. (2019), The formation of a system of investment prospects of Ukrainian tourism and recreation sector enterprises on terms of benchmarking. *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020,* pp. 5282-5290.

8. Balmer, J. M.T. and Thomson, I. (2009), The shared management and ownership of corporate brands: The case of Hilton. *Journal of General Management*, vol. 34, no. 4, pp. 15-37.

9. Kozhukhivska, R., Sakovska, O., Shpykuliak, O., Podzihun, S., Harbar, O. (2019), Social customer-oriented technologies in the tourism industry: An empirical analysis. *TEM Journal*, vol. 8, no. 4, pp. 1371-1383.

ЕТИКА ПОВЕДІНКИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Євдєєва С.С., 12 м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

У сучасних умовах розвитку економіки, посилення конкуренції та зростання ролі соціальної відповідальності особливого значення набуває етика поведінки в бізнесі. Вона виступає важливим регулятором взаємовідносин між суб'єктами підприємницької діяльності та визначає стандарти прийнятної поведінки у професійному середовищі.

Етика в бізнесі розглядається як система моральних принципів, норм і правил, що регулюють поведінку суб'єктів господарювання як всередині організації, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем – клієнтами, партнерами, державою та суспільством загалом. До ключових принципів бізнес-етики належать чесність, прозорість, відповідальність, справедливість та повага до прав людини. Їх дотримання забезпечує формування довіри, стабільність ділових відносин та ефективність діяльності підприємства [2].

Чесність і прозорість виступають основою ефективних бізнес-комунікацій, оскільки передбачають надання достовірної інформації, відкритість у прийнятті рішень та відсутність маніпуляцій. Відповідальність проявляється у готовності підприємства відповідати за наслідки своїх дій, виконувати взяті зобов'язання та дотримуватися встановлених норм. Справедливість, у свою чергу, забезпечує рівне ставлення до всіх учасників бізнес-процесів, об'єктивну оцінку результатів праці та недопущення дискримінації.

Особливу роль у сучасному бізнесі відіграє корпоративна соціальна відповідальність, яка передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та економічних аспектів у діяльність підприємства. Це проявляється у дотриманні екологічних стандартів, турботі про персонал, участі у соціальних проєктах та відповідальному ставленні до суспільства. Водночас важливим фактором формування етичної поведінки є етичне лідерство, оскільки саме керівники

визначають корпоративну культуру та задають стандарти поведінки в організації [1].

Практичний аспект реалізації бізнес-етики особливо чітко проявляється у сфері агробізнесу, де діяльність підприємств безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, екологічною безпекою та забезпеченням продовольчої стабільності суспільства. У цьому контексті етична поведінка аграрних підприємств охоплює не лише дотримання законодавчих норм, але й добровільне впровадження підвищених стандартів якості та відповідальності. Зокрема, мова йде про використання сертифікованих засобів захисту рослин, дотримання технологій вирощування продукції, контроль за якістю сировини та готової продукції, а також чесне маркування товарів із зазначенням їх походження та складу.

Наприклад, аграрне підприємство, що дотримується принципів бізнес-етики, не перевищує допустимі норми внесення мінеральних добрив, відмовляється від використання заборонених пестицидів та впроваджує сівозміну з метою збереження родючості ґрунтів. Крім того, такі підприємства забезпечують належні умови праці для працівників, дотримуються правил техніки безпеки, своєчасно виплачують заробітну плату та не допускають дискримінації у трудових відносинах [3].

У сфері взаємодії з партнерами та інвесторами етична поведінка проявляється у виконанні договірних зобов'язань, прозорості фінансової звітності та відсутності корупційних практик. Наприклад, аграрна компанія, що чесно виконує умови контракту щодо обсягів і термінів постачання продукції, формує довгострокові партнерські відносини та підвищує свою конкурентоспроможність на ринку.

Водночас недотримання етичних норм може мати серйозні негативні наслідки. Наприклад, використання заборонених хімічних речовин або фальсифікація продукції може призвести до втрати ринків збуту, штрафних санкцій та судових позовів. Порушення трудових прав працівників або затримки заробітної плати формують негативний імідж підприємства та знижують мотивацію персоналу. У сучасному інформаційному середовищі такі випадки швидко стають публічними, що значно посилює репутаційні ризики.

Таким чином, етична поведінка в агробізнесі виступає важливим фактором забезпечення стабільності діяльності підприємства, підвищення довіри з боку споживачів та партнерів, а також формування його довгострокової конкурентоспроможності.

З метою забезпечення етичної поведінки в організаціях впроваджуються кодекси етики, проводяться навчання персоналу, формуються механізми контролю та заохочення дотримання моральних норм. У сучасному інформаційному суспільстві, де будь-які порушення швидко стають публічними, дотримання етичних стандартів виступає важливою умовою сталого розвитку підприємства [2].

Отже, етика поведінки в сучасному бізнесі є невід'ємною складовою ефективного функціонування підприємств та їх конкурентоспроможності. Вона визначає стандарти взаємодії між учасниками бізнес-процесів, сприяє

формуванню довіри, позитивної ділової репутації та стабільних партнерських відносин.

Водночас у сучасних умовах роль бізнес-етики постійно зростає, що зумовлено підвищенням вимог з боку суспільства, споживачів та міжнародного середовища. Особливо важливою вона є у сферах, пов'язаних із безпекою продукції та використанням природних ресурсів, зокрема в агробізнесі. Дотримання етичних принципів дозволяє підприємствам не лише уникати ризиків, але й забезпечувати довгостроковий розвиток, підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати свої позиції на ринку.

Список використаних джерел

1. Довгань Л. Є. Менеджмент організацій. Київ: Центр навчальної літератури, 2024. С. 210-215.
2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2023. С. 185-190.
3. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ: КНЕУ, 2023. С. 140-145.

ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАВАНТАЖЕНОСТІ НОМЕРНОГО ФОНДУ ЯК ОСНОВА ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Затарахкан О. В., 21 к-гр група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Тимчук С. В.

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності ефективність функціонування готельних підприємств значною мірою визначається рівнем раціонального використання їх ресурсного потенціалу, ключовим елементом якого виступає номерний фонд. Зростання конкуренції на ринку готельних послуг, динамічні зміни попиту, вплив глобалізаційних процесів та цифровізація економіки обумовлюють необхідність впровадження інноваційних підходів до управління діяльністю готелів. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема оптимізації завантаженості номерного фонду як основи формування ефективної виробничої програми готельного підприємства.

Виробнича програма готелю відображає обсяги та структуру надання послуг розміщення у певному часовому періоді, що безпосередньо пов'язано з рівнем завантаженості номерів. Саме показники заповнюваності номерного фонду виступають одним із ключових критеріїв оцінки ефективності господарської діяльності готельного підприємства, визначаючи його дохідність, конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Недостатній рівень завантаженості призводить до втрати потенційного прибутку, тоді як надмірне навантаження може негативно впливати на якість обслуговування та стан матеріально-технічної бази.

Оптимізація завантаженості номерного фонду передбачає комплексне управління попитом і пропозицією готельних послуг із використанням сучасних інструментів маркетингу, ціноутворення, прогнозування та цифрових

технологій. Важливу роль у цьому процесі відіграють системи управління доходами (revenue management), сегментація споживачів, гнучка тарифна політика, а також аналіз сезонних коливань попиту. Раціональне поєднання цих елементів дозволяє забезпечити максимальне використання номерного фонду за оптимальних витрат і збереження високого рівня сервісу.

Крім того, в умовах розвитку туризму та зростання ролі індивідуалізованого підходу до обслуговування, важливим стає врахування поведінкових характеристик споживачів, їх очікувань і мотивацій при виборі засобів розміщення. Це обумовлює необхідність інтеграції клієнтоорієнтованих стратегій у процес планування виробничої програми готелю.

Отже, оптимізація завантаженості номерного фонду є не лише операційним завданням, а й стратегічним напрямом управління готельним підприємством, що забезпечує підвищення ефективності його діяльності та зміцнення позицій на ринку. Дослідження даної проблематики є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє розробці науково обґрунтованих підходів до формування виробничої програми та підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу.

Виробнича програма готельного підприємства є комплексним плановим документом, що відображає обсяг та структуру послуг, які надаються споживачам упродовж визначеного періоду. Центральним елементом цієї програми виступає номерний фонд – основний ресурс, від ефективності використання якого безпосередньо залежить фінансовий результат діяльності готелю [1]. Саме тому оптимізація завантаженості номерного фонду набуває стратегічного значення в системі управління готельним підприємством.

Завантаженість номерного фонду (Occupancy Rate) є одним із ключових показників ефективності роботи готелю. Вона визначається як відношення кількості фактично проданих номеро-діб до загальної кількості наявних номеро-діб за відповідний період [2]. За даними аналітиків галузі, підвищення цього показника навіть на 5–7% здатне суттєво поліпшити прибутковість підприємства без додаткових капітальних вкладень. Разом з тим надмірна орієнтація лише на максимізацію завантаженості без урахування тарифної політики може призвести до зниження середньої виручки з номера (ADR).

У сучасній практиці управління готелями оптимізація завантаженості реалізується переважно через систему Revenue Management – динамічне управління доходами [3]. Ця концепція передбачає гнучке ціноутворення залежно від рівня попиту, сегменту споживачів, каналу продажу та часового горизонту бронювання. Ключовим індикатором результативності виробничої програми при цьому стає показник RevPAR (Revenue Per Available Room) – дохід на доступний номер, що інтегрує в собі як рівень завантаженості, так і середню тарифну ставку.

Практичний інструментарій оптимізації завантаженості включає: прогнозування попиту на основі аналізу ретроспективних даних та ринкових тенденцій; управління каналами дистрибуції (OTA, прямі продажі, корпоративні договори); формування гнучких тарифних планів для різних категорій гостей; використання систем управління властивістю (PMS) для

автоматизації процесів бронювання та звітності [4]. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє вибудувати обґрунтовану виробничу програму, що враховує як ринкову кон'юнктуру, так і внутрішні ресурсні обмеження підприємства.

Особливої актуальності питання оптимізації набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для українських готелів у період воєнного стану характерне різке скорочення туристичних потоків, переорієнтація попиту на внутрішніх переміщених осіб та гуманітарні місії [5]. За цих умов виробнича програма має передбачати адаптивні механізми коригування планових показників завантаженості: диверсифікацію цільових сегментів, розробку спеціальних тарифних пакетів для корпоративних клієнтів, а також включення до програми нових послуг, що відповідають актуальним потребам ринку.

Таким чином, оптимізація завантаженості номерного фонду є не лише операційним завданням, а й стратегічною основою формування виробничої програми готельного підприємства. Збалансоване поєднання інструментів Revenue Management, аналізу попиту та гнучкої тарифної політики дозволяє досягти максимального значення RevPAR і забезпечити стабільну конкурентоспроможність готелю в умовах мінливого ринкового середовища [6]. Перспективами подальших досліджень є розробка методики формування виробничої програми готелю з урахуванням сценарного підходу до прогнозування завантаженості номерного фонду.

Список використаних джерел

1. Тимчук С.В. Управління діяльністю підприємств в індустрії гостинності : навч. посібн. / С.В. Тимчук, І.М. Поворознюк, Л.М. Нещадим, С.М. Подзігун. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. 144 с.

2. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

3. Нещадим Л.М., Тимчук С.В. Інноваційні стратегії як перспективний напрям планування діяльності готельних та ресторанних підприємств України. *Інфраструктура ринку.* 2021. Вип. 59. С. 55-59.

4. Роглєв Х. Й. Основи готельного менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 408 с.

5. Тимчук С.В., Нещадим Л.М., Поворознюк І.М. Ефективність ланцюга постачання в готельно-ресторанній галузі: оптимізація товарознавчих процесів та вплив на стратегії управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-22

6. Hayes D. K., Miller A. A. Revenue Management for the Hospitality Industry. New Jersey : John Wiley & Sons, 2011. 432 p.

КОНКУРЕНЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ У РИНКОВОМУ ЦІНОУТВОРЕННІ

Зінов'єва А.С., 22-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

У сучасній мікроекономічній теорії конкуренція розглядається як ключовий механізм функціонування ринкової економіки, що визначає процес формування цін, обсяги виробництва та ефективність розподілу ресурсів. В умовах динамічного розвитку ринків та посилення глобалізаційних процесів роль конкуренції суттєво зростає, оскільки саме вона забезпечує узгодження інтересів виробників і споживачів.

Конкуренція визначається як суперництво економічних агентів за обмежені ресурси та споживачів. У мікроекономіці вона аналізується через різні моделі ринкових структур: досконала конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та монополія. Кожна з цих структур характеризується різним рівнем впливу фірм на ціну та різним ступенем ринкової влади.

У моделі досконалої конкуренції жоден виробник не має можливості впливати на ринкову ціну, оскільки вона визначається взаємодією попиту та пропозиції. Фірми є «приймачами ціни», а рівновага досягається в точці перетину кривих попиту і пропозиції. У таких умовах забезпечується ефективний розподіл ресурсів і досягається максимум суспільного добробуту.

Монополістична конкуренція передбачає наявність диференційованих товарів, що дозволяє фірмам частково впливати на ціни. Важливу роль відіграють нецінові фактори конкуренції, зокрема реклама, бренд та якість продукції. Це призводить до формування індивідуальних кривих попиту для кожної фірми.

В умовах олігополії ринок контролюється невеликою кількістю великих фірм, поведінка яких є взаємозалежною. Прийняття рішень щодо ціни та обсягів виробництва здійснюється з урахуванням дій конкурентів. Це може призводити як до цінової конкуренції, так і до неформальних домовленостей, що впливає на рівень цін.

Монополія характеризується наявністю одного виробника, який має повний контроль над ринком і встановлює ціну, орієнтуючись на максимізацію прибутку. У таких умовах виникає неефективний розподіл ресурсів і втрати суспільного добробуту.

Ціноутворення в ринковій економіці базується на взаємодії попиту і пропозиції. Конкуренція впливає на еластичність попиту, рівень витрат виробництва та можливість встановлення цін. У конкурентному середовищі ціни прагнуть до рівноважного рівня, тоді як за обмеженої конкуренції можливі відхилення від рівноваги.

З позицій теорії добробуту, конкуренція забезпечує досягнення ефективності за Парето, оскільки ресурси розподіляються таким чином, що неможливо покращити становище одного суб’єкта без погіршення становища іншого. Порушення конкурентного середовища призводить до виникнення втрат добробуту (deadweight loss).

Важливим аспектом є державне регулювання конкуренції. Антимонопольна політика спрямована на запобігання зловживанню ринковою владою, підтримку конкурентного середовища та захист прав споживачів.

Таким чином, конкуренція є ключовим елементом механізму ринкового ціноутворення. Вона визначає рівень цін, стимулює інновації, підвищує ефективність виробництва та забезпечує баланс між попитом і пропозицією.

Висновки. Конкуренція відіграє визначальну роль у формуванні ринкових цін і забезпеченні ефективного функціонування економіки. Різні типи ринкових структур по-різному впливають на ціноутворення, однак саме конкурентне середовище є необхідною умовою економічного розвитку та підвищення добробуту суспільства.

Список використаних джерел

1. Mankiw N. G. Principles of Economics. Boston : Cengage Learning, 2021. 888 p.

2. Varian H. R. Intermediate Microeconomics : A Modern Approach. New York : W. W. Norton, 2019. 704 p.

3. Pindyck R. S., Rubinfeld D. L. Microeconomics. Boston : Pearson, 2020. 768 p.

4. OECD. Competition Policy and Economic Growth. Paris, 2023. URL: https://www.oecd.org

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКИХ ЗЕЛЕНИХ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ ЧЕРКАЩИНИ

Катугін О.О., 11 м-тм група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Тимчук С. В.

Сільський зелений туризм є одним із перспективних секторів економічного розвитку регіонів України, що забезпечує диверсифікацію зайнятості сільського населення, збереження культурно-природної спадщини та підвищення добробуту громад [1]. Черкаська область, розташована в географічному центрі країни, володіє значним рекреаційно-туристичним потенціалом: мальовничими ландшафтами Середнього Подніпров'я, унікальними гідрологічними об'єктами, пам'ятками козацької доби та розвиненими традиціями народних ремесел [2]. Водночас рівень конкурентоспроможності туристичних дестинацій регіону залишається недостатнім через відсутність системної стратегії просування, нерозвиненість туристичної інфраструктури та обмежений рівень цифровізації галузі [3, 4].

У сучасних умовах трансформації економіки України сільський зелений туризм виступає важливим чинником соціально-економічного розвитку регіонів, зокрема Черкаської області. Його розвиток сприяє диверсифікації господарської діяльності, створенню нових робочих місць та збереженню

природно-культурної спадщини територій . Водночас підвищення конкурентоспроможності сільських туристичних дестинацій потребує впровадження комплексних стратегічних підходів.

Важливим напрямом є розвиток туристично-рекреаційного потенціалу регіону. Черкащина має значні природні, історико-культурні та етнографічні ресурси, що формують основу туристичного продукту. Ефективне використання цих ресурсів у поєднанні з їх охороною та відтворенням є необхідною умовою зміцнення позицій регіону на туристичному ринку.

Вартує належної уваги модернізація та розвиток інфраструктури. Підвищення якості транспортної доступності, розширення мережі засобів розміщення, створення рекреаційних зон та сервісної інфраструктури забезпечує зростання привабливості туристичних дестинацій. Особливого значення набуває впровадження сучасних стандартів обслуговування та цифрових технологій у сфері туризму. Важливим напрямом є формування конкурентоспроможного туристичного продукту. Це передбачає розвиток автентичних послуг, орієнтованих на локальні традиції, гастрономію, ремесла та культурні практики. Туристи все більше цінують унікальний досвід, що поєднує природну автентичність із емоційною складовою перебування. Також, формування туристичних кластерів дозволяє об’єднати ресурси місцевих громад, підприємців та органів влади, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу та розвитку внутрішнього туризму.

Не менш важливим є стратегічне управління та планування розвитку територій. Визначення чітких стратегічних цілей, формування довгострокового бачення та розробка програм підтримки зеленого туризму на рівні громад створюють передумови для сталого розвитку галузі.

Окрему роль відіграє державна та регіональна підтримка. Реалізація цільових програм, стимулювання підприємницької діяльності, підвищення кваліфікації кадрів та залучення інвестицій є необхідними умовами підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

Конкурентоспроможність туристичної дестинації розглядається нами як здатність території системно залучати та утримувати цільові сегменти туристів, забезпечуючи вищий рівень задоволення їхніх потреб порівняно з аналогічними пропозиціями на ринку [5]. Для аналізу поточного стану використано SWOT-методологію, картографічний аналіз туристичних кластерів, а також методи бенчмаркінгу з успішними прикладами розвитку агротуризму Карпатського регіону та держав-членів ЄС [6].

За результатами проведеного дослідження виокремлено п'ять ключових стратегічних підходів:

1. Кластеризація туристичного простору. Формування туристично-рекреаційних кластерів на основі тематичних маршрутів («Козацькими шляхами Черкащини», «Уманська перлина», «Шевченківський край», «Шляхами Трипільської праматері») дозволяє об'єднати розрізнені об'єкти у конкурентоспроможні туристичні продукти [7]. Кластерний підхід сприяє синергетичному ефекту між суб'єктами туристичної інфраструктури, місцевими органами влади та громадськими організаціями.

2. Цифрова трансформація туристичних послуг. Впровадження цифрових платформ бронювання, QR-навігації на об'єктах, просування через соціальні медіа та розробка мобільних додатків для туристів є необхідною умовою виходу на міжнародний ринок [8]. Дослідження показують, що 74% мандрівників обирають дестинації після пошуку інформації в Інтернеті [3], що обумовлює пріоритетність онлайн-присутності.

3. Розвиток людського капіталу та підприємницьких компетентностей. Підвищення кваліфікації власників садиб зеленого туризму, навчання стандартам гостинності, екологічного менеджменту та туристичного маркетингу є базовою умовою якісного обслуговування [8]. Важливу роль відіграють партнерства з закладами вищої освіти регіону – Уманським НУ та Черкаським національним університетом імені Богдана Хмельницького.

4. Екологічна сертифікація та брендинг. Запровадження системи екологічної сертифікації за стандартами EU Ecolabel та «Зелений ключ» для садиб і туристичних об'єктів формує конкурентні переваги у сегменті свідомих мандрівників [6]. Розробка регіонального бренду «Черкащина – серце України» з акцентом на автентичність, природність та безпечність підвищить впізнаваність дестинацій на внутрішньому та міжнародному ринках [2, 9].

5. Залучення інвестицій та грантових ресурсів. Використання інструментів ЄБРР, USAID, програм ЄС LEADER та фондів відновлення України для фінансування туристичної інфраструктури дозволяє подолати обмеженість місцевих бюджетів [4, 8]. Ключовою передумовою є наявність якісно розробленої стратегії розвитку туризму на рівні об'єднаних територіальних громад.

Підвищення конкурентоспроможності сільських зелених туристичних дестинацій Черкащини потребує системного застосування стратегічних підходів: кластеризації туристичного простору, цифрової трансформації, розвитку людського капіталу, екологічної сертифікації та залучення зовнішніх інвестицій. Реалізація зазначених підходів у комплексі забезпечить сталий розвиток сільського туризму регіону, збереження культурно-природної спадщини та підвищення якості життя сільських громад [5, 10]. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних механізмів реалізації стратегії на рівні окремих дестинацій та моніторинг ключових показників ефективності.

Список використаних джерел

1. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.

2. Стратегія розвитку туризму та курортів Черкаської області на 2021–2027 роки. Черкаська обласна державна адміністрація. URL: https://strategy2027-ck.gov.ua/ (дата звернення: 10.03.2025).

3. Нещадим Л.М., Тимчук С. В. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство.* 2022. № 36. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1166

4. Марценюк О., Деньдобра Т., Гуменна О. Фінансові механізми державної підтримки розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-4

5. Ritchie J. R. B., Crouch G. I. The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. Wallingford : CABI Publishing, 2003. 272 p.

6. European Commission. EU Ecolabel Tourism Criteria. Brussels, 2017. URL: https://ec.europa.eu/ecolabel/eu-ecolabel-home (дата звернення: 05.03.2025).

7. Lytvyn, O., Sushchenko, O., Kyryliuk, I., Chvertko, L., Neshchadym, L., Povorozniuk, I., & Tymchuk, S. (2025). Mechanisms for developing tourism clusters to enhance the competitiveness of Ukraine's tourism industry. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 47(1), 153–161. https://doi.org/10.15544/mts.2025.12

8. USAID. Ukraine Tourism Recovery and Development Program : Final Report. Kyiv, 2024. URL: https://www.usaid.gov/ukraine/tourism (дата звернення: 08.03.2025).

9. Тимчук С.В. Сталий розвиток місцевих громад у збереженні культурної спадщини та природних ресурсів через сільський (зелений) туризм. Теоретичні та прикладні аспекти сталого розвитку регіонів України : Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. P. 621-644. DOI https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-26.

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Колісніченко Д. О., 41-м група, факультету менеджменту
Науковий керівник: доктор філософії з менеджменту Сухецька К.В.

У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації господарських зв'язків зовнішньоекономічна діяльність підприємств відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні їх ефективного функціонування, стабільності та довгострокового розвитку [1; 3]. Посилення міжнародної конкуренції, розвиток світових ринків та інтеграційні процеси змушують підприємства адаптуватися до нових умов господарювання та активно виходити на зовнішні ринки. Це відкриває перед ними нові можливості для зростання, диверсифікації джерел доходів, залучення інвестицій, інновацій та сучасних технологій [2].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) являє собою складну багаторівневу систему, що включає принципи, методи та інструменти організації міжнародної діяльності підприємства [1]. Воно охоплює стратегічне планування, аналіз зовнішнього середовища, формування цілей і завдань, організацію зовнішньоекономічних операцій, а також контроль та оцінку їх ефективності [4]. Ефективне управління ЗЕД дозволяє підприємству не лише закріпитися на міжнародному ринку, а й отримати стійкі конкурентні переваги.

Важливою складовою процесу управління є аналіз зовнішнього середовища, який включає оцінку економічних, політичних, соціокультурних та

технологічних факторів [3]. Такий аналіз дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни кон'юнктури світового ринку, прогнозувати попит і пропозицію, а також визначати найбільш перспективні напрями розвитку.

Значну роль у системі управління ЗЕД відіграють маркетингові дослідження міжнародних ринків. Підприємства повинні детально вивчати поведінку споживачів, рівень конкуренції, особливості попиту, а також національні та культурні відмінності [2; 5]. Це дозволяє адаптувати продукцію до вимог конкретного ринку, сформувати ефективну цінову політику та обрати оптимальні канали збуту.

Особливе значення має вибір стратегії виходу на зовнішній ринок. Існує декілька основних форм здійснення ЗЕД, серед яких: прямий та непрямий експорт, імпорт, створення спільних підприємств, стратегічні альянси, ліцензування та франчайзинг [1; 3]. Кожна з цих форм має свої переваги, недоліки та рівень ризику. Наприклад, прямий експорт забезпечує більший контроль над процесом реалізації продукції, але потребує значних ресурсів, тоді як непрямий експорт дозволяє знизити витрати, проте обмежує контроль над ринком.

Фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності є ще одним важливим аспектом управління. Воно включає організацію міжнародних розрахунків, управління валютними ризиками, визначення цін на експортну продукцію, а також планування витрат і доходів [6]. Коливання валютних курсів можуть суттєво впливати на прибутковість підприємства, тому важливим є використання сучасних фінансових інструментів, таких як хеджування та страхування.

Окрему увагу слід приділити управлінню ризиками у ЗЕД. До основних видів ризиків належать валютні, політичні, комерційні, транспортні та правові ризики [4]. Наприклад, політичні ризики можуть виникати через нестабільність у країні-партнері, а комерційні – через ненадійність контрагентів. Для зниження ризиків підприємства застосовують комплекс заходів: страхування експортних операцій, укладання довгострокових контрактів, диверсифікацію ринків збуту та перевірку партнерів [6].

Не менш важливим є нормативно-правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Підприємства повинні дотримуватися національного законодавства, міжнародних угод, митних правил, валютного регулювання, а також стандартів якості та сертифікації продукції [7]. Недотримання цих вимог може призвести до штрафів, затримок у поставках або навіть втрати ринку.

Важливим елементом ЗЕД є логістичне забезпечення, яке включає організацію транспортування, зберігання, страхування вантажів та митне оформлення [5]. Ефективна логістика дозволяє скоротити витрати, мінімізувати втрати часу та забезпечити своєчасну доставку продукції споживачам.

У сучасних умовах значну роль у розвитку ЗЕД відіграють інформаційні технології. Використання електронної комерції, цифрових платформ, автоматизованих систем управління та електронного документообігу значно підвищує ефективність діяльності підприємств [3]. Це особливо актуально для

малих і середніх підприємств, які отримують можливість виходу на міжнародні ринки без значних витрат.

Для України зовнішньоекономічна діяльність має стратегічне значення, оскільки сприяє інтеграції країни у світову економіку, розвитку експорту та залученню іноземних інвестицій [7]. Українські підприємства активно розвивають експортний потенціал у таких галузях, як агропромисловий комплекс, металургія та ІТ-сфера. Водночас вони стикаються з низкою проблем, серед яких — нестабільність економічного середовища, складності логістики та високий рівень міжнародної конкуренції.

Отже, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств є складним і багатогранним процесом, що вимагає системного підходу, високого рівня професійної підготовки та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [1; 4]. Ефективна організація ЗЕД забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення його ринків збуту та досягнення стабільного економічного зростання.

Список використаної літератури

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник / за ред. О. А. Кириченка. К.: КНЕУ, 2018.
2. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Міжнародна економіка. К.: Центр учбової літератури, 2019.
3. Філіпенко А. С. Світова економіка. К.: Либідь, 2020.
4. Дахно І. І. Зовнішньоекономічна діяльність. К.: Центр навчальної літератури, 2017.
5. Балабанова Л. В. Маркетинг. К.: Знання, 2019.
6. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент. К.: КНЕУ, 2018.
7. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 р.

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Криворучко О.М., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник: к.е.н., доцент Халахур Ю.Л.

У сучасних умовах управління будь-якою організацією неможливе без налагодження чіткої системи комунікацій. Комунікативний менеджмент сьогодні розглядається не просто як інструмент передачі інформації, а як фундаментальний процес соціальної взаємодії, від якого безпосередньо залежить психологічний клімат у колективі, рівень конфліктності та загальні фінансові показники компанії. Питання комунікативної компетентності менеджера стає центральним, оскільки саме через спілкування реалізуються всі ключові функції управління: стратегічне планування, організація процесів, мотивація персоналу

та контроль виконання завдань. Якщо керівник не володіє навичками чіткого донесення думок або ігнорує важливість зворотного зв’язку, в організації неминуче виникають інформаційні розриви, що призводять до критичних помилок у прийнятті рішень.

Комунікативна компетентність – це складне багатогранне поняття. Воно включає не лише володіння мовою та ораторським мистецтвом, а й здатність глибоко розуміти контекст ситуації, емоційний стан співрозмовника та вміння оперативно обирати найбільш дієву стратегію поведінки. Важливим аспектом є культура ділового спілкування, яка базується на суворому дотриманні етичних норм, повазі до професійної гідності підлеглих та відсутності деструктивної зверхності у стосунках. Статистичні дослідження підтверджують, що переважна більшість конфліктів усередині сучасних організацій мають не професійне, а суто комунікативне підґрунтя. Невміння сторін вислухати одна одну та конструктивно вести діалог стає головним бар'єром на шляху до ефективності [1].

Для кращого розуміння структури комунікативних процесів доцільно порівняти два основні типи комунікації, які використовує менеджер у своїй повсякденній діяльності.

Таблиця 1

Основні типи комунікації

Параметри порівняння	Формальна комунікація	Неформальна комунікація
Канали передачі	Офіційні звіти, накази, інструкції, наради.	Особисті бесіди, чутки, соціальні мережі.
Мета застосування	Координація робочих процесів, фіксація завдань.	Побудова довіри, зняття напруги в команді.
Швидкість поширення	Відносно низька (потребує погоджень).	Дуже висока (миттєве розповсюдження).
Рівень достовірності	Високий (документально підтверджений).	Середній (потребує перевірки фактів).

Особливу увагу в процесі комунікативного менеджменту автор статті приділяє бар’єрам, які деформують зміст повідомлень. Це можуть бути як технічні перепони (поганий зв'язок, перевантаження каналами інформації), так і складні психологічні бар’єри, такі як упереджене ставлення до особистості, культурні розбіжності або мовна специфіка [2].

Сучасний керівник повинен бути максимально гнучким і здатним адаптувати свій комунікативний стиль під особливості кожного конкретного працівника. Хтось із персоналу потребує суворих директивних вказівок для якісного виконання роботи, тоді як іншим критично важливо відчувати підтримку, мати простір для творчості та бути залученим до процесу обговорення важливих рішень. Такий персоналізований підхід дозволяє трансформувати сухий менеджмент у справжнє лідерство [3].

Окремої уваги заслуговує роль невербальних засобів комунікації. Часто жести, міміка та інтонація керівника несуть значно більше інформації, ніж безпосередньо вимовлені слова. Якщо вербальне повідомлення суперечить

невербальним сигналам (наприклад, керівник говорить про підтримку ініціативи з незацікавленим виразом обличчя), рівень довіри персоналу миттєво падає.

На завершення слід підкреслити, що розвиток комунікативних навичок – це безперервний процес самовдосконалення. Комунікативний менеджмент вимагає від управлінця високого рівня емоційного інтелекту, вміння визнавати власні комунікативні помилки та готовності до постійного навчання. Ефективна система комунікацій в організації ніколи не є результатом випадкового збігу обставин. Це завжди наслідок свідомої, системної стратегії керівництва, що спрямована на створення прозорого, зрозумілого та безпечного інформаційного середовища для кожного співробітника.

Список використаних джерел

1. Чередниченко В. В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89.

2. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. Київ: Академвидав, 2023. 568 с.

3. Шеломенцев В.П. Етикет і культура управління. Київ: Ліра-К, 2024. 288 с.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Криворучко О.М., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Клименко Л.В.

Сучасний розвиток агробізнесу України відбувається в умовах глибоких трансформацій, спричинених впливом глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та воєнних викликів. Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств є одним із ключових факторів забезпечення продовольчої безпеки, формування валютних надходжень та інтеграції України у світовий економічний простір. Водночас сучасні умови функціонування аграрного сектору потребують адаптації управлінських підходів до організації зовнішньоекономічної діяльності.

Цифровізація агробізнесу виступає важливим чинником підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, оскільки забезпечує автоматизацію виробничих та управлінських процесів, підвищує прозорість ланцюгів постачання та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Впровадження цифрових технологій, зокрема систем управління даними, логістичних платформ та аналітичних інструментів, сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств [1; 2].

Разом із тим, воєнні виклики суттєво ускладнюють здійснення зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Порушення логістичних маршрутів, зростання витрат на транспортування, нестабільність

валютного курсу та ризики втрати ринків збуту створюють додаткові труднощі для функціонування підприємств . У таких умовах особливого значення набуває гнучкість управління та здатність підприємств адаптуватися до нових умов.

З метою узагальнення впливу сучасних факторів на зовнішньоекономічну діяльність агробізнесу доцільно розглянути їх систематизацію (табл. 1) [3; 4].

Таблиця 1

Ключові фактори трансформації зовнішньоекономічної діяльності агробізнесу

Фактор	Характеристика	Вплив на діяльність
Цифровізація	Впровадження ІТ-технологій, автоматизація	Підвищення ефективності управління
Глобалізація	Розширення міжнародних ринків	Зростання конкуренції
Воєнні виклики	Порушення логістики, ризики	Ускладнення експорту
Інституційні зміни	Нові регуляторні вимоги	Необхідність адаптації
Інновації	Використання новітніх технологій	Підвищення продуктивності

Аналіз представлених факторів свідчить, що трансформація зовнішньоекономічної діяльності агробізнесу має комплексний характер і охоплює як технологічні, так і організаційно-економічні аспекти. Особливу роль відіграє цифровізація, яка дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових факторів та забезпечити стабільність функціонування підприємств.

Водночас важливим є розвиток управлінських компетентностей у сфері зовнішньоекономічної діяльності, зокрема здатності до стратегічного планування, аналізу міжнародних ринків, управління ризиками та організації ефективних комунікацій із зарубіжними партнерами. В умовах воєнного стану ці компетентності стають визначальними для забезпечення безперервності експортних операцій та збереження позицій на міжнародних ринках [5].

На нашу думку, трансформація зовнішньоекономічної діяльності агробізнесу повинна базуватися на поєднанні інноваційних технологій, ефективного управління та державної підтримки. Важливим є розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення логістичних систем та формування нових каналів збуту продукції [6].

Отже, трансформація зовнішньоекономічної діяльності агробізнесу в умовах цифровізації та воєнних викликів є об’єктивною необхідністю, що зумовлена змінами у глобальному економічному середовищі та внутрішніми процесами розвитку країни. Вона передбачає перехід від традиційних моделей ведення зовнішньоекономічної діяльності до більш гнучких, цифрово орієнтованих та адаптивних систем управління. У сучасних умовах саме здатність підприємств оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації

та ефективно управляти ресурсами визначає їх конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Водночас цифровізація виступає ключовим інструментом підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, оскільки дозволяє оптимізувати логістичні процеси, забезпечити прозорість операцій та підвищити якість управлінських рішень. Разом із тим воєнні виклики потребують від аграрних підприємств підвищеної стійкості, диверсифікації ринків збуту та удосконалення системи управління ризиками. У сукупності це формує нову модель функціонування агробізнесу, орієнтовану на інноваційний розвиток, цифрову трансформацію та інтеграцію у глобальні економічні процеси.

Список використаних джерел

1.Коваленко Т. М. Цифровізація аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК.* 2024. №5. С. 45–52.

2.Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств аграрного сектору. Суми: Університетська книга, 2023. С. 112–118.

3.Буркинський Б. В., Горячук В. Ф. Управління розвитком агробізнесу в умовах глобалізації. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2024. С. 67–74.

4.Савенко О. І. Цифрова трансформація аграрних підприємств України. *Агросвіт*. 2025. №3. С. 23–29.

5.Гончарук І. В. Експортний потенціал аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*. 2024. №7. С. 90–95.

6.Петренко В. С. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КНЕУ, 2023. С. 56–61.

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Кузнецова В.А., 42 - м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Загороднюк О.В.

В умовах посилення макроекономічної нестабільності питання підвищення ефективності функціонування підприємств набуває особливої науково-практичної значущості. Зростаюча невизначеність зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби та обмеженість ресурсного забезпечення обумовлюють необхідність формування сучасних управлінських підходів, орієнтованих на комплексне врахування як внутрішніх, так і зовнішніх детермінант розвитку підприємства.

Ефективність діяльності підприємства доцільно трактувати як інтегральну економічну категорію, що відображає співвідношення отриманих результатів і використаних ресурсів та характеризує здатність суб’єкта господарювання досягати стратегічних і тактичних цілей із мінімізацією витрат і максимізацією економічного ефекту. Сучасне розуміння ефективності

управління ґрунтується на її багатовимірному характері, оскільки вона формується під впливом результативності функціонування основних підсистем підприємства — виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної та кадрової. Такий підхід дозволяє розглядати підприємство як складну соціально-економічну систему, у межах якої ефективність є узагальненим результатом взаємодії її структурних елементів.

Узагальнення наукових підходів до оцінювання ефективності управління дає змогу виокремити ключові концепції: цільову, що базується на ступені досягнення поставлених цілей; системну, яка акцентує увагу на адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища; багатопараметричну, орієнтовану на баланс інтересів зацікавлених сторін; а також часову, що передбачає диференціацію оцінювання за різними часовими горизонтами. При цьому жоден із зазначених підходів не забезпечує повноцінної оцінки ефективності у відриві від інших, що обумовлює необхідність їх інтеграції.

Управління ефективністю діяльності підприємства повинно здійснюватися на основі системного підходу з урахуванням ключових функціональних напрямів, серед яких: управління виробництвом та асортиментною політикою, забезпечення якості продукції, раціональне використання ресурсів, управління фінансовими результатами, мінімізація ризиків, підтримка фінансової стійкості та розвиток конкурентних переваг. Дослідження свідчать, що рівень ефективності діяльності підприємства визначається сукупністю взаємопов’язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, при цьому вирішальне значення має здатність системи управління оперативно реагувати на зміни середовища, забезпечуючи оптимальний баланс між результативністю та ефективністю використання ресурсів.

Отже, ефективність управління діяльністю підприємства виступає складною багатокритеріальною характеристикою, що відображає якість управлінських рішень у межах усіх функціональних підсистем. Підвищення її рівня потребує впровадження інтегрованого управлінського підходу, який поєднує стратегічну спрямованість, системність та адаптивність, а також забезпечує узгодженість управлінських рішень і раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Список використаних джерел

1. Кравченко В. А. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93

2. Шерстюк Р. П. Дослідження аналізу і оцінки ефективності діяльності підприємства. Проблеми економіки транспорту. 2024. URL: https://pte.ust.edu.ua/article/view/328040

3. Чіков І. А. Теоретико-методичні аспекти наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства. Підприємництво і торгівля. 2024. № 38.

4. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Кизименко О. О. Модель стрес-менеджменту в підприємстві як інструмент підвищення ефективності

діяльності. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 1. С. 68–72. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-17

5. Мамот О. С. Управління продуктивністю праці в організації: кваліфікаційна робота. Київ, 2025. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/55678/1/O_Mamot_FEU_2025.pdf.

КРИПТОВАЛЮТИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПЕРСПЕКТИВИ І РИЗИКИ

Кузнєцова М.Ю., 22-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

Сьогодні криптовалюти вже не є чимось екзотичним – вони стали реальним фінансовим інструментом у міжнародному бізнесі. Тому для майбутніх менеджерів важливо розуміти: якщо підприємство веде зовнішньоекономічну діяльність, то питання «Чи використовувати цифрові активи?» стає не теоретичним, а цілком практичним. Йдеться про розрахунки з партнерами, захист від валютних коливань, формування резервів і залучення капіталу. Тому проблеми використання криптовалюти для формування цифрових активів і проведення розрахунків у міжнародному фінансовому менеджменті відзначаються актуальністю і практичною спрямованістю.

Цифрові технології кардинально змінюють те, як працює глобальна фінансова система. Криптовалюти – це цифрові активи на основі технології блокчейн, які все активніше застосовуються в управлінні капіталом, міжнародних розрахунках і захисті від валютних ризиків. Щоб зрозуміти масштаб явища у міжнародному бізнесі зверніть увагу на такі факти: загальна капіталізація крипторинку у 2024 р. перевищила 2,4 трлн дол. США – це вже цілком серйозний сегмент світових фінансів [1] (рис. 1).

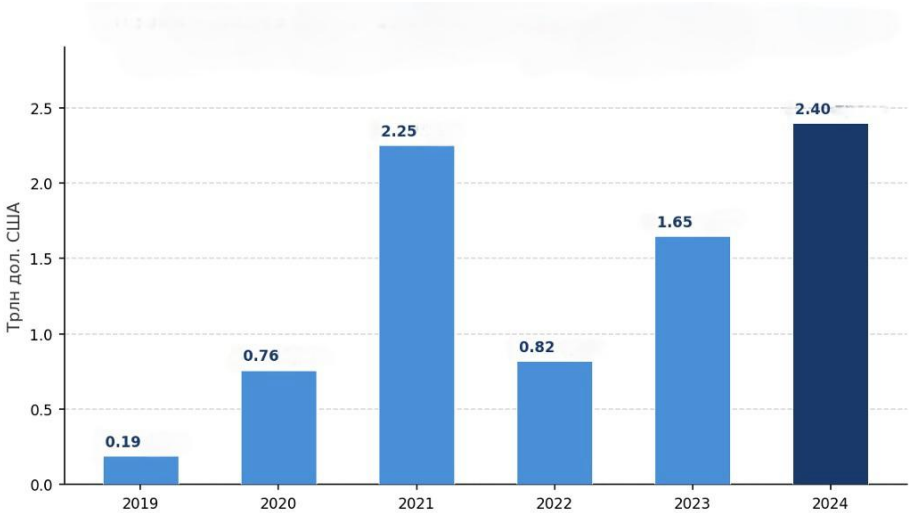

Рис. 1. Динаміка капіталізації крипторинку, 2020-2024 рр.*
*Джерело: побудовано автором за даними [1]

В умовах геополітичної нестабільності та санкційного тиску, коли традиційні ринки хитаються, для українського бізнесу криптовалюти можуть стати альтернативою для розрахунків і збереження капіталу. За даними Національного банку України, вітчизняний крипторинок продовжує зростати навіть в умовах воєнного стану [2].

Крипторинок не рівномірний: Bitcoin і Ethereum разом займають понад 69% усієї капіталізації, тобто ринок сильно концентрований навколо кількох лідерів [1] (рис. 2). Проте активно ростуть і альткоїни – зокрема Solana та XRP, – що дає підприємствам більше варіантів для інвестування та хеджування.

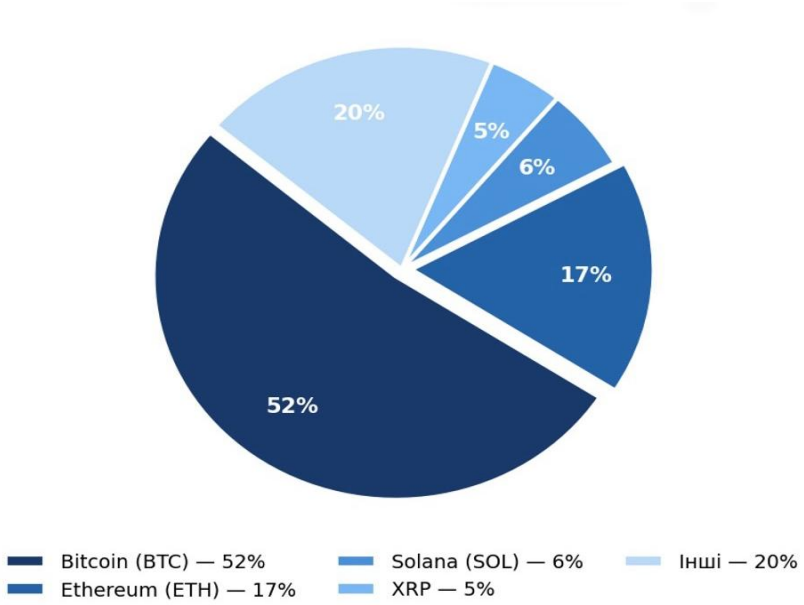

Рис. 2. Структура крипторинку за активами, 2024 р.*

*Джерело: побудовано автором за даними [1]

Дослідження засвідчують, що існує три головні причини, чому бізнес використовує криптовалюти як інструмент міжнародного фінансового менеджменту [3]. По-перше, економія на комісіях: банківський міжнародний переказ забирає в середньому 6-7% суми, тоді як крипто-транзакції через мережі другого рівня (Lightning, Polygon) коштують у десятки разів менше. По-друге, швидкість: стейблкоїни (USDT, USDC) дозволяють провести платіж за кілька хвилин, а не чекати 2-5 банківських днів. По-третє, доступ до DeFi (децентралізованих фінансів): підприємство може залучати кошти, кредитуватися та страхувати ризики напряму, без посередників. Для менеджера це означає більше інструментів для управління фінансовими потоками.

Реальні компанії вже зробили конкретні кроки. MicroStrategy (США) першою з публічних компаній перевела корпоративні резерви у Bitcoin – станом на 2024 р. на її балансі понад 190 000 BTC. Tesla у 2021 р. вклала 1,5 млрд дол. США резервів у Bitcoin і навіть тимчасово приймала крипту як оплату за автомобілі. PayPal підключив криптовалюти для 400 млн користувачів у понад 70 країнах, перетворивши їх на буденний платіжний

інструмент [3]. Це не теорія – це управлінські рішення, які вже вплинули на мільйони людей.

Але разом з перевагами існують і серйозні ризики (рис. 3). Головний – волатильність: Bitcoin тільки за 2022 р. впав у ціні на 65%. Зберігати в ньому корпоративні гроші без хеджування – дуже ризиковано [4]. Далі – регуляторна невизначеність: у різних країнах крипта має різний правовий статус, і правила можуть змінитись у будь-який момент. Нарешті, кіберризики: у 2023 р. хакери вкрали понад 1,7 млрд дол. США через вразливості смарт-контрактів і зломи бірж [5]. Отже, менеджер, який розглядає криптовалюти для зовнішньоторговельних операцій, зобов'язаний прорахувати не лише прибуток, а й усі ці загрози.

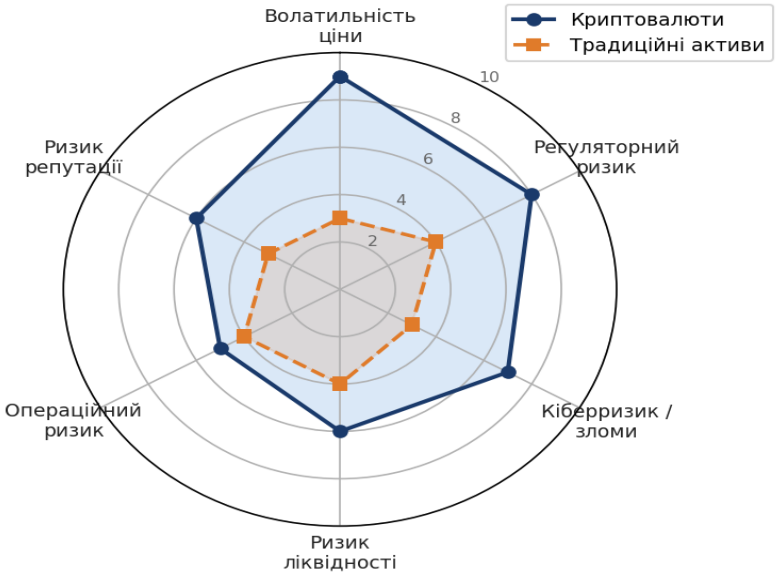

Рис. 3. Ключові ризики використання криптовалют у міжнародному бізнесі*

*Джерело: побудовано автором за даними [6]

Регулювання криптовалют активно розвивається. У 2023 р. ЄС прийняв регламент MiCA (Markets in Crypto-Assets) – перший у світі комплексний закон, який встановлює єдині правила для всіх учасників крипторинку: бірж, емітентів токенів, зберігачів активів [6]. США теж посилюють контроль через Комісію з цінних паперів (SEC). В Україні діє Закон «Про віртуальні активи» (2022), який поступово наближає вітчизняне регулювання до стандартів ЄС та FATF [7]. Це добра новина для бізнесу: більше правил означає більше передбачуваності.

Окрема тема – цифрові валюти центральних банків (CBDC). На відміну від Bitcoin чи Ethereum, CBDC випускає і контролює держава, тому вони не скачуть у ціні й мають статус офіційного платіжного засобу. Станом на 2024 р. понад 130 країн уже розробляють або впроваджують власні CBDC (рис. 4). НБУ також вивчає можливість запуску цифрової гривні [2]. Для менеджера важливо стежити за цим напрямом – він може кардинально змінити правила міжнародних розрахунків.

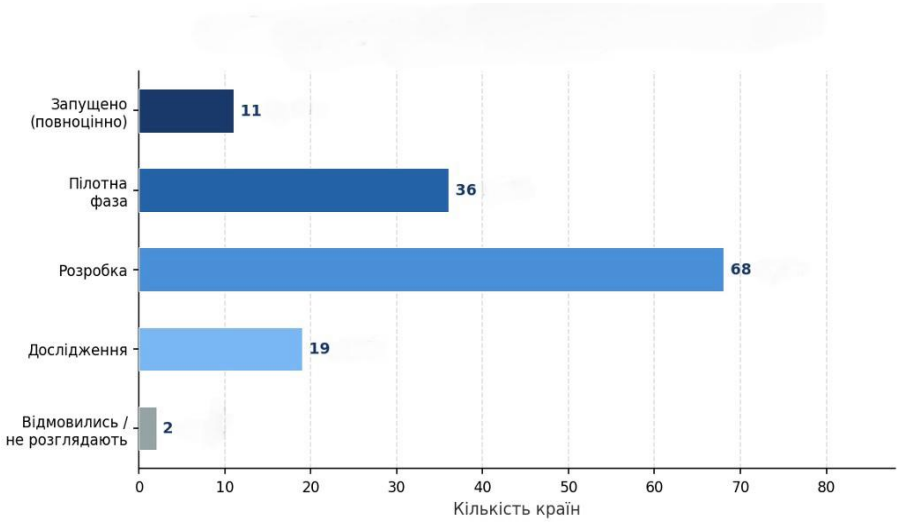

Рис. 4. Стан розробки CBDC у країнах світу, 2024 р.*

*Джерело: побудовано автором за даними [5]

З точки зору портфельного менеджменту, в довгостроковій перспективі криптовалюти слабко пов'язані з акціями чи облігаціями, тому можуть підвищити загальну ефективність портфеля. Дослідження українських науковців показують, що частка Bitcoin у 3-5% від портфеля покращує його прибутковість з урахуванням ризику (коефіцієнт Шарпа) [4]. Але є нюанс: під час криз 2020 і 2022 рр. крипта поводилася схоже на ризикові активи і теж падала, що треба враховувати в стратегії [3].

Для України ця тема набула особливого значення після 24 лютого 2022 р. Держава та волонтери зібрали понад 225 млн дол. США у криптовалюті для потреб оборони. Коли частина міжнародних платіжних систем виявилася недоступною, блокчейн забезпечив швидке і прозоре переміщення коштів без посередників [5]. Це приклад того, як цифрові активи вирішують реальні фінансові проблеми.

Узагальнюючи результати досліджень і практичний досвід використання криптовалюти як інструменту міжнародного фінансового менеджменту важливо звернути увагу на окремі рекомендації для підприємств - суб’єктів міжнародного бізнесу. Щоб грамотно керувати криптовалютними ризиками, варто дотримуватися чотирьох принципів: хеджування волатильності – одразу конвертувати крипто-надходження у стейблкоїни (USDT, USDC), щоб не залежати від коливань курсу; обмежена диверсифікація – тримати в криптоактивах не більше 3-5% корпоративних резервів для покращення прибутковості без надмірного ризику; внутрішня криптополітика – розробити документ, який фіксує ліміти, процедури авторизації та правила кібербезпеки; моніторинг регуляторного середовища – стежити за змінами законодавства у країнах партнерів і вчасно адаптувати процедури [3, 4]. Розвиток CBDC і уніфікація регулювання найближчими роками кардинально змінять глобальну фінансову систему. Менеджер, який хоче бути готовим до цих змін, повинен постійно оновлювати свої знання у цій сфері.

Отже, криптовалюти відкривають реальні можливості для міжнародного фінансового менеджменту – швидші й дешевші розрахунки, нові інструменти

для портфеля – але несуть і серйозні ризики. Підсумовуючи результати проведених досліджень зазначимо наступне. По-перше, підключати крипту до бізнесу треба системно, а не «по ситуації» – потрібна чітка стратегія. По-друге, приклади MicroStrategy, Tesla і PayPal показують: успіх залежить від того, з якою метою використовуються цифрові активи – для розрахунків, резервів чи інвестицій. По-третє, нові закони (MiCA в ЄС, Закон про віртуальні активи в Україні) поступово зменшують правову невизначеність і роблять крипту більш прийнятною для корпоративного використання.

Список використаних джерел

1. CoinMarketCap. Global Cryptocurrency Market Charts. 2024. URL: https://coinmarketcap.com/charts/ (дата звернення 14.04.2026)
2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf (дата звернення 14.04.2026)
3. Harasym I., Vovchak O. Crypto-assets in international payments: risks and opportunities for Ukrainian business. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2023. Vol. 4 (51). P. 212–223. URL: https://fkd.ubs.edu.ua (дата звернення 14.04.2026)
4. Kozmenko S., Plastun A. The role of Bitcoin as a diversifier. *Investment Management and Financial Innovations.* 2023. Vol. 20 (1). P. 97–109. DOI: 10.21511/imfi.20(1).2023.09
5. Chainalysis. The Chainalysis 2023 Crypto Crime Report. New York: Chainalysis Inc., 2023. URL: https://go.chainalysis.com/crypto-crime-2023.html (дата звернення 14.04.2026)
6. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council on Markets in Crypto-Assets (MiCA). *Official Journal of the European Union.* 2023.
7. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 № 2074-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20 (дата звернення 14.04.2026)

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА ТА ІРРАЦІОНАЛЬНІСТЬ СПОЖИВЧОГО ВИБОРУ В УМОВАХ РИНКУ

Кузнєцова М.Ю., 22-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

У сучасній мікроекономічній теорії поведінка споживача традиційно аналізується в межах моделі раціонального вибору, відповідно до якої індивід прагне максимізувати власну корисність за умов обмеженого доходу. Такий підхід становить основу неокласичної теорії, однак базується на припущеннях про повну інформацію, стабільність вподобань та здатність до оптимізації. Реальні емпіричні дослідження доводять, що поведінка споживачів часто відхиляється від цих припущень, що зумовлює розвиток поведінкової

економіки як напряму, який поєднує мікроекономічний аналіз із урахуванням когнітивних обмежень [1].

Класична модель споживчого вибору формалізується через функцію корисності U(x1, x2, …, xn) та бюджетне обмеження ∑p_i x_i = I. Оптимальний вибір досягається у точці, де гранична норма заміщення дорівнює відношенню цін. Однак функція корисності є теоретичною конструкцією, яка не піддається безпосередньому вимірюванню, а вподобання споживачів можуть бути нестабільними та залежати від контексту прийняття рішень. Це обмежує пояснювальні можливості класичної моделі в реальних умовах.

Зміна цін зумовлює зміну попиту через ефект заміщення та ефект доходу. Ефект заміщення відображає зміну структури споживання внаслідок зміни відносних цін, тоді як ефект доходу характеризує зміну реальної купівельної спроможності. У класичній моделі ці ефекти формують спадний характер кривої попиту. Водночас поведінкові фактори можуть змінювати реакцію споживача: наприклад, через сприйняття цін або суб'єктивну оцінку вигідності альтернатив.

Концепція обмеженої раціональності, запропонована Г. Саймоном, передбачає, що економічні агенти приймають рішення в умовах обмеженості інформації, часу та когнітивних можливостей. У результаті вони орієнтуються не на максимізацію корисності, а на досягнення прийнятного рівня задоволення (принцип «задовільності») [2].

У межах поведінкової економіки важливу роль відіграють когнітивні упередження. Ефект неприйняття втрат (loss aversion) означає, що втрати мають більшу суб'єктивну вагу, ніж рівнозначні виграші. Ефект прив'язки (anchoring) проявляється у залежності оцінок від початкової інформації, а упередження статус-кво – у схильності зберігати поточний стан навіть за наявності більш вигідних альтернатив [1;3].

Ірраціональність впливає не лише на індивідуальний вибір, але й на функціонування ринку в цілому. Викривлення індивідуального попиту може призводити до зміщення ринкової рівноваги, неефективного розподілу ресурсів та формування спотворених цінових сигналів. У таких умовах ринкова рівновага може не відповідати оптимуму Парето, що знижує загальну ефективність економічної системи.

Сучасні дослідження підкреслюють роль інформаційного середовища, цифрових платформ і маркетингових механізмів у посиленні поведінкових ефектів. Надлишок інформації та алгоритмічні рекомендації можуть стимулювати імпульсне споживання та посилювати відхилення від раціональної моделі.

Таким чином, поведінкова економіка не заперечує неокласичну теорію, а розширює її, враховуючи реальні особливості поведінки споживачів. Це дозволяє підвищити пояснювальну здатність економічних моделей і більш адекватно описувати формування попиту.

Висновки. Раціональна модель споживчого вибору є фундаментом мікроекономіки, проте її застосування є обмеженим без урахування поведінкових факторів. Обмежена раціональність і когнітивні упередження

формують системні відхилення від максимізації корисності, що впливає на попит і ринкову рівновагу. Інтеграція поведінкових підходів дозволяє сформувати більш реалістичну модель економічної поведінки споживача.

Список використаних джерел

1. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p. URL: https://www.penguinrandomhouse.com/books/176019/thinking-fast-and-slow-by-daniel-kahneman/

2. Simon H. A. Models of Bounded Rationality. Cambridge : MIT Press, 1982. URL: https://mitpress.mit.edu/9780262691856/models-of-bounded-rationality/

3. Thaler R. H. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. New York : W. W. Norton, 2015. 432 p. URL: https://wwnorton.com/books/9780393354774

4. DellaVigna S. Psychology and Economics: Evidence from the Field // Journal of Economic Literature. 2020. Vol. 58, No. 2. P. 315–372. URL: https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.58.2.315

5. World Bank. Mind, Behavior, and Development Report. Washington, DC : World Bank, 2022. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2015

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ДІЛОВОДСТВА В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Купрієнко А.С., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Жмуденко В.О.

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високим рівнем динамічності, цифровізації та невизначеності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність трансформації систем управління, зокрема у сфері діловодства. Зростання обсягів інформації, розвиток цифрових технологій, посилення вимог до швидкості прийняття управлінських рішень обумовлюють потребу у формуванні ефективної системи діловодства як складової інформаційного забезпечення менеджменту.

Діловодство в сучасних організаціях виступає не лише як сукупність процедур обробки документів, а як комплексна система управління інформаційними потоками, що забезпечує документування управлінських рішень, контроль їх виконання та збереження інформації. Ефективність цієї системи визначає рівень організованості діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін [1]. В умовах трансформацій зовнішнього середовища особливого значення набуває перехід від традиційного паперового діловодства до електронного. Як свідчать сучасні дослідження, електронний документообіг дозволяє значно скоротити час обробки документів, зменшити витрати ресурсів та підвищити рівень контролю за виконанням управлінських рішень [2]. Крім того, впровадження електронного діловодства сприяє

підвищенню прозорості діяльності організації та мінімізації впливу людського фактору.

Важливою складовою ефективної системи діловодства є її нормативно-правове забезпечення. В Україні організація документообігу регулюється на кількох рівнях, включаючи закони, підзаконні акти та стандарти, що визначають вимоги до створення, оформлення, обробки та зберігання документів [3]. Це забезпечує уніфікацію процесів діловодства та їх відповідність сучасним вимогам управління.

Таблиця 1

Основні напрями формування ефективної системи діловодства

Напрям	Характеристика	Очікуваний результат
Цифровізація діловодства	Впровадження електронного документообігу	Підвищення оперативності управління
Автоматизація процесів	Використання СЕД	Скорочення часу обробки документів
Нормативне забезпечення	Дотримання стандартів і законодавства	Уніфікація документів
Інформаційна безпека	Захист даних, електронний підпис	Збереження конфіденційності
Підготовка персоналу	Підвищення цифрової компетентності	Ефективне використання систем

Аналіз представлених напрямів свідчить, що ефективність діловодства залежить від комплексного підходу до його організації. Особливу роль відіграє цифровізація, яка забезпечує швидкість обробки інформації та підвищує якість управлінських рішень. Водночас важливими залишаються питання інформаційної безпеки та підготовки персоналу, оскільки саме людський фактор часто виступає стримуючим чинником у процесі впровадження інновацій [4].

Крім того, сучасні дослідження підкреслюють, що впровадження електронного діловодства сприяє економії ресурсів, підвищенню мобільності організації та створенню електронних архівів, що забезпечують ефективне зберігання інформації [5, 6]. Водночас розвиток цієї системи потребує постійного вдосконалення правового регулювання та гармонізації з міжнародними стандартами.

На нашу думку, формування ефективної системи діловодства в умовах змін зовнішнього середовища повинно базуватися на принципах системності, адаптивності, технологічності та безпеки. Особливого значення набуває інтеграція діловодства з інформаційними системами управління, що дозволяє створити єдиний інформаційний простір організації.

Отже, ефективна система діловодства виступає одним із ключових чинників забезпечення результативності управління організацією, оскільки саме вона формує основу інформаційного забезпечення управлінських

процесів. Вона забезпечує впорядкованість документообігу, своєчасність прийняття рішень, контроль за їх виконанням та збереження важливої інформації. У сучасних умовах зростання обсягів даних і динамічності зовнішнього середовища якісно організоване діловодство сприяє підвищенню рівня управлінської дисципліни, прозорості діяльності організації та її конкурентоспроможності. Водночас в умовах цифровізації система діловодства трансформується у стратегічний інструмент управління, який виходить за межі традиційного документування та стає складовою інтегрованої інформаційної системи підприємства. Використання сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем та електронного документообігу дозволяє оптимізувати інформаційні процеси, підвищити швидкість обробки даних та забезпечити гнучкість управління. Це, у свою чергу, створює передумови для ефективної адаптації організації до змін зовнішнього середовища та забезпечення її сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Улановська А. Організація електронного документообігу в системі управління. 2025. С. 10–15.

2. Капітаненко Н.П. Правове забезпечення електронного документообігу в Україні. 2024. С. 38–45.

3. Пугаченко О.В., Зарудна Н.Я., Коява Д. Законодавче регулювання організації документообороту. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. С. 134–140.

4. Степаненко Н.В., Лебедь М.О. Цифровізація юридичного діловодства: виклики електронного документообігу та захисту даних. *Legal Bulletin*. 2025. №17. С. 112–118.

5. Барановська О.Я. Удосконалення системи документообігу в органах публічного управління. 2023. С. 20–22.

6. Савченко С.В. Пошук моделі оптимізації діловодства для сучасних підприємств. 2024. С. 45–49.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ: ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ

Лисенко Д.В., 22-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

Економічна безпека держави є однією з ключових складових національної безпеки та визначається як здатність економічної системи забезпечувати стійкий розвиток, підтримувати макроекономічну рівновагу та протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам [1]. У сучасних умовах для України ця проблема є особливо актуальною у зв’язку з воєнними діями, руйнуванням інфраструктури та структурними трансформаціями економіки.

Наукові підходи до визначення економічної безпеки підкреслюють її багатовимірність. Вона охоплює фінансові, виробничі, енергетичні, соціальні та інноваційні складові. Кожна з них формує загальний рівень стійкості економіки до кризових явищ та визначає здатність держави забезпечувати належний рівень життя населення.

Загрози економічній безпеці доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. Внутрішні загрози формуються внаслідок дисбалансів у національній економіці, недосконалості інституційного середовища та соціально-економічних проблем. Зовнішні загрози пов'язані з впливом глобальних економічних процесів, міжнародною конкуренцією та геополітичними факторами [2].

До ключових внутрішніх загроз належать інфляція, бюджетний дефіцит, державний борг та структурні диспропорції економіки. За даними Національного банку України, інфляція у 2023–2024 роках залишалася вагомим фактором зниження реальних доходів населення [3]. Це призводить до скорочення споживчого попиту та уповільнення економічного зростання.

Зростання державного боргу також є суттєвим викликом. Високий рівень боргового навантаження обмежує можливості держави фінансувати соціальні програми та інвестиційні проєкти, що негативно впливає на довгострокову економічну динаміку [4].

Валовий внутрішній продукт є базовим індикатором економічної безпеки. За оцінками Світового банку, економіка України демонструє поступове відновлення після значного спаду, однак темпи зростання залишаються обмеженими через воєнні ризики та структурні проблеми [5]. Це свідчить про необхідність активізації реформ та підвищення ефективності економічної політики.

Важливим внутрішнім фактором є також низький рівень диверсифікації економіки. Концентрація виробництва в окремих галузях підвищує вразливість до зовнішніх шоків і коливань світових ринків. Крім того, значною проблемою залишається тіньова економіка, яка знижує ефективність податкової системи та обмежує бюджетні надходження.

Зовнішні загрози економічній безпеці України мають комплексний характер. До них належать військова агресія, порушення логістичних ланцюгів, обмеження експорту та залежність від міжнародної фінансової допомоги. За даними Міжнародного валютного фонду, зовнішня підтримка є ключовим фактором забезпечення макрофінансової стабільності України [6].

Особливої уваги потребує стан зовнішньої торгівлі. Наявність значного торговельного дефіциту свідчить про переважання імпорту над експортом, що посилює залежність економіки від зовнішніх джерел фінансування та валютних надходжень.

Суттєвим компонентом економічної безпеки є енергетична незалежність. Залежність від імпорту енергоносіїв і нестабільність світових цін створюють додаткові ризики для функціонування промисловості та фінансової системи.

Окрім цього, сучасні загрози включають демографічну кризу, трудову міграцію та скорочення чисельності економічно активного населення. Це

негативно впливає на продуктивність праці та потенціал економічного зростання.

Не менш важливими є інституційні чинники, зокрема рівень довіри до державних інститутів, ефективність правової системи та якість державного управління. Недосконаліть інституцій може посилювати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх загроз.

Забезпечення економічної безпеки потребує реалізації комплексної державної політики, спрямованої на диверсифікацію економіки, розвиток інновацій, підтримку підприємництва та ефективне управління державними фінансами.

Отже, економічна безпека України формується під впливом взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Для її забезпечення необхідно впроваджувати системні реформи, спрямовані на підвищення стійкості економіки та її адаптаційних можливостей у сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Барановський О. І. Фінансова безпека: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 512 с.

2. Калініченко О. В. Зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці України. Інтелект XXI. 2024. № 2. С. 25–35. URL: https://dspace.pdau.edu.ua

3. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2024. Київ: НБУ, 2024. С. 5–7. URL: https://bank.gov.ua

4. Міністерство фінансів України. Державний борг України. 2025. URL: https://mof.gov.ua

5. World Bank. Ukraine Economic Update. October 2024. Washington, DC: World Bank. P. 12–15. URL: https://www.worldbank.org

6. International Monetary Fund. Ukraine: Staff Report. 2024. Washington, DC: IMF. P. 8–10. URL: https://www.imf.org

УКРАЇНСЬКА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Лисенко Д.В., 22-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

Українська модель менеджменту – це система управлінських принципів, методів і практик, що формується на рівні підприємств і організацій України в умовах трансформації економіки та поступової імплементації стандартів Європейського Союзу. Її ключовими ознаками є перехідний характер, поєднання адміністративно-ієрархічних і ринково-орієнтованих підходів, посилення стратегічної функції менеджменту та поступове впровадження принципів сталого розвитку (ESG). Для неї характерні такі риси: перехідність і змішаність управлінських практик; недостатній рівень розвитку корпоративного управління, зокрема в частині незалежного контролю;

зростання ролі стратегічного менеджменту та управління змінами; поступове впровадження ESG-принципів; а також посилення значення прозорості й підзвітності в діяльності підприємств.

Відмінності від європейської моделі менеджменту полягають у тому, що в ЄС домінує орієнтація на довгострокову вартість компанії, високу якість корпоративного управління, розвинені механізми підзвітності та широке використання аналітичних методів оцінки ефективності (SEM, DiD, ESG-індекси), тоді як в Україні зберігається орієнтація на фінансові результати та формальне впровадження управлінських інструментів.

У сучасних умовах українські підприємства змушені адаптувати свої управлінські системи до вимог євроінтеграції. Після отримання статусу кандидата в ЄС у 2022 році процес гармонізації корпоративного управління суттєво прискорився, що вплинуло, насамперед, на управлінський рівень – систему прийняття рішень, стратегічне планування та контроль.

У межах підприємств відбувається перебудова управлінських структур, посилення ролі стратегічного менеджменту, розвиток систем внутрішнього контролю та інтеграція ESG-принципів у процеси прийняття рішень. Це свідчить про перехід від функціонального адміністрування до процесно-орієнтованого управління.

В умовах євроінтеграції система управління в Україні трансформується під впливом нових економічних, правових та інституційних вимог Європейського Союзу. Ці зміни передбачають впровадження сучасних підходів до планування, організації, мотивації та контролю відповідно до європейських стандартів. Результативність таких перетворень залежить від здатності керівництва забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищення прозорості діяльності та орієнтацію на інноваційний розвиток.

Ключовим напрямом трансформації є стратегічна орієнтація на інтеграцію у європейський економічний простір. Це вимагає адаптації управлінських практик до норм ЄС, зокрема у сферах корпоративного управління, конкурентної політики та сталого розвитку. За таких умов підприємства активно застосовують аналітичні інструменти, оцінюють ризики та формують гнучкі стратегії, що дозволяють підвищити їх конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Рівень ефективності управління в цих процесах визначається якістю управлінських рішень, розвитком організаційних структур і налагодженням комунікації як всередині підприємства, так і із зовнішнім середовищем. Особливого значення набуває людський капітал, адже саме компетентність і адаптивність персоналу забезпечують успішне впровадження європейських стандартів. Важливою складовою також є формування сучасної управлінської культури, заснованої на принципах відкритості, відповідальності та інноваційності.

Євроінтеграційні процеси виступають головним зовнішнім драйвером трансформації української моделі менеджменту. Після 2014 року, а особливо після 2022 року, Україна активізувала імплементацію директив ЄС у сфері корпоративного управління, прозорості та звітності.

Дослідження підтверджують, що впровадження директив ЄС підвищує ефективність управлінських систем підприємств. Зокрема, використання методів DiD («Різниця в різницях») та SEM («Моделювання структурними рівняннями») демонструє позитивний вплив адаптації до європейських стандартів на інноваційність та результативність менеджменту [1].

Важливим елементом сучасного менеджменту є ESG-підхід, який трансформує систему оцінки ефективності підприємств. Він включає екологічні, соціальні та управлінські критерії, що впливають на стратегічні рішення та інвестиційну привабливість компаній.

Порівняльний аналіз показує, що європейська модель менеджменту базується на принципах довгострокового сталого розвитку, тоді як українська модель перебуває у фазі адаптації та часткового впровадження цих підходів.

Для оцінки трансформації української моделі менеджменту в умовах євроінтеграції доцільно проаналізувати ключові макроекономічні та інституційні показники, що відображають прогрес адаптації до стандартів ЄС. Зокрема, важливим індикатором є рівень виконання Угоди про асоціацію з ЄС. Аналіз даного показника за останні роки дозволяє виявити тенденції розвитку менеджменту в України (рис. 1.). Наведені дані демонструють чітку позитивну динаміку виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС упродовж 2023-2025 років. Зокрема, рівень виконання зріс із 77% у 2023 році до 84% у 2025 році, що свідчить про активізацію євроінтеграційних процесів та послідовну адаптацію національного законодавства до стандартів ЄС. З управлінської точки зору це означає не лише інституційні зміни, а й поступове вдосконалення системи державного та корпоративного менеджменту, підвищення прозорості, впровадження нових процедур прийняття рішень та посилення стратегічного підходу до управління. Тобто, зростання показника є індикатором підвищення якості управлінських механізмів та адаптації підприємств до європейських вимог.

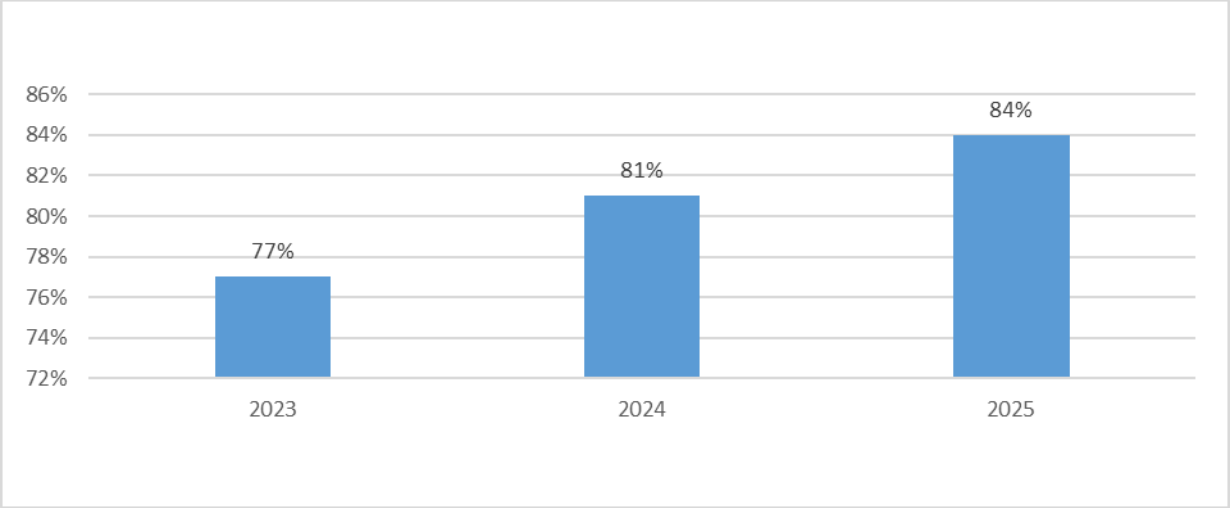

Рис. 1. Рівень виконання Угоди про асоціацію Україна – ЄС [2; 3; 4]

Воєнний стан суттєво вплинув на управлінські практики, актуалізувавши

потребу в кризовому менеджменті, гнучких організаційних структурах, швидкому прийнятті рішень та управлінні ризиками. Це призвело до переосмислення традиційних моделей управління та посилення ролі стратегічної адаптивності підприємств.

Законодавчі зміни також торкнулися сфери корпоративного управління. Українське законодавство поступово адаптується до принципів OECD і стандартів ЄС, впроваджуються реформи корпоративного права та підвищується вимога прозорості. Проте на практиці реалізація цих механізмів у багатьох компаніях залишається переважно формальною, особливо у питаннях діяльності наглядових рад та незалежних директорів.

Згідно з оглядом корпоративного управління в Україні, підготовленим OECD у 2026 році, державні компанії поступово впроваджують практики, сумісні з міжнародними стандартами. Разом із тим, досі існують значні розбіжності у структурах управління та рівні реалізації цих практик, що підкреслює потребу у подальшому удосконаленні корпоративних механізмів.

Економічна ситуація свідчить про поступове відновлення після кризи. У 2024 році ВВП України зріс до приблизно 190,7 млрд доларів США, що відображає позитивний вплив проведених реформ та міжнародної підтримки. Поступове покращення економічних показників створює додаткові можливості для розвитку ефективних моделей менеджменту та інтеграції європейських стандартів у діяльність українських підприємств [5].

У контексті поступового економічного відновлення та посилення євроінтеграційних процесів зростає потреба у практичному переосмисленні підходів до управління на рівні підприємств. Сформовані макроекономічні передумови створюють можливості для переходу від загальних трансформаційних тенденцій до конкретних управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності корпоративного менеджменту та адаптацію до європейських стандартів.

Узагальнюючи викладене, можна визначити низку практичних напрямів удосконалення управління в умовах євроінтеграційних процесів:

1. На рівні підприємств необхідно системно впроваджувати ESG-інструменти через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у стратегічне планування та систему KPI менеджменту.
2. Доцільно посилити корпоративне управління шляхом розвитку незалежних наглядових рад, удосконалення внутрішнього контролю та підвищення прозорості прийняття рішень.
3. Потрібно впроваджувати структуровані механізми управління змінами, включаючи моделі оцінки готовності організації до трансформацій, системи комунікації та управління опором персоналу.

Загалом українська модель менеджменту поступово виходить за рамки традиційних ієрархічних підходів, інтегруючи елементи європейських стандартів, прозорості, залучення стейкхолдерів і сталого розвитку. Це створює основу для подальшої адаптації системи управління до вимог міжнародного ділового середовища.

Список використаних джерел

1. Шедько Д. В. Методичні підходи оцінки ефективності корпоративного менеджменту підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний простір*, 2025. № 208. С. 161-167. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2026/01/208-161-167-shedko.pdf (дата звернення: 01.04.2026).
2. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-Ukrayinoyu-ta-YEvropejskym-Soyuzom-za-2023-rik.pdf (дата звернення: 01.04.2026).
3. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за 2024 р. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu/zviti-pro-vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu (дата звернення: 01.04.2026).
4. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2025 рік. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-za-2025-r.pdf (дата звернення: 01.04.2026).
5. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Ukraine 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-of-the-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-in-ukraine-2026_149d03e6-en/full-report/overview-of-ukraine-s-state-owned-enterprise-corporate-governance-landscape_2bd5f9b5.html (дата звернення: 01.04.2026).

ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ МЕНЕДЖЕРА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КОЛЕКТИВУ

Лисенко С.В., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, глобалізацією, зростанням конкуренції та високим рівнем невизначеності бізнес-середовища. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та постійних змін особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління трудовими колективами. Традиційні підходи до управління, що базуються виключно на адміністративних методах і професійних знаннях, уже не забезпечують необхідного рівня результативності. У зв'язку з цим зростає роль особистісних компетентностей менеджера, серед яких ключове місце посідає емоційний інтелект.

Емоційний інтелект (Emotional Intelligence, EI) розглядається як

інтегральна характеристика особистості, що включає здатність усвідомлювати власні емоції, розпізнавати емоційні стани інших людей, управляти емоційними реакціями та використовувати емоційну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. Згідно з концепціями Д. Гоулмана, Дж. Мейєра та П. Саловея, емоційний інтелект включає такі основні компоненти: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички [1; 2].

У контексті управління колективом емоційний інтелект менеджера виступає важливим фактором формування ефективного соціально-психологічного клімату. Високий рівень емоційної компетентності керівника сприяє зниженню рівня конфліктів, підвищенню довіри між працівниками та формуванню сприятливого робочого середовища. У свою чергу, позитивний психологічний клімат безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань та рівень задоволеності персоналу.

Вплив емоційного інтелекту менеджера на ефективність роботи колективу доцільно розглядати через систему взаємопов'язаних механізмів.

По-перше, когнітивно-емоційний механізм полягає у здатності менеджера адекватно оцінювати емоційний стан працівників та враховувати його при прийнятті управлінських рішень. Це дозволяє уникати помилок, пов'язаних із недооцінкою людського фактору, та підвищує якість управління.

По-друге, комунікативний механізм проявляється у здатності ефективно будувати взаємодію в колективі, використовувати емоційно грамотні способи спілкування, попереджувати та конструктивно вирішувати конфлікти. Менеджер з високим рівнем емоційного інтелекту здатний адаптувати стиль комунікації залежно від індивідуальних особливостей працівників.

По-третє, мотиваційний механізм полягає у вмінні надихати працівників, формувати внутрішню мотивацію та підтримувати їхню залученість до досягнення цілей організації. Емоційно компетентний керівник здатний створювати атмосферу підтримки та визнання, що позитивно впливає на продуктивність праці.

По-четверте, регулятивний механізм пов'язаний із здатністю менеджера контролювати власні емоції, уникати імпульсивних рішень та зберігати емоційну стабільність у кризових ситуаціях. Це є особливо важливим в умовах підвищеного стресу, коли від управлінських рішень залежить стабільність функціонування підприємства.

У сучасних умовах господарювання спостерігається тенденція до зміщення акцентів з професійних (Hard Skills) на поведінкові та соціальні компетентності (Soft Skills). Емоційний інтелект виступає інтегруючим елементом цих компетентностей, забезпечуючи ефективну реалізацію управлінських функцій. Дослідження свідчать, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють кращі результати в управлінні командами, досягають вищих показників продуктивності та забезпечують стійкий розвиток організацій.

Особливої актуальності розвиток емоційного інтелекту набуває в умовах цифровізації управління та переходу до гнучких форм організації праці (remote work, гібридні команди). У таких умовах зростає значення дистанційної комунікації, де відсутність невербальних сигналів ускладнює взаєморозуміння

між учасниками команди. Саме тому менеджер повинен володіти високим рівнем емоційної чутливості та комунікативної гнучкості.

На нашу думку, емоційний інтелект є не просто додатковою компетентністю, а стратегічним ресурсом сучасного менеджера, що визначає ефективність функціонування організації в цілому. Його розвиток має стати одним із пріоритетних напрямів професійної підготовки майбутніх управлінців.

З метою підвищення ефективності роботи колективів доцільно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту менеджерів, зокрема: проведення тренінгів з емоційної компетентності, розвиток навичок емпатії та комунікації, формування культури зворотного зв'язку, а також інтеграцію елементів емоційного інтелекту в систему оцінки персоналу.

Отже, емоційний інтелект менеджера є ключовим фактором підвищення ефективності роботи колективу, оскільки він забезпечує гармонізацію міжособистісних відносин, підвищення мотивації персоналу, зниження рівня конфліктності та формування сприятливого психологічного клімату, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Список використаних джерел

1. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995. Режим доступу: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1999.00375

2. Mayer J.D., Salovey P. What is Emotional Intelligence? // Emotional Development and Emotional Intelligence. 1997. Режим доступу: https://scholar.google.com.ua/scholar

3. Bar-On R. Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). 2000. Режим доступу: https://psycnet.apa.org/record/2001-00355-018

4. Савченко В.А. Розвиток управлінських компетентностей в умовах цифровізації економіки. 2024. с. 160-175.

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

Ліфінцева М. В., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Халахур Ю.Л.

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається рівнем організації комунікаційних процесів. Саме комунікації забезпечують взаємозв'язок між усіма елементами управлінської системи, сприяють узгодженню дій працівників і створюють передумови для досягнення стратегічних цілей організації.

Комунікації доцільно розглядати як цілеспрямований процес обміну

інформацією між учасниками організаційної діяльності, що забезпечує координацію, контроль і прийняття управлінських рішень. Вони виступають не лише засобом передачі інформації, але й важливим інструментом формування корпоративної культури, розвитку командної взаємодії та підвищення ефективності роботи колективу [1].

У структурі організаційних комунікацій виокремлюють внутрішні та зовнішні. Внутрішні комунікації забезпечують інформаційний обмін між керівництвом і працівниками, а також між підрозділами підприємства, сприяючи реалізації управлінських функцій і координації діяльності. Зовнішні комунікації, у свою чергу, орієнтовані на взаємодію із зовнішнім середовищем – клієнтами, партнерами, державними органами, що впливає на формування іміджу підприємства та його конкурентоспроможність.

Важливим елементом комунікаційного процесу є зворотний зв'язок, який дозволяє оцінити ефективність переданої інформації, своєчасно виявити проблеми та скоригувати управлінські рішення. Його відсутність може призводити до викривлення інформації, зниження результативності управління та виникнення непорозумінь у колективі [2].

Разом із тим ефективність комунікацій залежить від здатності організації мінімізувати вплив комунікаційних бар'єрів. До них належать особистісні особливості учасників взаємодії, різниця у сприйнятті інформації, організаційна структура, культурні відмінності та дефіцит часу. Наявність таких бар'єрів ускладнює процес передачі інформації та може негативно впливати на результати діяльності підприємства.

Окремої уваги потребує проблема інформаційного перевантаження, яка виникає у випадках надмірного обсягу повідомлень. У таких умовах працівники не завжди здатні ефективно обробляти інформацію, що призводить до зниження якості прийняття рішень і продуктивності праці [3].

З метою підвищення ефективності комунікацій у сучасних організаціях доцільно впроваджувати комплекс системних заходів, спрямованих на вдосконалення процесів обміну інформацією та взаємодії між працівниками. Передусім важливим є раціональне управління інформаційними потоками, яке передбачає визначення оптимального обсягу інформації, її структурування та своєчасне доведення до відповідних рівнів управління. Надлишок інформації, як і її дефіцит, негативно впливає на якість прийняття рішень, тому керівникам необхідно чітко регламентувати канали та форми комунікації.

Особливого значення набуває розвиток ефективної системи зворотного зв'язку, яка забезпечує двосторонній характер комунікації та дозволяє оцінити ступінь розуміння переданої інформації. Це може реалізовуватися через регулярні наради, анкетування працівників, індивідуальні бесіди, а також використання цифрових інструментів, що дають змогу оперативно отримувати відгуки персоналу. Наявність зворотного зв'язку сприяє підвищенню рівня довіри в колективі, своєчасному виявленню проблем та коригуванню управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення комунікацій є впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема корпоративних інформаційних систем,

електронного документообігу, месенджерів і платформ для командної роботи. Використання таких інструментів дозволяє прискорити обмін інформацією, забезпечити її доступність та підвищити рівень координації діяльності підрозділів. Наприклад, застосування CRM- та ERP-систем сприяє інтеграції даних і підвищує прозорість управлінських процесів.

Не менш важливим є стимулювання неформальних комунікацій у колективі, які доповнюють офіційні канали обміну інформацією та сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату. Неформальні взаємодії дозволяють швидше поширювати інформацію, обговорювати ідеї та знаходити нестандартні рішення. Наприклад, організація командних заходів, спільних обговорень або внутрішніх комунікаційних платформ сприяє підвищенню рівня взаєморозуміння між працівниками.

Окремої уваги потребує розвиток комунікативної компетентності керівників, яка включає здатність чітко формулювати думки, активно слухати, враховувати особливості аудиторії та ефективно використовувати вербальні й невербальні засоби спілкування. Підвищення рівня таких компетентностей можливе через проведення тренінгів, навчальних програм і практичних занять. Саме високий рівень комунікативної культури керівника забезпечує якісну передачу інформації, зменшує ризик виникнення конфліктів та підвищує ефективність управління загалом.

Отже, комунікації є ключовим елементом системи управління організаційними процесами, оскільки забезпечують ефективний обмін інформацією, координацію діяльності та прийняття управлінських рішень. Від рівня їх організації залежить результативність діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас підвищення ефективності комунікацій потребує системного підходу, що передбачає врахування комунікаційних бар'єрів, розвиток зворотного зв'язку та впровадження сучасних інформаційних технологій. У сучасних умовах це є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9408.

2. Глєбова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277.

3. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управління підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2016. Вип. 174. С. 60-66.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БІРКОФФ» С. БІРКІВ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Лобунець Н.А., 41-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Клименко Л.В.

В умовах сучасної економічної нестабільності, спричиненої глобальними кризовими явищами, військовими діями та макроекономічними дисбалансами, особливого значення набуває ефективне антикризове управління підприємствами. Воно виступає важливим інструментом забезпечення їхньої стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку.

Антикризове управління – це система заходів, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ у діяльності підприємства. Основною його метою є забезпечення стабільного функціонування суб'єкта господарювання навіть в умовах значної невизначеності та ризику.

ТОВ «Біркофф» (с. Бірків, Вінницька область) функціонує в умовах підвищеної економічної турбулентності, що зумовлює необхідність впровадження ефективної антикризової політики. Діяльність підприємства зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть призводити до зниження ефективності його функціонування.

До основних кризових чинників, що впливають на діяльність ТОВ «Біркофф», доцільно віднести такі:

1. Нестабільність економічного середовища. Економічна нестабільність проявляється у коливаннях макроекономічних показників, невизначеності державної політики, зміні регуляторного середовища та впливі зовнішніх шоків. Для підприємства це означає ускладнення процесів стратегічного планування та прогнозування діяльності. Часті зміни умов господарювання змушують підприємство постійно адаптуватися, що потребує додаткових ресурсів і знижує ефективність управління. У таких умовах підвищується рівень ризику прийняття управлінських рішень.

2. Зростання цін на ресурси та енергоносії. Підвищення вартості сировини, матеріалів, палива та енергоресурсів безпосередньо впливає на собівартість продукції підприємства. Для ТОВ «Біркофф» це означає зниження рентабельності виробництва та необхідність перегляду цінової політики. Водночас підвищення цін на продукцію може призвести до зменшення попиту, що створює додатковий тиск на фінансові результати підприємства. Таким чином, підприємство опиняється перед необхідністю балансування між витратами та конкурентоспроможністю.

3. Порушення логістичних ланцюгів постачання. Збої у постачанні сировини та матеріалів можуть бути спричинені як внутрішніми (недостатня координація, залежність від окремих постачальників), так і зовнішніми факторами (транспортні обмеження, військові дії, зміни умов імпорту). Це призводить до затримок у виробництві, зростання витрат на логістику та

зниження обсягів реалізації продукції. Відсутність стабільних каналів постачання негативно впливає на безперервність виробничого процесу та загальну ефективність діяльності підприємства.

4. Зниження платоспроможного попиту. Зменшення доходів населення та підприємств в умовах економічної кризи призводить до скорочення попиту на продукцію. Споживачі стають більш обережними у витратах, надаючи перевагу дешевшим або необхідним товарам. Для ТОВ «Біркофф» це означає зниження обсягів реалізації, накопичення залишків продукції та зменшення доходів. У результаті підприємство змушене або знижувати ціни, що впливає на прибутковість, або шукати нові ринки збуту.

5. Валютні коливання та інфляційні процеси. Коливання валютних курсів мають значний вплив на діяльність підприємства, особливо у випадку використання імпортних ресурсів або співпраці з іноземними партнерами. Зростання курсу іноземної валюти призводить до подорожчання імпортної сировини та комплектуючих, що підвищує собівартість продукції. Інфляційні процеси, у свою чергу, знижують купівельну спроможність споживачів та призводять до загального зростання витрат підприємства. Сукупний вплив цих факторів ускладнює фінансове планування та знижує стабільність діяльності підприємства.

Зазначені фактори зумовлюють необхідність застосування системного підходу до антикризового управління, який передбачає своєчасну діагностику фінансового стану підприємства, оцінку ризиків та розробку ефективних управлінських рішень. Аналіз діяльності ТОВ «Біркофф» свідчить, що підприємство має потенціал для стабілізації та подальшого розвитку за умови впровадження дієвих антикризових заходів. Важливим є забезпечення фінансової рівноваги, оптимізація витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

З метою підвищення ефективності антикризового управління доцільно реалізувати такі напрями:

1. Фінансова стабілізація діяльності. Передбачає забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства шляхом оптимізації грошових потоків, контролю дебіторської та кредиторської заборгованості, а також скорочення необґрунтованих витрат. Важливим є формування фінансових резервів для покриття можливих ризиків.

2. Оптимізація витрат та ресурсів. Раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів дозволяє знизити собівартість продукції та підвищити ефективність діяльності підприємства. Доцільним є впровадження сучасних методів управління витратами та вдосконалення виробничих процесів.

3. Диверсифікація діяльності. Розширення видів діяльності та асортименту продукції сприяє зменшенню залежності підприємства від окремих ринків або продуктів. Це дозволяє підвищити стійкість до кризових явищ та забезпечити додаткові джерела доходу.

4. Удосконалення системи управління. Передбачає впровадження сучасних методів менеджменту, підвищення кваліфікації персоналу, покращення системи

планування та контролю. Ефективна організаційна структура управління дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

5. Розвиток маркетингової діяльності. Активізація маркетингових заходів, аналіз ринку, адаптація продукції до потреб споживачів та формування конкурентних переваг сприятимуть збільшенню обсягів реалізації та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Таблиця 1

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Біркофф» в контексті антикризового управління

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Наявність стабільного земельного банку та збереження спеціалізації на зернових і олійних культурах	• Відсутність формалізованої антикризової стратегії
• Досвід роботи підприємства в умовах економічної нестабільності та воєнних дій	• Висока централізація управлінських рішень
• Поступове зростання доходів і рентабельності у 2023–2024 роках	• Недостатній рівень фінансового планування та прогнозування
• Збереження ключового кадрового ядра	• Зношеність частини матеріально-технічної бази
• Орієнтація на внутрішній ринок, що знижує експортні ризики	• Обмежене використання інструментів управління ризиками
• Можливість участі в державних і регіональних програмах підтримки АПК	• Недостатній рівень внутрішніх комунікацій у кризовий період
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Державні програми підтримки аграрного сектору (компенсація техніки, пільгові кредити)	• Тривалі воєнні дії та безпекові ризики
• Диверсифікація каналів збуту через прямі контракти з переробними підприємствами	• Висока цінова волатильність на аграрну продукцію
• Модернізація техніки та впровадження ресурсозберігаючих технологій	• Зростання вартості пального, добрив і матеріальних ресурсів
• Підвищення ролі фінансового планування та сценарного прогнозування	• Логістичні обмеження та залежність від окремих контрагентів
• Формування антикризової команди управління	• Нестабільність державної аграрної та податкової політики
• Оптимізація структури посівів з урахуванням ринкових ризиків	• Кадрові ризики та зниження мотивації персоналу

6. Управління ризиками. Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків є важливою складовою антикризового управління. Впровадження системи ризик-менеджменту дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства.

Таким чином, ефективне антикризове управління ТОВ «Біркофф» є необхідною умовою забезпечення його стабільного функціонування в умовах економічної нестабільності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню його фінансового стану та створенню передумов для сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт ТОВ «Біркофф» с. Бірків Вінницької області. URL: https://birkoff.business-guide.com.ua/
2. Олійник О.В. Фінансово-економічна оцінка кризового стану підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №8. С. 59–66.
3. Гончарук А.Г. Діагностика кризового стану підприємства в умовах нестабільного ринку. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 41–48.

ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОДИН З НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

Маслюк О.В., 11м-тм група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Коваленко Л.Г.

Сучасний туризм характеризується високим рівнем конкуренції між країнами та регіонами за туристичні потоки. У таких умовах важливим фактором стає пошук інноваційних підходів до залучення туристів. Одним із ефективних інструментів є івент-менеджмент, який передбачає організацію різноманітних заходів – фестивалів, концертів, спортивних подій, виставок тощо [1].

Питання розвитку подієвого туризму досліджували як зарубіжні, так і українські науковці, зокрема Д. Гетц [1], Дж. Аллен [2], Ф. Котлер, В. Кифяк, О. Любіцева [3], І. Смаль. У їхніх працях івент-менеджмент розглядається як важливий інструмент маркетингу територій, що сприяє формуванню позитивного іміджу та розвитку туристичних потоків.

Івент-менеджмент (від англ. *event management*) – це діяльність, спрямована на планування, організацію та проведення заходів різного масштабу. У туристичній сфері він виступає як інструмент створення унікального туристичного продукту – подієвого туризму.

Подієвий туризм передбачає подорожі з метою відвідування певних заходів. До основних видів таких подій належать: культурні (фестивалі, концерти, карнавали), спортивні (чемпіонати, марафони), ділові (виставки, конференції, форуми), релігійні та традиційні свята. В результаті організації тих чи інших видів подій відбувається збільшення туристичних потоків – масові заходи приваблюють значну кількість відвідувачів, стимулюється розвиток готельного та ресторанного бізнесу для забезпечення інфраструктури, формується імідж регіону – події сприяють підвищенню впізнаваності території і в результаті відчутний економічний ефект – туристи витрачають кошти на проживання, харчування, транспорт і розваги.

Отже, в Україні івент-туризм має значний потенціал розвитку. Проведення фестивалів, ярмарків, культурних і спортивних заходів сприяє залученню туристів як з інших регіонів країни, так і з-за кордону. Водночас розвиток цього напряму стримується низкою внутрішніх факторів галузі: недостатнім рівнем інфраструктури, обмеженим фінансуванням та нестачею

кваліфікованих спеціалістів. Серед основних зовнішніх перешкод розвитку подієвого туризму варто виділити недостатній рівень державної підтримки, слабке маркетингове просування туристичних подій, кадровий дефіцит у сфері івент-менеджменту.

Для отримання перспектив у розвитку туризму також варто задуматись над впровадженням цифрових технологій у організацію заходів, активним використанням соціальних мереж для просування, залученням інвестицій та міжнародного досвіду, розвитком державно-приватного партнерства.

При усуненні зазначених проблем країна отримає унікальний туристичний продукт; зменшення сезонності туристичних потоків; стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу; створення нових робочих місць.

Таким чином, івент-менеджмент є важливим інструментом розвитку сучасного туризму, що сприяє підвищенню привабливості регіонів та стимулює економічне зростання. В Україні цей напрям має значний потенціал, однак потребує комплексного підходу, що включає інвестиції, підготовку кадрів та ефективну маркетингову політику.

Важливо також зазначити, що розвиток івент-менеджменту у туристичній сфері тісно пов’язаний із формуванням конкурентоспроможності туристичних дестинацій. У сучасних умовах турист обирає не лише місце для відпочинку, але й унікальний досвід, який він може отримати під час подорожі. Саме події стають тим елементом, що формує емоційну прив’язаність до території та стимулює повторні візити.

Особливу роль відіграє брендинг територій через події. Успішно організовані фестивалі чи міжнародні заходи здатні перетворити навіть маловідомий регіон на популярний туристичний центр. Наприклад, регулярність проведення подій сприяє формуванню сталого туристичного потоку та закріпленню позитивного іміджу дестинації на національному й міжнародному рівнях [5].

Крім того, івент-менеджмент сприяє диверсифікації туристичного продукту. Завдяки різноманітності заходів можна залучати різні цільові аудиторії: молодь, сім’ї з дітьми, бізнес-туристів, поціновувачів культури чи спорту. Це дозволяє більш ефективно використовувати туристичний потенціал регіону протягом усього року, зменшуючи залежність від сезонних коливань.

Суттєвим аспектом є також інтеграція локальної культури та традицій у подієвий туризм. Проведення автентичних заходів, що відображають культурну спадщину регіону, сприяє не лише залученню туристів, але й збереженню національної ідентичності. Такі події стають платформою для популяризації народних ремесел, гастрономії, музики та мистецтва.

В умовах глобалізації важливого значення набуває використання інноваційних технологій в організації подій. Зокрема, застосування онлайн-платформ для продажу квитків, віртуальної та доповненої реальності, мобільних додатків для учасників заходів значно підвищує рівень сервісу та розширює аудиторію. Гібридні формати заходів (поєднання офлайн та онлайн участі) дозволяють залучати міжнародну аудиторію навіть за умов обмежень

[4].

Не менш важливою є екологічна складова івент-туризму. Сучасні тенденції передбачають організацію «зелених» подій із мінімальним впливом на довкілля: використання екологічних матеріалів, сортування відходів, оптимізація транспортних потоків. Це відповідає запитам сучасних туристів, які все більше орієнтуються на принципи сталого розвитку [6].

Для України перспективним є розвиток регіональних кластерів подієвого туризму, що передбачає об'єднання зусиль органів влади, бізнесу та громадськості. Такий підхід дозволяє ефективніше використовувати ресурси, координувати діяльність та створювати масштабні туристичні продукти.

Отже, подальший розвиток івент-менеджменту в Україні потребує не лише подолання існуючих проблем, але й активного впровадження сучасних підходів до організації подій, орієнтації на міжнародні стандарти та врахування потреб сучасного туриста. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме зміцненню позицій України на світовому туристичному ринку та забезпечить сталий розвиток галузі в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Getz D. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Routledge, 2012.

2. Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I. *Festival and Special Event Management*. Wiley, 2011.

3. Дудченко Н. О., Любіцева О. О. Аналіз динаміки глобального індексу конкурентоспроможності сфери туризму в Україні. *Specialized and multidisciplinary scientific researches.* 2020. С. 36-38.

4. UNWTO. *Global Report on Cultural Routes and Itineraries*. Madrid: World Tourism Organization, 2015. 80 p.

5. UNWTO. *International Tourism Highlights*. Madrid: World Tourism Organization, 2023. 24 p.

6. Richards G. *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013. 320 p.

ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ, ІМІДЖУ ТА ФІРМОВОГО СТИЛЮ САДИБ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

Маслюк О. В., 11м-тм група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Саковська О. М.

Сільський зелений туризм (СЗТ) є важливим чинником сталого економічного розвитку країни та охоплює широкий спектр рекреаційних послуг у сільській місцевості, поєднаних із різними видами діяльності на сільськогосподарських територіях. Проєкт Закону України «Про сільський та сільський зелений туризм» визначає цей вид туристичної діяльності як відпочинковий вид сільського туризму, що передбачає тимчасове перебування

туристів у сільській місцевості (селі). СЗТ пов'язаний з проживанням туристів у власному житловому будинку сільського господаря, окремому (гостьовому) будинку або ж на території особистого селянського (фермерського) господарства [1].

Як альтернативна форма туризму з особливим інтересом [2, с. 892], СЗТ орієнтований на використання унікальних ландшафтних, природних, соціально-побутових та культурно-історичних особливостей регіону з метою створення агротуристичних послуг. Попит на такі пропозиції з боку туристів підтримує розвиток сільських територій та підвищує їх житлову привабливість. Водночас СЗТ є формою підприємницької діяльності, що забезпечує прибуток, і, відповідно, потребує від власників агросадиб вироблення індивідуального фірмового стилю, бренду та іміджу створеного туристичного продукту, який базується на його специфічних характеристиках та особливостях, а також дозволяє виокремити дані туристичні послуги з-поміж пропозицій конкурентів.

Поняття «бренду» туристичного продукту відображає цілісне уявлення про територію [3], яке формується в уяві цільової аудиторії та поєднує в собі емоційні, культурні, економічні та природні характеристики регіону. Оскільки бренд не має матеріальних характеристик і формується виключно у сприйнятті споживачів на основі символів (назва, логотип, дизайн) та якостей, які суб'єкти туристичної діяльності вкладають у свій агропродукт, забезпечення його впізнаваності та конкурентоспроможності є складним і тривалим процесом. Окрім ґрунтовного знання маркетингу, формування бренду та іміджу СЗТ вимагає зусиль і часу, чіткого розуміння агротуристичного продукту та його особливостей, значних фінансових витрат і, насамперед, стійкості ментальної оболонки території [4, с. 58].

Особливість СЗТ як об'єкта брендингу полягає у чіткому визначенні сільської місцевості як місця його призначення та міського жителя як потенційного споживача для створеного турпродукту чи послуги [5, с. 10]. Втім, унікальність агротуристичних послуг садиб СЗТ зумовлюється не стільки їх широким асортиментом, скільки природними особливостями ландшафту, в якому вони розташовані, самобутністю побуту та традицій регіону, рівнем гостинності господарів, а також ціновою політикою [6, с. 239]. Створений агротуристичний бренд спрямований на балансування інтересів суб'єктів туристичної діяльності, утворюючи собою сукупність фундаментальних ознак і характеристик, що одночасно забезпечують прибутковість його функціонування та створюють цінність для задоволення потреб туристів.

СЗТ доцільно розглядати у зв'язку із стимулюванням розвитку сільських територій в Україні, оскільки його функціонування сприяє не лише розгалуженню місцевої економіки та збереженню культурної спадщини регіону, а й підвищенню рівня зайнятості населення. Ці переваги відіграють ключову роль у включенні бренду СЗТ до загальної стратегії розвитку туризму в країнах Європейського Союзу [7, с. 66]. В Україні після здобуття незалежності бренд СЗТ почав формуватися лише у 1990-х роках і наразі підтримується ініціативами Спілки сільського зеленого туризму України [5, с. 13]. Водночас він потребує розробки чіткого бренду та іміджу в рамках національної

туристичної стратегії країни та закріплення його нормативно-правового статусу. Визначення цих засад залежить від низки структурних компонентів, зокрема статусу галузі, ролі національного СЗТ на міжнародному ринку, територіальної символіки та загального рівня розвитку інфраструктури [8, с. 73].

Традиційно в маркетингових стратегіях підприємств індустрії гостинності для формування бренду та іміджу туристичних дестинацій використовуються інструменти класичного маркетингу. До усталених засобів популяризації та просування послуг належать [6, с. 240]: рекламні повідомлення в друкованих медіа, використання різних видів друкованої рекламної продукції, співпраця з турагентствами, участь у тематичних заходах та спонсорство культурно-масових подій, а також прямий маркетинг, що реалізується через безпосередню взаємодію з потенційними споживачами. Втім, з розвитком інформаційних технологій та розширенням доступу до цифрових інструментів маркетингу та додатків прямої взаємодії з інформацією про туристичні послуги без посередників дедалі більше споживачів надають перевагу новим цифровим продуктам [9, с. 574], що, в свою чергу, створює можливості для розбудови бренду СЗТ.

Підкріплена класичними методами просування продуктів, цифрова присутність агротуристичних послуг у галузі СЗТ забезпечує можливість залучення аудиторії через цифрові канали зв’язку та уможливлює створення нових персоналізованих рішень для підтримки бренду та стимулювання продажів. До основних інструментів цифрового маркетингу для просування агротуристичних послуг в мережі Інтернет належать: наявність адаптивного та оптимізованого для пошукових систем вебсайту як основного місця з інформацією про садибу, використання відповідних соціальних мереж (Instagram, Facebook, YouTube, Tiktok) з цікавим, регулярним та корисним контентом про туристичний продукт, онлайн-платформи для бронювання, а також засоби керування репутацією та відгуками в мережі (TripAdvisor, Booking, Google Reviews). Комплексне поєднання класичних та сучасних цифрових механізмів просування продукту сільського зеленого туризму надає можливість створити багаторівневу стратегію розвитку бренду СЗТ з різними каналами взаємодії, у якій цифрова стратегія доповнює класичні маркетингові підходи [9, с. 574].

Загалом, на основі проведеного аналізу формування бренду, іміджу та фірмового стилю садиб СЗТ, можна стверджувати, що як вид рекреаційної діяльності зі спеціалізованим інтересом, СЗТ ґрунтується на використанні природних та історико-культурних ресурсів як в Україні, так і в країнах Європи. Розробка бренду агротуристичного продукту у цьому виді підприємницької діяльності базується, зрештою, на самобутніх характеристиках ідентичності території та загального уявлення про країну. Дані ознаки створюють цілісний імідж та характерний стиль СЗТ як бренду в уяві споживачів та сприяють виокремленню послуг, наданих власниками садиб, з-поміж інших туристичних пропозицій. Впізнаваність відповідного бренду та фірмового стилю агросадиб забезпечується інтеграцією СЗТ у національну концепцію розвитку туризму, а також поєднанням класичних та цифрових маркетингових інструментів для їх

просування. Тож наявність бренду у такому вимірі виступає важливим чинником забезпечення сталого економічного добробуту агротуристичного підприємства.

Список використаних джерел

1. Проєкт Закону України «Про сільський та сільський зелений туризм» від 04.03.2021 № 5206 (одержаний ВР України). URL: https://ips.ligazakon.net (дата звернення: 08.04.2026).
2. Папп В.В., Бошота Н.В. Розвиток підприємництва у сфері сільського зеленого туризму. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 892-898. URL: 13_2017-892-898.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
3. Терлецька О.В. Вплив ландшафтних та інших природних ресурсів на формування бренду еко- та сільських туристичних дестинаціях України. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 77. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6400/6340 (дата звернення: 08.04.2026).
4. Кліщевська А.Ю., Кліщевський С.О. Розробка і реалізація бренд-проекту туристичної дестинації на Присивашші. *Вісник ХДУ.* Серія Економічні науки. 2022. Вип. 45. С. 57-62. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/778/750 (дата звернення: 08.04.2026).
5. Мальська М., Зінько Ю., Горішевський П. Позиціювання національного бренду сільського зеленого туризму на ринку послуг. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв.* Серія: Туризм. 2020. Т. 3 (1). С. 8-33. URL: https://tourism.knukim.edu.ua/article/view/207489/207829 (дата звернення: 08.04.2026).
6. Дуга В.О. Особливості маркетингу агротуристичного продукту. *Інфраструктура ринку.* 2019. Вип. 37. С. 235-242. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua (дата звернення: 08.04.2026).
7. Кудінова І., Самсонова В. Європейський вектор розвитку сільського зеленого туризму: досвід, тенденції та перспективи для України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 9. С. 62-77. URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/286/278 (дата звернення: 08.04.2026).
8. Івашина Л.П. Особливості імідж-менеджменту розвитку сільського зеленого туризму. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. Вип. 20. С. 72-76. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2017/16.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
9. Волобоєв В.Д. Стратегії Digital-маркетингу підприємств індустрії гостинності. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України.* Кол. монографія. / за ред. Н.В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. С. 573-603. URL: https://suem.edu.ua/storage/doc/aspirantura/naukova-aktyvnist/2025.pdf (дата звернення: 08.04.2026).

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Массель Ю. С., 31дф-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Кожухівська Р. Б.

Процес тотальної діджиталізації туристичної галузі, що супроводжується масштабним переходом до інтегрованих екосистем Smart Tourism, створює не лише безпрецедентні можливості для масштабування бізнесу, а й формує критично складні правові виклики, які потребують негайного теоретичного та практичного розв'язання. Актуальність та особлива важливість цієї теми зумовлена стрімким, подекуди стихійним розвитком глобальних онлайн-платформ, хмарних сервісів та технологій штучного інтелекту, темпи впровадження яких значно випереджають реакцію чинного законодавчого регулювання. Це призводить до виникнення правового вакууму в таких питаннях, як юридичний статус цифрових активів, право власності на масиви даних користувачів та відповідальність за алгоритмічні помилки автоматизованих систем.

Формування надійного та гнучкого правового поля є фундаментальним чинником для забезпечення захисту прав споживачів цифрових послуг, які в умовах анонімності мережі часто залишаються незахищеними перед недобросовісними суб'єктами ринку. Крім того, правовий базис є критичним для гарантування кібербезпеки на державному та міжнародному рівнях, оскільки цифровізація туристичних потоків напряму пов'язана з транскордонною передачею конфіденційної інформації. Забезпечення чесної конкуренції в умовах глобального віртуального ринку також вимагає оновлення антимонопольного інструментарію, щоб запобігти зловживанням з боку домінуючих технологічних гравців та забезпечити рівні умови для інноваційного розвитку як великих корпорацій, так і малих підприємств туристичного сектору.

Одним із ключових аспектів, що потребує глибокого переосмислення, є кардинальна трансформація договірних відносин у цифровому середовищі, де традиційні письмові угоди поступаються місцем динамічним електронним форматам. Широке впровадження електронних ваучерів, використання технології блокчейн для реалізації смарт-контрактів та повсюдне застосування складних публічних оферт на сайтах глобальних агрегаторів створюють нову юридичну реальність, яка потребує чіткої та однозначної визначеності. Особливої гостроти набуває питання встановлення точного моменту виникнення взаємних зобов'язань, оскільки в автоматизованих системах грань між попереднім бронюванням та остаточним підтвердженням угоди часто виявляється розмитою.

Більше того, критично важливим є законодавче закріплення механізмів розподілу відповідальності сторін у разі виникнення технічних збоїв, програмних помилок або некоректної роботи алгоритмів, що можуть призвести до подвійного бронювання або фінансових втрат клієнта. У цьому контексті правове регулювання має не просто фіксувати факт цифрової взаємодії, а

створювати захищений алгоритм вирішення спорів, де технічний лог-файл системи міг би виступати легітимним доказом у судовому процесі, забезпечуючи баланс інтересів між високотехнологічним туристичним сервісом та кінцевим споживачем послуг.

У сучасних умовах особливої ваги набуває системна гармонізація українського законодавства з провідними європейськими стандартами, що є безальтернативним кроком для інтеграції вітчизняного турпродукту у світовий цифровий простір. Першочерговим завданням у цьому контексті постає повна та якісна імплементація норм Загального регламенту про захист даних, який встановлює жорсткі правила для транскордонної передачі персональних даних туристів [1, с. 290]. Такий підхід є критично важливим, оскільки масштабна діджиталізація галузі, попри всі її переваги, робить масиви клієнтської інформації – від повних паспортних даних до конфіденційних платіжних реквізитів – надзвичайно вразливими до кіберзагроз, несанкціонованого доступу та масштабних витоків.

Розширення правових гарантій на рівні міжнародних протоколів дозволяє мінімізувати ризики компрометації особистих відомостей мандрівників, що є базовою умовою формування довіри до цифрових туристичних сервісів. Більше того, адаптація українських нормативно-правових актів до вимог GDPR не лише посилює безпеку окремого споживача, а й знімає юридичні бар’єри для співпраці вітчизняних операторів із європейськими контрагентами, створюючи єдиний захищений інформаційний контур. Це перетворює кібербезпеку з суто технічного питання на вагому правову категорію, що визначає життєздатність туристичного підприємства на глобальному ринку.

Іншим критично важливим вектором розвитку галузі є правове регулювання діяльності глобальних онлайн-посередників, які на сьогодні фактично монополізували ринок цифрової дистрибуції. Тривала відсутність спеціалізованих нормативних актів для платформ на кшталт Booking.com чи Airbnb створює глибокий правовий вакуум, що негативно позначається на питаннях справедливого оподаткування в межах національних юрисдикцій та суттєво послаблює механізми захисту прав локальних надавачів послуг (готелів, приватних садиб, гідів). Така ситуація часто призводить до виникнення нерівних умов ведення бізнесу, де малі суб’єкти господарювання стають заручниками жорстких умов глобальних корпорацій.

Стрімка діджиталізація вимагає від держави негайної розробки та впровадження принципово нових інструментів цифрового нагляду. Ці інструменти повинні мати адаптивний характер, щоб не стримувати технологічні інновації, але водночас гарантувати повну прозорість алгоритмів ціноутворення та запобігати прихованим маніпуляціям, що можуть вводити споживача в оману. Крім того, нагальною є потреба у створенні антимонопольних запобіжників, які б унеможливлювали повну монополізацію ринку великими технологічними гравцями, забезпечуючи життєздатність конкурентного середовища та захищаючи економічні інтереси всіх учасників туристичного ланцюга [2]. Таким чином, виважене та адаптивне правове регулювання має стати не просто формальним набором правил, а

фундаментальною основою для формування цифрової довіри між усіма суб'єктами ринку. Саме юридична визначеність і захищеність інтересів як споживачів, так і надавачів послуг є тією необхідною умовою, без якої неможливий сталий розвиток сучасного туризму в умовах глобальної нестабільності. Лише за умови створення прозорого нормативного середовища, яке здатне оперативно реагувати на технологічні трансформації, діджиталізація перетвориться на надійний драйвер економічного зростання, забезпечуючи високу якість сервісу, безпеку персональних даних та стратегічну конкурентоспроможність галузі на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Головацький Н.Т. Правове регулювання захисту персональних даних: GDPR та законодавство США, Канади й України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету.* 2024. Вип. 85. Ч. 2. С. 288-292. DOI https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.42

2. Сергеєва Д.О., Нагорна І.І. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.124

СТЕРЕОТИПИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

Махник С.А., 22-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

Глобалізація світової економіки супроводжується стрімким зростанням міжнародної ділової активності. Компанії розширюють присутність на зарубіжних ринках, формують мультинаціональні команди та встановлюють партнерські відносини з представниками різних культур. За даними звіту PwC Global CEO Survey 2023, 78% керівників транснаціональних компаній зазначають, що культурне різноманіття є одним із ключових чинників конкурентоспроможності [1].

Стереотипи національної поведінки – це стійкі узагальнені уявлення про типові риси, цінності та моделі поведінки представників певної культури. На відміну від культурних моделей, які є науково обґрунтованими системами опису міжкультурних відмінностей (наприклад, виміри Хофстеде чи Тромпенаарса), стереотипи формуються переважно стихійно – під впливом історичного досвіду, традицій і системи виховання [1]. У міжнародному бізнесі стереотипи можуть як полегшувати первинне взаєморозуміння між партнерами, так і ставати серйозним джерелом комунікативних бар'єрів.

Фундаментальний внесок у вивчення національних культур зробив Герт Хофстеде, який виокремив шість культурних вимірів – зокрема дистанцію влади, індивідуалізм/колективізм та уникнення невизначеності [1]. Значні відмінності між країнами за цими параметрами безпосередньо впливають на

стиль управління, прийняття рішень і комунікацію в міжнародних командах. Наочно це ілюструє рисунок 1, що відображає індекс дистанції влади для окремих країн.

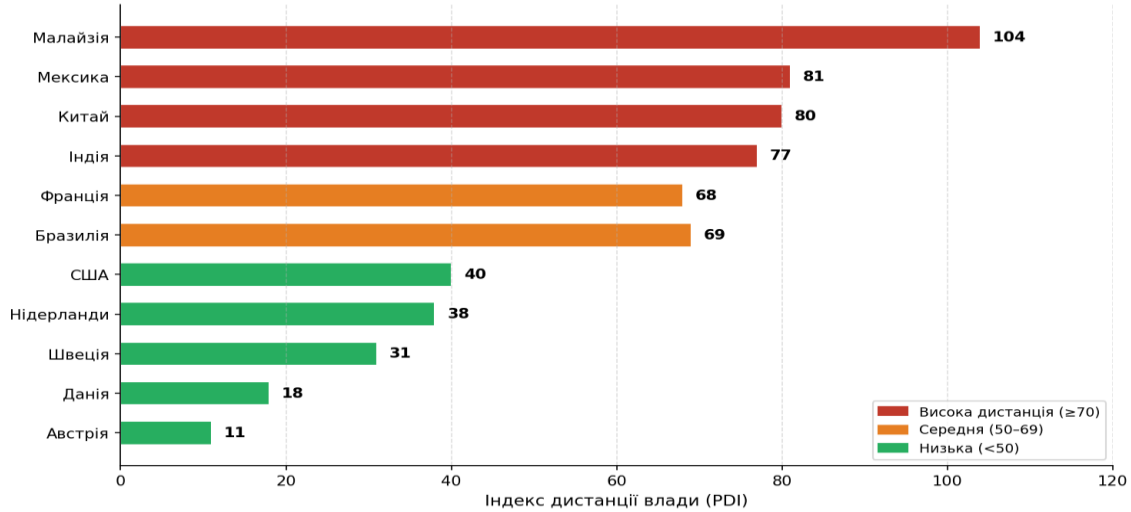

Рис. 1. Індекс дистанції влади Хофстеде для окремих країн*

* Джерело: побудовано за матеріалами [1]

Між країнами з високими показниками (Малайзія – 104, Мексика – 81) та низькими (Австрія – 11, Данія – 18) існує разючий розрив, який безпосередньо визначає стиль управлінської комунікації та ієрархічну структуру організацій.

Вплив культурних стереотипів на результати бізнесу підтверджується масштабними дослідженнями. За даними McKinsey & Company, близько 61% керівників транснаціональних корпорацій визнають культурні непорозуміння однією з головних причин невдач міжнародних злиттів та поглинань [2]. Як видно з рисунку 2, культурні непорозуміння лідирують серед усіх причин невдач і випереджають навіть проблеми інтеграції (55%) та завищену оцінку активів (47%). Найбільш показовим прикладом є злиття Daimler-Benz та Chrysler у 1998 році, яке зазнало краху саме через зіткнення корпоративних культур.

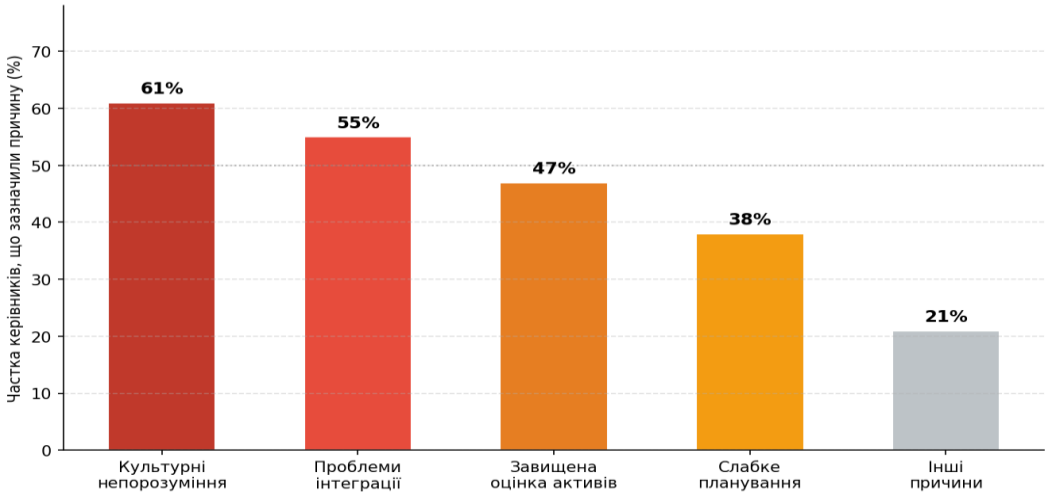

Рис. 2. Частка невдач у міжнародному бізнесі внаслідок культурних непорозумінь*

*Джерело: побудовано за матеріалами [2]

Вплив стереотипів особливо відчутний у сфері переговорів та формування корпоративної культури. Американські бізнесмени традиційно орієнтовані на швидке прийняття рішень, тоді як японські партнери надають перевагу тривалому процесу побудови довіри [3]. Аналогічні протиріччя виникають між культурами з різним рівнем дистанції влади: там, де підлеглі рідко ініціюють комунікацію з керівництвом (Малайзія, Мексика), зіткнення зі скандинавською моделлю відкритого обговорення спричиняє конфлікти та знижує ефективність команди [1].

Водночас глибоке розуміння культурних особливостей дозволяє компаніям ефективно адаптувати бізнес-стратегії. McDonald's пропонує різне меню залежно від країни, IKEA перед виходом на індійський ринок у 2018 році провела дворічні польові дослідження та скоригувала 25% асортименту – і успішно залучила понад 40 000 покупців у перший день роботи магазину [4].

Дослідження Harvard Business Review підтверджують: організації з розвиненою практикою міжкультурного управління демонструють на 35% вищу продуктивність мультинаціональних команд [2]. Рисунок 3 ілюструє вплив крос-культурного навчання на ключові бізнес-показники: продуктивність зростає до 135%, залученість співробітників – до 128%, рівень конфліктів знижується до 67% від базового рівня, а інноваційність та утримання талантів зростають до 122% і 119% відповідно.

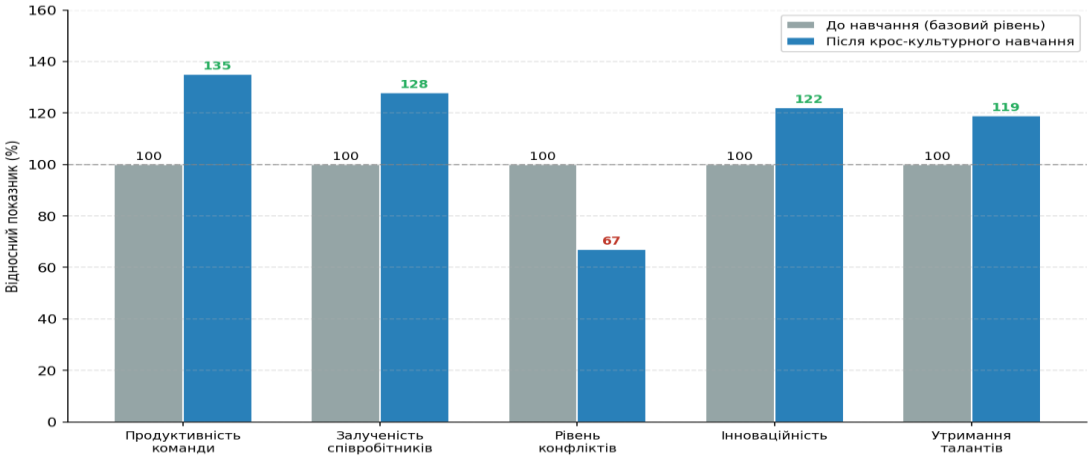

Рис. 3. Вплив крос-культурного навчання на ключові бізнес-показники (Harvard Business Review)*

Джерело: * побудовано за матеріалами [2]

Такі результати підтверджують ефективність крос-культурних тренінгів як управлінського інструменту. Поряд із тренінгами дієвими є корпоративні стандарти комунікації та HR-стратегії інтеграції культур – зокрема програми менторства, ротації та спільного планування кар'єри.

Надмірне покладання на стереотипи несе суттєві ризики. Дослідження Едінбурзького університету показало, що 43% менеджерів, які орієнтуються переважно на національні стереотипи, приймають систематично хибні рішення при оцінці кандидатів [4]. Ігнорування реальних змін на ринках призводить до втрати стратегічних можливостей і потребує від менеджерів постійного оновлення знань про культурні контексти.

В умовах цифровізації бізнесу значення міжкультурної компетентності зростає: за оцінками Deloitte 2023 року, 89% керівників вважають управління культурним різноманіттям у віртуальних командах одним із найскладніших завдань [5]. Для України це питання є особливо актуальним в контексті залучення іноземних інвестицій для повоєнного відновлення: стереотипне сприйняття країни як корумпованої та нестабільної залишається одним із головних бар'єрів для інвесторів, попри суттєвий прогрес у реформах [4].

Отже, стереотипи національної поведінки мають неоднозначний вплив на міжнародний бізнес. З одного боку, вони слугують первинним орієнтиром у культурному середовищі та основою для адаптації бізнес-стратегій; з іншого – є джерелом упереджень, управлінських помилок і конфліктів у мультикультурних командах. Для ефективного управління міжкультурною взаємодією менеджерам доцільно впроваджувати крос-культурні тренінги для формування культурного інтелекту; розробляти корпоративні стандарти комунікації, що враховують культурні відмінності; використовувати HR-стратегії інтеграції культур – менторство, ротацію та інклюзивне планування кар'єри. Реалізація цих інструментів дозволить перетворити культурне різноманіття із джерела ризиків на стійку конкурентну перевагу компанії.

Список використаних джерел

1. Hofstede G. Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 596 p.

2. Diversity wins: how inclusion matters. McKinsey & Company. 2022. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення 01.04.2026)

3. Льюїс Р. Ділові культури у міжнародному бізнесі: від зіткнення до взаєморозуміння. Київ : Альпіна Бізнес Букс, 2006. 640 с.

4. Meyer E. The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business. New York : PublicAffairs, 2014. 288 p.

5. Global human capital trends: new fundamentals for a boundaryless world / Deloitte Insights. 2023. URL: https://www2.deloitte.com (дата звернення 01.04.2026).

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА БАЗІ НАЦІОНАЛЬНОГО ДЕНДРОПАРКУ «СОФІЇВКА» НАН УКРАЇНИ

Мельник Д. І., 281 група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Слатвінська Л. А.

У сучасних умовах розвитку внутрішнього туризму та зростання інтересу до природно-культурної спадщини України особливого значення набувають унікальні об’єкти, що поєднують природну, історичну та рекреаційну цінність. Одним із найяскравіших прикладів є Національний дендрологічний парк

«Софіївка», який виконує важливу роль у формуванні туристичної привабливості м. Умань Черкаського регіону та розвитку рекреаційної діяльності.

Організація туристично-рекреаційної діяльності в «Софіївці» має низку особливостей. Насамперед це поєднання природної та культурно-історичної спадщини, що формує унікальний туристичний продукт. Важливим є наявність розгалуженої системи екскурсійних маршрутів. Основною формою туристичного обслуговування виступають організовані екскурсії з гідами, що забезпечує інформативність для відвідувачів і водночас дозволяє контролювати рекреаційне навантаження на територію парку [1].

Характерною рисою є виражена сезонність туристичних потоків: найбільша кількість відвідувачів припадає на весняно-літній період та початок осені, коли природні ландшафти мають найвищу естетичну привабливість. Крім того, парк виконує важливу рекреаційну функцію, забезпечуючи короткостроковий відпочинок, фототуризм, сімейне дозвілля та освітньо-пізнавальні екскурсії [1].

Інфраструктура туристичного обслуговування в «Софіївці» включає касові зони, інформаційні центри, маршрути екскурсійного супроводу, зони відпочинку, заклади харчування, сувенірні магазини та транспортні засоби для оглядових поїздок територією парку. Водночас розвиток інфраструктури обмежується природоохоронним статусом території, що вимагає дотримання балансу між комфортом туристів і збереженням природного середовища [1].

Значення парку для регіону є багатогранним. Він забезпечує економічний ефект через створення робочих місць та розвиток малого бізнесу у сфері туризму й обслуговування. Крім того, «Софіївка» підвищує туристичну привабливість Умані та Черкаської області, сприяє розвитку готельного господарства та формує позитивний імідж України на міжнародному рівні. Важливим є також соціально-культурний вплив парку, який сприяє екологічному вихованню населення та формуванню культури відповідального відпочинку.

Додатково варто зазначити, що Національний дендрологічний парк «Софіївка» вже є складовою міжнародного туристичного та культурного простору, зокрема включений до маршрутів, що формують європейський напрям розвитку садово-паркової спадщини. У цьому контексті ініціатива European Historic Gardens сприяє розвитку співпраці між історичними парками Європи, обміну досвідом у сфері реставрації, управління туристичними потоками та впровадження принципів сталого туризму. Таким чином, «Софіївка» як визначна пам’ятка садово-паркового мистецтва України інтегрована в європейські культурно-туристичні маршрути, що підвищує її міжнародну впізнаваність і підсилює значення як об’єкта культурної та екологічної спадщини [1, 3].

Разом із тим існують певні проблеми у сфері організації туристично-рекреаційної діяльності. Серед них можна виділити надмірне рекреаційне навантаження у пікові сезони, обмеженість простору для розширення інфраструктури, необхідність модернізації сервісу та ризики негативного

впливу масового туризму на екосистему парку. Також актуальною залишається проблема збереження балансу між комерційним використанням території та її природоохоронною функцією [2].

Перспективи розвитку «Софіївки» пов'язані з упровадженням принципів сталого туризму, розвитком екологічного та освітнього туризму, використанням цифрових технологій (електронні квитки, аудіогіди), удосконаленням туристичної інфраструктури та розширенням міжнародного співробітництва. Важливим напрямом є також розвиток подієвого туризму через організацію фестивалів та культурних заходів, що дозволить рівномірніше розподілити туристичні потоки [2].

Отже, Національний дендрологічний парк «Софіївка» є унікальним об'єктом природно-культурної спадщини, який ефективно поєднує природоохоронні, історико-культурні та туристично-рекреаційні функції. Він відіграє важливу роль у розвитку туристичної привабливості м. Умань і Черкаського регіону, формуванні позитивного іміджу України та розширенні можливостей внутрішнього й міжнародного туризму. Ефективна організація туристично-рекреаційної діяльності в парку базується на принципах сталого розвитку, що передбачають баланс між інтенсивним туристичним використанням території та збереженням її унікальних природних і історичних ресурсів. Перспективи подальшого розвитку «Софіївки» пов'язані з модернізацією туристичної інфраструктури, впровадженням інноваційних технологій обслуговування відвідувачів та посиленням інтеграції у європейський туристичний простір.

Список використаних джерел

1. Національний дендропарк «Софіївка». URL: https://www.sofievka.org (дата звернення 10.04.2026).

2. Слатвінська Л. А, Збиранник О. М, Тельпіс В. В. Управління інтеграційними процесами в екскурсійно-рекреаційній сфері туризму України в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-28 (дата звернення 10.04.2026).

3. lnternational Historic Gardensh.URL: ttps://www.europeanhistoricgardens.eu/en (дата звернення 10.04.2026).

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОБОТИ КОЛЕКТИВУ

Мельник К.І., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються підвищеною динамічністю, зростанням ролі людського капіталу та необхідністю

забезпечення ефективної взаємодії в колективі. У таких умовах стиль керівництва виступає одним із ключових факторів, що визначає результативність діяльності працівників, рівень їх мотивації та загальну ефективність організації. Вибір оптимального стилю керівництва дозволяє забезпечити узгодженість дій, підвищити продуктивність праці та сформувати сприятливий психологічний клімат у колективі.

Стиль керівництва являє собою сукупність методів, прийомів і форм впливу керівника на підлеглих з метою досягнення поставлених цілей. У науковій літературі виділяють різні стилі керівництва, зокрема авторитарний, демократичний та ліберальний, кожен із яких має свої особливості та впливає на ефективність роботи колективу по-різному [1].

Авторитарний стиль керівництва характеризується централізацією влади, жорстким контролем та обмеженою участю працівників у прийнятті рішень. Він може бути ефективним у кризових ситуаціях, коли необхідно швидко приймати рішення, однак у довгостроковій перспективі може знижувати мотивацію персоналу та обмежувати ініціативність. Наприклад, у виробничих підрозділах із чітко регламентованими процесами цей стиль може забезпечити високу дисципліну, але водночас зменшує творчий потенціал працівників [2].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стилів керівництва

Критерій	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Рівень централізації влади	Високий	Помірний	Низький
Участь працівників у прийнятті рішень	Мінімальна	Активна	Максимальна
Контроль з боку керівника	Жорсткий	Помірний	Мінімальний
Швидкість прийняття рішень	Висока	Середня	Низька
Рівень мотивації персоналу	Низький (у довгостроковій перспективі)	Високий	Залежить від самодисципліни
Розвиток ініціативності	Обмежений	Активний	Високий, але не контрольований
Сфера ефективного застосування	Кризові ситуації, виробництво	Сфера послуг, командна робота	Креативні та професійні команди
Основні переваги	Дисципліна, швидкість	Залученість, довіра, ефективність	Свобода дій, розвиток творчості
Основні недоліки	Придушення ініціативи	Повільніше прийняття рішень	Відсутність контролю, хаотичність

Демократичний стиль керівництва передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, розвиток командної роботи та врахування думок підлеглих. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності працею, формуванню довіри та активізації ініціативи. Наприклад, у сучасних компаніях, що працюють у сфері послуг або IT, демократичний стиль керівництва дозволяє досягати високих результатів завдяки ефективній взаємодії в команді [3].

Ліберальний стиль керівництва характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих і наданням їм значної свободи у прийнятті рішень. Такий стиль може бути ефективним у колективах із високим рівнем професійної підготовки, однак у разі відсутності контролю може призвести до зниження відповідальності та координації дій.

Аналіз наведених стилів керівництва свідчить, що кожен із них має свої переваги та недоліки, а їх ефективність залежить від конкретних умов діяльності організації, рівня підготовки персоналу та характеру завдань. Найбільш доцільним є гнучке поєднання різних стилів керівництва залежно від ситуації.

Взаємозв’язок стилю керівництва та результативності роботи колективу проявляється через вплив на мотивацію працівників, рівень їх залученості, якість виконання завдань та ефективність комунікацій. Як свідчать сучасні дослідження, найбільш ефективним є гнучкий підхід до вибору стилю керівництва, який враховує специфіку діяльності організації, рівень підготовки персоналу та особливості зовнішнього середовища [4].

Крім того, важливим фактором є розвиток емоційного інтелекту керівника, який дозволяє ефективно взаємодіяти з працівниками, управляти конфліктами та формувати позитивний психологічний клімат у колективі. У сучасних умовах саме поєднання професійних знань і розвинених управлінських компетентностей забезпечує високий рівень результативності діяльності команди.

Отже, стиль керівництва є важливим чинником, що визначає ефективність діяльності колективу, оскільки він впливає на рівень мотивації працівників, якість виконання завдань та характер взаємодії в команді. Вибір відповідного стилю керівництва повинен базуватися на врахуванні специфіки діяльності організації, рівня професійної підготовки персоналу та умов зовнішнього середовища. У сучасних умовах найбільш ефективним є гнучкий стиль керівництва, який поєднує елементи різних підходів та дозволяє адаптувати управлінські рішення до конкретних ситуацій.

Водночас підвищення результативності роботи колективу потребує розвитку управлінських компетентностей керівника, зокрема комунікативних навичок, емоційного інтелекту та здатності до прийняття рішень у складних умовах. Саме ефективне поєднання стилю керівництва та професійних якостей менеджера забезпечує формування сприятливого психологічного клімату, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посібник. Київ, 2023. С.

85–92.
2. Савчин М. В. Управлінська психологія. Київ, 2024. С. 120–126.
3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ, 2023. С. 210–215.
4. Довгань Л. Є. Менеджмент організацій. Київ, 2024. С. 145–150.

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СУЧАСНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ПАРАДИГМІ

Михавчук А.Р., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

У сучасних умовах розвитку організацій, що характеризуються високим рівнем нестабільності, невизначеності та динамічності середовища, особливого значення набуває трансформація підходів до управління. Традиційні методи, засновані на жорсткому контролі та регламентації, поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем лідерству, орієнтованому на розвиток потенціалу працівників, формування довіри та стимулювання інновацій.

Еволюція наукових підходів до лідерства засвідчує перехід від теорій, що акцентували увагу на вроджених якостях керівника, до поведінкових і ситуаційних концепцій, які розглядають лідерство як здатність адаптувати стиль управління до конкретних умов діяльності. У сучасній управлінській парадигмі ключове місце займає трансформаційне лідерство, яке орієнтоване на зміну цінностей, мотивації та поведінки працівників [1].

Сутність трансформаційного лідерства полягає у здатності керівника впливати на колектив через формування спільного бачення, розвиток довіри та стимулювання інтелектуальної активності. Основними складовими такого підходу є: формування авторитету та довіри до лідера, здатність надихати працівників, стимулювати їх до творчого мислення та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного члена команди. Практична реалізація цих принципів дозволяє створити сприятливе середовище для розвитку персоналу та підвищення ефективності діяльності організації [2].

На нашу думку, важливим компонентом сучасного лідерства є емоційний інтелект, який визначає здатність керівника розуміти власні емоції та емоції інших людей, регулювати їх і використовувати у процесі управління. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє формуванню довірливих відносин у колективі, зниженню рівня конфліктності та підвищенню рівня залученості працівників. У кризових ситуаціях саме емоційний інтелект дозволяє керівнику ефективно реагувати на виклики, підтримувати команду та забезпечувати стабільність її функціонування.

У сучасних умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту роль лідера трансформується. Якщо раніше основна увага приділялася контролю та організації процесів, то сьогодні керівник виступає як візіонер, наставник, каталізатор змін та архітектор командної взаємодії. Особливого значення

набуває здатність формувати психологічну безпеку в колективі, що сприяє розвитку інноваційного мислення та ефективній взаємодії працівників [3].

Практичне застосування трансформаційного лідерства доводить його високу ефективність у різних сферах діяльності, зокрема в державному управлінні, освітньому середовищі та військовій сфері, де особливо важливими є довіра, взаємопідтримка та здатність до швидкої адаптації. У державному секторі трансформаційний лідер сприяє підвищенню якості управлінських рішень через делегування повноважень, розвиток ініціативності працівників та формування відкритих комунікацій. Наприклад, керівники, які залучають підлеглих до процесу прийняття рішень, підвищують рівень відповідальності персоналу та ефективність реалізації державних програм.

В освітній сфері трансформаційне лідерство проявляється у здатності керівника формувати інноваційне середовище, підтримувати професійний розвиток викладачів і стимулювати впровадження нових освітніх технологій. Лідер у цьому випадку виступає не лише адміністратором, а й наставником, який мотивує колектив до самовдосконалення, створює атмосферу довіри та заохочує творчий підхід до навчального процесу. Це особливо важливо в умовах цифровізації освіти та переходу до дистанційних форм навчання.

У військовій сфері трансформаційне лідерство набуває особливого значення, оскільки воно сприяє формуванню стійкості (resilience) особового складу, підвищенню морального духу та згуртованості підрозділу. Командир, який демонструє емпатію, підтримує своїх підлеглих і формує спільні цінності, здатний забезпечити ефективну взаємодію навіть у надзвичайно складних умовах.

Загалом у всіх зазначених сферах трансформаційний лідер не обмежується виконанням функцій контролю та координації, а виступає носієм цінностей, генератором змін і каталізатором розвитку команди. Він формує спільне бачення майбутнього, стимулює працівників до досягнення високих результатів і забезпечує їхню психологічну підтримку. Саме такий підхід дозволяє підвищити ефективність діяльності організацій, забезпечити їх стійкість до зовнішніх викликів та створити умови для довгострокового розвитку.

Отже, трансформаційне лідерство є сучасною та ефективною моделлю управління, яка забезпечує розвиток організацій у складних і динамічних умовах. Його ключовою перевагою є орієнтація на людину, розвиток її потенціалу та формування довіри в колективі. Водночас емоційний інтелект виступає фундаментом сучасного лідерства, оскільки саме він забезпечує ефективну взаємодію між керівником і працівниками, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підвищує результативність діяльності організації.

Список використаних джерел

1. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational Leadership*. 2nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2016. С. 45–52.

2. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998. С. 88–95.

3. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks:

SAGE Publications, 2021. С. 160–168.

4. Edmondson A. C. *The Fearless Organization*. Hoboken: Wiley, 2018. С. 120–126.

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Немикіна М.О., 41-тм група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Тимчук С. В.

В умовах загострення конкурентної боротьби на вітчизняному та міжнародному ринках підприємства змушені шукати нові та вдосконалювати наявні інструменти утримання клієнтів. Одним із найефективніших механізмів, спрямованих на формування довгострокових відносин між компанією та споживачем, є система лояльності. За визначенням Котлера Ф. та Армстронга Г., лояльність клієнтів – це схильність споживача до повторних покупок у певного продавця або виробника внаслідок задоволення від попередньої взаємодії та позитивного ставлення до бренду [1, с. 302].

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах насичених ринків утримання існуючих клієнтів є значно економічніше, ніж залучення нових. Як зазначає Райхельд Ф., підвищення рівня утримання клієнтів на 5% може збільшити прибуток підприємства на 25–95% залежно від галузі [2, с. 87]. Це підтверджує стратегічну важливість впровадження програм лояльності як інструменту забезпечення конкурентних переваг.

Метою публікації є теоретичне обґрунтування механізму використання систем лояльності клієнтів як засобу формування та підтримання конкурентних переваг підприємства.

Система лояльності клієнтів є комплексом маркетингових заходів, спрямованих на стимулювання повторних звернень споживачів до компанії, підвищення їхньої прихильності до бренду та збільшення частки витрат клієнта, що припадає на конкретного постачальника [3, с. 145]. У науковій літературі виокремлюють такі основні типи програм лояльності: дисконтні, бонусні, багаторівневі (тайєрні), коаліційні та програми на основі цінностей (value-based loyalty programs) [4, с. 78–80].

Конкурентна перевага у контексті лояльності клієнтів формується через кілька ключових механізмів. По-перше, побудова бар'єрів переходу (switching barriers) – ситуації, за якої клієнт, накопичивши бонусні бали або досягши певного рівня в програмі лояльності, не бажає змінювати постачальника через ризик втрати накопичених привілеїв [5, с. 213]. По-друге, підвищення Customer Lifetime Value (CLV) – довічної цінності клієнта для компанії, яка є ключовим показником ефективності маркетингових інвестицій. За дослідженнями Kumar V. та Shah D., активні учасники програм лояльності генерують у середньому на 67% більше доходу на рік порівняно з новими споживачами [6, с. 61].

По-третє, програми лояльності забезпечують компанії цінний масив даних про поведінку споживачів, що дозволяє персоналізувати пропозиції та підвищити точність маркетингових комунікацій. Вернер Р. та Кумар В. встановили, що персоналізовані пропозиції на основі даних про купівельну поведінку підвищують конверсію на 20–30% порівняно із загальними рекламними кампаніями [7, с. 44–45]. У цьому контексті програми лояльності стають потужним інструментом збору та аналізу Big Data, що є конкурентною перевагою в ероху цифрової економіки.

Важливим аспектом є диференціація типів лояльності: поведінкова (behavioral loyalty) та ставленнєва (attitudinal loyalty). Поведінкова лояльність відображає фактичну частоту покупок і частку гаманця клієнта, тоді як ставленнєва – емоційну прихильність та готовність рекомендувати бренд іншим [1, с. 305]. Для досягнення стійкої конкурентної переваги підприємство має прагнути до формування обох видів лояльності, що забезпечується через якість продукту, рівень обслуговування та ціннісну пропозицію програми [3, с. 149].

Аналіз практики впровадження програм лояльності в Україні свідчить про їх широке використання в роздрібній торгівлі, банківській сфері, телекомунікаціях та ресторанному бізнесі. Водночас українські підприємства здебільшого обмежуються простими дисконтними або бонусними програмами, тоді як передові міжнародні компанії активно впроваджують екосистемні та гейміфіковані програми лояльності [8]. Це свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку даного напряму в Україні.

Ефективність програми лояльності як інструменту конкурентного позиціонування визначається рядом чинників: цінністю пропонованих винагород, простотою участі, рівнем персоналізації комунікацій, а також інтеграцією програми з іншими елементами маркетинг-міксу підприємства [4, с. 85]. Дослідження доводять, що програми лояльності є найбільш ефективними у галузях із низьким рівнем диференціації продукту та високою частотою покупок [9].

Отже, системи лояльності клієнтів є багатофункціональним стратегічним інструментом, що дозволяє підприємствам формувати сталі конкурентні переваги через підвищення утримання клієнтів, збільшення їхньої довічної цінності, накопичення аналітичних даних та побудову емоційних зв'язків із брендом. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням ефективності впровадження цифрових та гейміфікованих програм лояльності на ринках України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 17th ed. Hoboken : Pearson Education, 2018. 736 p.

2. Reichheld F. F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston : *Harvard Business School Press*, 1996. 323 p.

3. Смирнов І.Г., Любіцева О.О. Маркетинг сталого туризму : навч. посіб. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. – 256 с.

4. Arabella C., Mani L., Sahabu F. C., Aras M. Customer satisfaction and loyalty in the digital era: a survey on a leading travel startup application in Indonesia. Multidisciplinary Science Journal. 2025. Vol. 7, №. 9. Article 2025446. URL: https://www.researchgate.net/publication/390645368 (дата звернення: 15.04.2026).

5. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, №. 6. P. 196–225. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

6. Kumar V., Shah D. Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing*. 2004. Vol. 80, №. 4. P. 317–329. DOI: 10.1016/j.jretai.2004.10.007.

7. Winer R. S., Kumar V. Personalization in Digital Marketing: Empirical Evidence and Future Directions. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. Vol. 37, №. 1. P. 39–55. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2019.08.004.

8. Barvinok N., Neshchadym L., Lytvyn O., Tymchuk S. Interactive marketing in the hospitality industry: digital tools for promotion in a multicultural environment. *Economies' horizons*, 2025. № 1(30). P. 22–32. http://eh.udpu.edu.ua/article/view/320681/311264

9. Суліма Л.В., Тимчук С.В. Крос-культурна комунікація як фактор ефективного управління персоналом туристичних компаній України в контексті інтеграції у світовий туристичний ринок. *Збірник наукових праць УНУС*. 2025. 2 частина 106. С. 375-384. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-375-384.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Панченко К.М., 41-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

Нині в аграрному секторі вітчизняної економіки відбуваються глибокі трансформації, викликані повномасштабною російсько-українською війною і супутніми економічними, соціальними, політичними, екологічними проблемами, які вона спричинила. Сільськогосподарські підприємства стикаються з низкою системних викликів, серед яких ключовими є загострення кадрового дефіциту, масштабна трудова міграція, зниження рівня зайнятості в окремих регіонах, а також необхідність адаптації до процесів цифровізації управління. Воєнні дії призвели до порушення стабільності функціонування підприємств, втрати трудового потенціалу через мобілізацію та переміщення населення, що суттєво ускладнює забезпечення ефективного управління персоналом. У таких умовах особливої ваги набуває формування гнучкої, адаптивної та результативної системи управління персоналом, здатної забезпечити стійкість аграрного виробництва.

Система управління персоналом є сукупністю взаємопов'язаних методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Її значення полягає у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства через раціональне використання людських ресурсів.

Особливості управління персоналом в аграрному секторі визначаються специфікою сільськогосподарського виробництва: сезонністю праці, залежністю від природно-кліматичних умов, територіальною розосередженістю виробничих підрозділів, а також обмеженим доступом до кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. В умовах воєнного стану ці особливості посилюються через нестабільність зовнішнього середовища.

Сучасні підходи до управління персоналом базуються на концепціях HR-менеджменту та стратегічного управління персоналом. HR-менеджмент орієнтований на підвищення ефективності використання людського капіталу шляхом впровадження сучасних методів мотивації, розвитку та оцінювання персоналу.

В останні роки система управління персоналом трансформується у стратегічний інструмент, що поєднує глибоку цифровізацію, ШІ-аналітику, гібридні кар'єрні моделі та фокус на психологічній стійкості кадрів. Ключовими є вітчизняні платформи (PeopleForce, Hurma) та міжнародні системи, що забезпечують прозорість, тайм-трекінг та автоматизацію адаптації [1].

Стратегічне управління персоналом передбачає інтеграцію кадрової політики у загальну стратегію розвитку підприємства, що є особливо важливим в умовах кризових трансформацій.

Аналіз сучасного стану управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах дозволяє виокремити низку ключових проблем. Передусім це дефіцит кадрів, який посилюється внаслідок міграційних процесів та мобілізації. Значною проблемою є низький рівень мотивації працівників, обумовлений невисоким рівнем оплати праці та обмеженими можливостями професійного розвитку. Сезонний характер зайнятості також негативно впливає на стабільність кадрового складу.

Суттєвий вплив на систему управління персоналом здійснюють зовнішні фактори. Воєнний стан зумовлює нестабільність господарської діяльності та підвищує ризики для персоналу. Ринок праці характеризується дисбалансом попиту і пропозиції робочої сили, особливо в сільській місцевості. Процеси євроінтеграції вимагають від підприємств адаптації до нових стандартів управління та підвищення якості трудових ресурсів.

Оцінка ефективності існуючих практик управління персоналом свідчить про їх недостатню адаптивність до сучасних викликів. Більшість підприємств використовують традиційні підходи до кадрового менеджменту, що не забезпечують належного рівня конкурентоспроможності.

Удосконалення системи управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнного стану має здійснюватися за такими ключовими напрямами:

1. Впровадження сучасних мотиваційних механізмів. Доцільним є

застосування гнучких систем оплати праці, що включають преміювання за результати діяльності (KPI), участь у прибутках підприємства, нематеріальне стимулювання (визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік роботи). Важливим є також впровадження соціальних пакетів (медичне страхування, підтримка сімей працівників).

2. Розвиток системи навчання і підвищення кваліфікації. Необхідно впроваджувати безперервне навчання персоналу, зокрема через онлайн-платформи, тренінги та дуальну освіту. Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових компетенцій працівників.

3. Використання цифрових HR-технологій. Цифровізація кадрових процесів передбачає впровадження HRM-систем, електронного документообігу, автоматизації процесів підбору та оцінки персоналу. Цікавою у цьому контексті є «інтегральна модель оцінювання персоналу, що включає операційно-результативний, стратегічно-розвивальний та цифрово-аналітичний блоки, які у взаємодії забезпечують комплексну діагностику HR-системи підприємства. Модель дозволяє визначити сильні та слабкі сторони HRфункцій, встановити структурні дисбаланси, а також окреслити напрями підвищення ефективності управління персоналом» [2]. Це сприятиме підвищенню оперативності та прозорості управлінських рішень.

4. Формування кадрової стратегії підприємства., яка має бути узгоджена із загальною стратегією розвитку підприємства та враховувати ризики воєнного стану. Важливо забезпечити планування потреб у персоналі та формування кадрового резерву.

5. Покращення соціальної політики та умов праці. Слід забезпечити безпечні умови праці, соціальний захист працівників, підтримку внутрішньо переміщених осіб та адаптацію нових працівників до виробничого процесу.

Отже, формування ефективної системи управління персоналом є ключовою умовою забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. Така система менеджменту має впроваджувати комплексні системи мотивації, орієнтовані на результат; забезпечувати безперервний розвиток персоналу з акцентом на цифрові навички; активізувати використання сучасних HR-технологій; розробляти довгострокові кадрові стратегії з урахуванням ризиків; посилювати соціальну відповідальність підприємств щодо працівників. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу та забезпеченню конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Список використаних джерел

1. Азарова А., Педоренко І., Єлісєєва О., Міронова Ю. Моделювання процесу вибору HRM засобу для покращення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2026. №352 (2). С. 403-408. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-54.

2. Алькема В.Г., Скиба В.М. Модель оцінювання ефективності розвитку систем управління персоналом підприємств-дистриб'юторів споживчих

товарів. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2026. Том 11. № 1. С. 294 – 298. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-55

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ДІЛОВОДСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Парфенюк Ю. В., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Жмуденко В.О.

Сучасний етап розвитку управління організаціями характеризується активною цифровізацією інформаційних процесів, що зумовлює трансформацію традиційного діловодства у напрямі впровадження електронних систем документообігу. В умовах глобалізації, інформатизації суспільства та зростання обсягів інформації електронне діловодство стає невід'ємною складовою ефективного управління організаціями та забезпечення їх конкурентоспроможності [1].

Електронне діловодство являє собою систему створення, обробки, передачі, зберігання та використання документів в електронній формі із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Його впровадження дозволяє значно підвищити оперативність управлінських процесів, забезпечити прозорість діяльності організації та зменшити витрати на паперовий документообіг [3].

Однією з ключових тенденцій розвитку електронного діловодства є автоматизація управлінських процесів. Використання спеціалізованих інформаційних систем дозволяє здійснювати автоматичну реєстрацію, контроль виконання документів, їх архівування та пошук. Це сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та скороченню часу обробки інформації [3].

Важливою тенденцією є також інтеграція електронного документообігу з іншими інформаційними системами підприємства, такими як ERP та CRM-системи. Такий підхід забезпечує комплексне управління інформаційними потоками та підвищує якість прийняття управлінських рішень. Крім того, сучасні організації активно впроваджують хмарні технології, які забезпечують доступ до документів у режимі реального часу незалежно від місця перебування користувачів [2].

Значну роль у розвитку електронного діловодства відіграє впровадження електронного підпису та засобів криптографічного захисту інформації. Це забезпечує юридичну значущість електронних документів, їх автентичність та захист від несанкціонованого доступу. Відповідно до міжнародних стандартів та національного законодавства, використання електронного підпису є необхідною умовою ефективного функціонування систем електронного документообігу [4].

Аналіз представлених тенденцій свідчить, що електронне діловодство є важливим фактором підвищення ефективності діяльності організацій, однак його впровадження супроводжується певними викликами. До них належать

недостатній рівень цифрової грамотності працівників, опір змінам, проблеми інтеграції інформаційних систем та ризики кібербезпеки [1].

Крім того, важливим аспектом є розвиток нормативно-правової бази електронного документообігу. В Україні прийнято низку законодавчих актів, що регулюють електронне діловодство, зокрема закони щодо електронних документів та електронних довірчих послуг, що забезпечують правове підґрунтя для його функціонування [5].

На нашу думку, подальший розвиток електронного діловодства повинен базуватися на комплексному підході, який передбачає впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення нормативно-правової бази та забезпечення високого рівня інформаційної безпеки. Особливу увагу слід приділяти використанню інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та аналітичні системи, які дозволяють оптимізувати управлінські процеси та підвищити їх ефективність [2].

Таблиця 1

Сучасні тенденції розвитку електронного діловодства

Тенденція	Характеристика	Результат для організації
Автоматизація процесів	Використання СЕД, автоматичний контроль документів	Підвищення продуктивності праці
Цифровізація	Перехід від паперових до електронних документів	Скорочення витрат
Інтеграція систем	Взаємодія з ERP, CRM	Покращення управлінських рішень
Використання хмарних технологій	Доступ до документів онлайн	Гнучкість роботи
Інформаційна безпека	Шифрування, електронний підпис	Захист даних

Отже, електронне діловодство є важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту, який забезпечує оптимізацію управлінських процесів, підвищення ефективності діяльності організацій та їх адаптацію до умов цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Гришин В. Особливості сучасного розвитку електронного документообігу в системі цифрового врядування. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2024. С.68-77.

2. Electronic document management: innovations, challenges and prospects. 2024. Режим доступу: https://bdi.com.ua/uk/journals/tom-20-4-2024/osoblivosti-suchasnogo-rozvitku-elektronnogo-dokumentoobigu-v-sistemi-tsifrovogo-vryaduvannya?utm_source=chatgpt.com

3. Школьнікова В.В. Сучасні тенденції електронного документообігу. 2024.

4. Ковальова В.І. Стандарти, впровадження та перспективи електронного документообігу. Режим доступу: 2024. https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15375?utm_source=chatgpt.com

5. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг». Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Пахолюк С.О., 31к-м група, факультету менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Гоменюк М.О.

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції важливим чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства виступає організаційна культура. Вона визначає систему цінностей, норм поведінки, традицій і принципів, які поділяються працівниками та впливають на їхню мотивацію, продуктивність і взаємодію в колективі.

Організаційна культура є складною багаторівневою системою, яка включає як видимі елементи (символи, ритуали, корпоративний стиль), так і приховані (цінності, переконання, установки) [3]. Відповідно до концепції Е. Шейна, організаційна культура формується на трьох рівнях: артефакти, проголошені цінності та базові припущення [1]. Саме глибинні рівні культури визначають поведінку працівників і прийняття управлінських рішень.

Формування організаційної культури є цілеспрямованим процесом, що потребує системного підходу з боку керівництва підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграє лідерство, оскільки саме керівники задають основні орієнтири розвитку організації, формують цінності та демонструють бажані моделі поведінки [4]. Ефективне лідерство сприяє формуванню довіри, відкритості та командної роботи в колективі.

Таблиця 1

Основні елементи організаційної культури та їх характеристика

Елемент	Характеристика
Цінності	Основні принципи діяльності організації
Норми поведінки	Правила взаємодії працівників
Символи	Логотип, корпоративний стиль
Ритуали та традиції	Корпоративні заходи, звичаї
Комунікації	Способи обміну інформацією

Серед основних чинників формування організаційної культури можна виділити: місію та стратегію підприємства, стиль управління, систему мотивації персоналу, комунікації, а також зовнішнє середовище [5]. Зокрема, чітко сформульована місія підприємства дозволяє працівникам краще усвідомлювати цілі організації та свою роль у їх досягненні.

Важливим інструментом формування організаційної культури є система мотивації. Вона має не лише стимулювати досягнення результатів, але й підтримувати цінності підприємства. Наприклад, заохочення командної роботи,

ініціативності та інноваційності сприяє формуванню відповідної культури поведінки [2].

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація, яка впливає на трансформацію організаційної культури. Впровадження інформаційних технологій змінює форми комунікації, стиль управління та вимоги до компетенцій працівників. Формується культура відкритості, швидкого обміну інформацією та постійного навчання.

Формування ефективної організаційної культури сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, вона забезпечує узгодженість дій персоналу, знижує рівень конфліктів, підвищує лояльність працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей [4].

Разом з тим процес формування культури супроводжується певними труднощами, серед яких опір змінам, недостатній рівень комунікації, а також невідповідність між проголошеними цінностями та реальною практикою управління [5]. Подолання цих проблем потребує системного підходу, активної участі керівництва та залучення персоналу до процесу змін.

Рис. 1. Етапи формування організаційної культури

Таким чином, організаційна культура є важливим інструментом управління підприємством, що забезпечує ефективну взаємодію персоналу та

досягнення стратегічних цілей. Її формування має бути системним, цілеспрямованим і орієнтованим на сучасні виклики, зокрема цифровізацію та інноваційний розвиток.

Список використаних джерел

1. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.
2. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior. Pearson, 2021.
3. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 2018.
4. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, 2019.
5. OECD Digital Economy Outlook. Paris: OEC

ІННОВАЦІЙНИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: СТРАТЕГІЇ, ІНСТРУМЕНТИ ТА АДАПТИВНІ ПІДХОДИ

Перекос В.А., 31 дф-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Чукіна І.В.

Інноваційна діяльність підприємств у сучасних умовах супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність ефективного управління ризиками. Впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей завжди пов’язане з можливими втратами, однак водночас відкриває перспективи значного зростання. Саме тому інноваційний ризик-менеджмент стає ключовим елементом стратегічного управління підприємством.

Серед основних ризиків інноваційної діяльності варто виокремити ризик помилкового вибору проєкту, ризики, пов’язані із захистом прав інтелектуальної власності, а також технічні, фінансові та ринкові ризики. Їхня специфіка полягає у високому рівні невизначеності та складності прогнозування результатів інноваційної діяльності [1].

Рівень ризику в інноваційній сфері значно перевищує аналогічні показники традиційних інвестиційних проєктів. Це пояснюється швидкими змінами ринкового середовища, високою конкуренцією та технологічною динамікою. Водночас потенційна прибутковість інновацій здатна компенсувати ці ризики, що стимулює підприємства до впровадження нових рішень. У зв’язку з цим особливого значення набуває системний підхід до управління ризиками [2].

В умовах цифрової трансформації значну роль у процесі управління інноваційними ризиками відіграють аналітичні технології та штучний інтелект. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати ризики, аналізувати поведінку ринку та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це суттєво підвищує якість управлінських рішень і знижує рівень невизначеності.

Окремої уваги заслуговує інтеграція концепції Agile у системи управління інноваційними проєктами. Гнучкі методології дозволяють швидко адаптуватися до змін, тестувати гіпотези та мінімізувати втрати на ранніх етапах реалізації проєктів. Такий підхід сприяє ефективному управлінню ризиками в умовах постійних змін.

Сучасні підприємства дедалі частіше використовують сценарне планування як інструмент оцінки ризиків. Формування альтернативних сценаріїв розвитку подій дозволяє заздалегідь підготуватися до можливих кризових ситуацій та сформувати стратегії реагування. Це підвищує стійкість бізнесу та його здатність до швидкої адаптації.

Також важливим інструментом мінімізації ризиків є створення інноваційних екосистем, що передбачають співпрацю з партнерами, стартапами та науковими установами. Такий підхід дозволяє розподілити ризики між учасниками, отримати доступ до нових технологій і зменшити витрати на дослідження та розробки.

Зростає роль управління знаннями як складової ризик-менеджменту. Накопичення, аналіз і використання досвіду попередніх проєктів дозволяє підприємствам уникати типових помилок і підвищувати ефективність інноваційної діяльності. Це формує основу для довгострокового розвитку та конкурентних переваг.

Першим етапом управління ризиками є їх ідентифікація, яка передбачає виявлення потенційних загроз на всіх стадіях інноваційного процесу. Раннє виявлення ризиків дозволяє своєчасно вжити заходів для їх мінімізації. Наступним етапом є аналіз ризиків, що включає як якісну, так і кількісну оцінку. Якісний аналіз дозволяє визначити джерела ризиків і можливі наслідки, тоді як кількісний спрямований на оцінку ймовірності їх виникнення та масштабів впливу. Після цього здійснюється ранжування ризиків за рівнем їх значущості, що дає змогу визначити пріоритетні напрями реагування. Далі розробляються заходи управління ризиками, які можуть включати їх уникнення, передачу, прийняття або оптимізацію. Завершальним етапом є моніторинг і контроль, які забезпечують постійне відстеження змін та коригування управлінських рішень. Це дозволяє підтримувати ефективність системи ризик-менеджменту та адаптувати її до нових умов.

Серед основних методів управління ризиками можна виокремити диверсифікацію, розподіл ризиків між учасниками проєкту, лімітування витрат, хеджування та страхування. Кожен із цих методів має свої особливості та застосовується залежно від специфіки інноваційного проєкту [3].

Отже, ефективне управління інноваційними ризиками є важливою умовою стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Поєднання традиційних методів ризик-менеджменту із сучасними технологіями дозволяє мінімізувати загрози та забезпечити успішну реалізацію інноваційних стратегій.

Список використаних джерел

1. Касьянова Н.В., Яцюк С.С. Управління ризиками інноваційного проекту. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і

управління. Том 30 (69). №3, 2019.
URL:https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_3/16.pdf

2. Кульчицький І.І. Управління ризиками проєктів в кризових умовах.
Економіка та суспільство. Випуск 64 / 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-140

3. Сосновська ОО., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 1(3)/2019, 70-79. URL: https://doi.org/10.32750/2019- 0106

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Перепелюк І.О., 41м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

У сучасних умовах трансформації світового господарства, поглиблення процесів глобалізації та євроінтеграції особливої актуальності набуває проблема ефективного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств аграрної сфери. Для України аграрний сектор виступає одним із ключових драйверів експорту, формуючи значну частку валютних надходжень держави. Водночас воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність зовнішніх ринків та посилення конкуренції актуалізують необхідність удосконалення управлінських підходів до здійснення ЗЕД.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства трактується як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій, пов’язаних із виходом на міжнародні ринки товарів, послуг і капіталу. Менеджмент ЗЕД передбачає системну реалізацію функцій планування, організації, мотивації та контролю у сфері міжнародної економічної взаємодії. Важливими принципами є адаптивність, стратегічна орієнтованість, диверсифікація ринків та мінімізація ризиків.

Аграрний сектор України зберігає високий експортний потенціал навіть в умовах воєнних викликів. Основу експорту становлять зернові культури, олійні та продукти їх переробки. Спостерігається переорієнтація логістичних маршрутів на західні кордони, розширення співпраці з країнами ЄС, а також поступова диверсифікація ринків збуту. Водночас зростає роль інтеграції у європейський економічний простір та необхідність дотримання міжнародних стандартів якості і безпеки продукції.

Аналіз зовнішньої торгівлі аграрного сектору України за січень-лютий 2026 року показує суттєві зміни в умовах війни. Обсяги експорту залишилися стабільними (9,95 млн т), але валютна виручка зросла на 9,3% і досягла 4 млрд

дол. США [1]. Це пов’язано з переходом до продукції з більшою доданою вартістю, зокрема розвитком переробки олійних культур (експорт ріпакової олії значно зріс). Основними ринками залишаються країни ЄС (близько 50%) та регіон MENA. Водночас активізувалася торгівля з Туреччиною, особливо щодо кукурудзи. Натомість експорт пшениці скоротився на 43% через високу пропозицію на ринку ЄС [1]. Тобто, аграрний експорт України поступово переходить від сировинної моделі до більш ефективної та адаптується до змін світового ринку.

В умовах воєнного стану, нестабільності світових ринків, логістичних обмежень і посилення конкуренції зростає потреба в ефективному управлінні ЗЕД підприємств. Адже недосконаліть логістичної інфраструктури, залежність від сировинного експорту, коливання цін, торговельні бар’єри та невідповідність міжнародним стандартам знижують конкурентоспроможність вітчизняних виробників. Ситуація ускладнюється необхідністю адаптації аграрних підприємств до вимог європейського ринку в умовах євроінтеграції, впровадженням сучасних управлінських підходів, інновацій та екологічних стандартів.

Дослідження сучасних проблем управління ЗЕД аграрними підприємствами дозволило виокремити пріоритетні з них: нестабільність нормативно-правового середовища, високий рівень валютних ризиків, недосконаліть транспортно-логістичної інфраструктури, обмежений доступ до фінансових ресурсів, а також зростання транзакційних витрат. Окрему групу становлять ризики, пов’язані з воєнними діями, що суттєво ускладнюють процеси експорту та імпорту продукції. Розглянемо їх детальніше.

1. Інституційна нестабільність та регуляторні бар’єри ЗЕД і аграрного ринку. Нестабільність нормативно-правового середовища проявляється у відсутності чіткої довгострокової стратегії підтримки експорту та частих змінах у митному й податковому законодавстві. Це створює ситуацію невизначеності для бізнесу і ускладнює стратегічне планування діяльності підприємств. У таких умовах аграрні підприємства змушені витрачати значні ресурси не на розвиток і впровадження інновацій, а на постійну адаптацію до нових правил та вимог державного регулювання.

2. Валютно-фінансова нестабільність. Високий рівень валютних ризиків, пов’язаний із коливанням курсу національної валюти, безпосередньо впливає на прибутковість експортних операцій. Відсутність ефективних інструментів страхування валютних ризиків, а також обмежений доступ до доступних кредитних ресурсів стримують розвиток підприємств. У результаті зберігається переважно сировинна структура аграрного експорту, оскільки нестача обігових коштів не дозволяє інвестувати у виробництво продукції з високою доданою вартістю, що потребує значних і довгострокових вкладень.

3. Криза транспортно-логістичної системи. Недостатній розвиток інфраструктури в умовах глобальних змін перетворився на серйозну проблему для аграрного експорту. Блокування традиційних морських шляхів показало слабкість альтернативних наземних маршрутів. Значний знос залізничного та автомобільного транспорту, а також обмежені можливості нових портових

напрямків призводять до різкого зростання витрат на логістику, що, у свою чергу, підвищує собівартість продукції.

4. Транзакційні витрати та інформаційна нерівність. Зростання витрат пов'язане не лише з транспортуванням аграрної продукції, а й із необхідністю пошуку нових ринків збуту, проходження сертифікації відповідно до стандартів ЄС та дотримання різних процедур. Крім того, підприємства часто працюють в умовах недостатньої або нерівномірно доступної інформації, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень і підвищує ризик фінансових втрат.

5. Ризики воєнного стану. Найбільш суттєві виклики пов'язані з наслідками війни, які мають комплексний характер. Це, зокрема, фізичні втрати виробничих потужностей, елеваторів і земельних ресурсів; неможливість виконання контрактів через бойові дії та форс-мажорні обставини; а також відтік кваліфікованих кадрів, що ускладнює управління зовнішньоекономічною діяльністю та знижує ефективність роботи підприємств.

Отже, окреслені проблеми менеджменту ЗЕД аграрних підприємств потребують системного та комплексного вирішення. Це зумовлює необхідність впровадження сучасних інструментів управління, спрямованих на підвищення ефективності прийняття рішень, мінімізацію ризиків і посилення конкурентоспроможності. У цьому контексті особливого значення набуває використання інноваційних підходів і механізмів удосконалення менеджменту ЗЕД. Важливим є застосування інструментів ризик-менеджменту, хеджування валютних ризиків, а також активізація маркетингових досліджень зовнішніх ринків. Перспективними напрямами є розвиток інституційної підтримки експорту, стимулювання інноваційної діяльності аграрних підприємств, гармонізація національних стандартів із європейськими вимогами, а також посилення ролі держави у формуванні сприятливого зовнішньоекономічного середовища. Доцільним є впровадження інтегрованих моделей управління ЗЕД, що враховують специфіку аграрного виробництва та сучасні виклики глобальної економіки.

Список використаних джерел

1. Аграрний експорт України зберігає обсяги та нарощує виручку: $4 млрд за два місяці 2026 року. *Дія. Бізнес*. URL: https://business.diia.gov.ua/news/ahrarnyi-eksport-ukrainy-zberihaie-obsiahy-ta-naroshchuie-vyruchku (дата звернення 08.04.2026).

2. Трегубов О.С., Братчук У.П., Славінський С.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств агросфери України в умовах війни та євроінтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 11 (293). С. 23-33. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-23-33.

УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Петлюх Н.О., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник − к.е.н., доцент Альошкіна Л.П.

Сучасний розвиток агробізнесу відбувається в умовах значної економічної нестабільності, що зумовлена впливом глобалізаційних процесів, військових дій, інфляційних коливань, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням цін на ресурси. Аграрний сектор є одним із ключових елементів економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку держави та формує значну частину експортного потенціалу. Водночас саме цей сектор є особливо вразливим до зовнішніх ризиків, що обумовлює необхідність удосконалення системи управління агробізнесом [3; 4].

Управління агробізнесом в умовах економічної нестабільності передбачає використання комплексу організаційно-економічних, фінансових та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та мінімізацію ризиків. Особливістю сучасного аграрного виробництва є висока залежність від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливань світових цін на сільськогосподарську продукцію та обмеженості ресурсів.

В умовах нестабільності значно зростає роль антикризового управління, яке передбачає своєчасне виявлення загроз, оцінку ризиків та розробку заходів щодо їх нейтралізації. Як зазначає Peter Drucker, ефективне управління в умовах змін базується на здатності організації адаптуватися до нових умов та використовувати наявні ресурси максимально ефективно [4].

Важливим напрямом удосконалення управління агробізнесом є впровадження інноваційних технологій, зокрема цифрових рішень, що дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити контроль за діяльністю підприємства. Застосування систем точного землеробства, GPS-моніторингу, автоматизованих систем управління виробництвом сприяє зниженню витрат та підвищенню врожайності [2].

Таблиця 1

Основні фактори економічної нестабільності та їх вплив на агробізнес

Фактор	Характер впливу	Наслідки для підприємства
Інфляція	Зростання цін на ресурси	Підвищення собівартості продукції
Логістичні порушення	Ускладнення транспортування	Зниження обсягів реалізації
Валютні коливання	Нестабільність доходів	Фінансові ризики
Кліматичні зміни	Непередбачуваність врожаю	Зниження продуктивності
Зниження попиту	Обмеження ринків збуту	Зменшення прибутковості

Крім того, важливим фактором забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств є вдосконалення фінансової політики, зокрема раціональне використання оборотного капіталу, залучення інвестиційних

ресурсів та використання державних програм підтримки. Значну роль також відіграє розвиток партнерських зв'язків, кооперації та інтеграційних процесів, що сприяють підвищенню економічної стійкості підприємств у складних умовах господарювання. Не менш важливим є вдосконалення фінансового управління, яке передбачає оптимізацію витрат, ефективне використання оборотних коштів, залучення інвестицій та використання державних програм підтримки аграрного сектору. Значну роль відіграє також розвиток партнерських відносин та кооперації між підприємствами, що сприяє підвищенню їх стійкості.

Аналіз представлених факторів свідчить, що економічна нестабільність має комплексний вплив на діяльність аграрних підприємств, що вимагає системного підходу до управління. Особливого значення набуває диверсифікація діяльності, яка дозволяє зменшити залежність від окремих видів продукції або ринків збуту.

На нашу думку, ефективне управління агробізнесом у сучасних умовах повинно базуватися на принципах гнучкості, інноваційності, адаптивності та стратегічного планування. Важливим є також розвиток управлінських компетентностей керівників, здатних приймати ефективні рішення в умовах невизначеності.

Отже, управління агробізнесом в умовах економічної нестабільності є складним багатокомпонентним процесом, що потребує системного підходу, поєднання стратегічного та оперативного управління, а також постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Сучасні виклики, зокрема інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, кліматичні ризики та коливання попиту, формують нові вимоги до організації управління аграрними підприємствами, орієнтованими на підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності. В цілому, ефективне управління агробізнесом в умовах економічної нестабільності передбачає формування гнучкої, адаптивної системи управління, здатної швидко реагувати на зміни, забезпечувати раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме комплексне впровадження сучасних управлінських підходів, інноваційних технологій та антикризових заходів є запорукою стабільного функціонування аграрних підприємств та їх сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Іщук М. А., Голуб Х. А. Перспективи розвитку аграрного сектору України в контексті економічних та геополітичних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2025. № 2. С. 135-137.

2. Саламін О. С. Проблеми та перспективи розвитку аграрного ринку України. *Економіка та суспільство*. 2025. С. 124-135.

3. Схабовський О. М. Вплив воєнного стану на економічну стабільність аграрного бізнесу в Україні. *Економіка воєнного часу*. 2024. С. 45-58.

4. Навроцький О. Тенденції розвитку аграрного бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. С. 55-68.

УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Піскун А.Ю., 31к-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – д.е.н., професор Кустріч Л.О.

У сучасних умовах функціонування економіки України ефективне управління активами підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його стабільного розвитку, фінансової рівноваги та конкурентоспроможності. Активи формують матеріальну та фінансову основу діяльності підприємства, визначаючи його виробничий потенціал і можливості генерування прибутку. Саме тому раціональне управління активами набуває стратегічного значення в системі менеджменту.

У наукових дослідженнях активи підприємства розглядаються як ресурси, контрольовані суб'єктом господарювання, використання яких сприяє отриманню економічних вигід у майбутньому [1]. Водночас управління активами трактується як цілеспрямований процес формування, розміщення та ефективного використання ресурсів підприємства відповідно до поставлених цілей [2]. Такий підхід дозволяє розглядати управління активами не лише як функцію фінансового менеджменту, а як комплексну систему, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

Сутність управління активами полягає у забезпеченні оптимального співвідношення між їх складовими – необоротними та оборотними активами. Необоротні активи створюють основу для довгострокового функціонування підприємства, забезпечуючи виробничий процес, тоді як оборотні активи визначають рівень його ліквідності та платоспроможності. Невідповідність структури активів може призводити до зниження ефективності діяльності підприємства, що обумовлює необхідність їх постійного аналізу та оптимізації [3].

Особливу увагу в системі управління активами приділяють оборотним активам, які безпосередньо забезпечують операційну діяльність підприємства. До їх складу належать виробничі запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти. Ефективне управління цими елементами сприяє прискоренню обігу капіталу, зниженню витрат і підвищенню рентабельності діяльності підприємства. Зокрема, оптимізація рівня запасів дозволяє уникнути як їх дефіциту, так і надлишкового накопичення, що негативно впливає на фінансові результати [4].

Управління активами підприємства має системний характер і включає такі основні етапи: аналіз складу та структури активів, оцінка ефективності їх використання, планування потреби в активах, формування політики їх фінансування та контроль за результатами використання. Важливу роль у

цьому процесі відіграє аналітичне забезпечення, яке базується на показниках фінансової звітності та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [5].

Основною метою управління активами є підвищення вартості підприємства шляхом забезпечення ефективного використання його ресурсного потенціалу. Досягнення цієї мети передбачає вирішення низки завдань, серед яких: оптимізація структури активів, підвищення їх оборотності, зниження витрат на їх утримання та забезпечення максимальної віддачі від використання кожного виду ресурсів [6]. У цьому контексті важливим є застосування сучасних методів фінансового аналізу, які дозволяють оцінити ефективність використання активів і визначити напрями її підвищення.

Сучасні підходи до управління активами базуються на принципах системності, комплексності та безперервності. Управління активами розглядається як безперервний процес, що охоплює всі стадії їх життєвого циклу – від формування до вибуття. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і підвищити ефективність використання ресурсів підприємства [2].

Важливим напрямом удосконалення управління активами є формування ефективної політики їх управління. Вона повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, галузеві особливості, а також вплив зовнішнього середовища. Політика управління активами передбачає визначення стратегічних орієнтирів, вибір методів і інструментів управління, а також встановлення критеріїв оцінки ефективності їх використання [7].

В умовах економічної нестабільності та кризових явищ управління активами набуває особливого значення. Підприємства змушені адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища, зокрема шляхом оптимізації структури активів, скорочення неефективних ресурсів та підвищення рівня ліквідності. У таких умовах важливим є забезпечення гнучкості управлінських рішень і підвищення швидкості реагування на зміни ринкової кон’юнктури [6].

Отже, управління активами підприємства є важливою складовою системи фінансового менеджменту, що забезпечує ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Удосконалення системи управління активами потребує впровадження сучасних методів аналізу, планування та контролю, а також використання інноваційних підходів до управління ресурсами.

Список використаних джерел

1. Мулика В. В. Управління активами підприємства: навч. посіб. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2020. 256 с.
2. Фесенко О. П. Управління активами підприємства: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. Полтава: НУПП, 2021. 312 с.
3. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Ніка-Центр, 2018. 656 с.
4. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2017. 668 с.

5. Ковальов В. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 408 с.
6. Койнак В. В. Управління активами підприємства в умовах нестабільності економіки. *Економіка і суспільство.* 2022. № 39. С. 112-118.
7. Білогор Ю. О. Політика управління активами підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 45-50.

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Пласкальна К. С., 171 група, факультет менеджменту
Науковий керівник: к.е.н., доцент Поворознюк І. М.

Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах надзвичайної волатильності цін на енергоносії, посилення екологічних стандартів та зміни споживчої поведінки. Для готельного бізнесу, який за своєю природою є енергоємним, питання раціонального використання ресурсів трансформувалося з суто технічного завдання у стратегічний пріоритет. Енергоефективність сьогодні слід розглядати не лише як засіб економії витрат, а як фундаментальний чинник зміцнення конкурентних позицій на ринку. Конкурентоспроможність готелю визначається його здатністю забезпечувати високий рівень комфорту при мінімальному екологічному навантаженні та оптимізованій собівартості послуг.

Основна складова конкурентної переваги через енергоефективність полягає в оптимізації структури операційних витрат. У структурі собівартості готельних послуг витрати на електроенергію, опалення та водопостачання можуть сягати 25%. Впровадження енергозберігаючих заходів дозволяє суттєво знизити ці показники. По-перше, використання інтелектуальних систем управління будівлею дає змогу автоматизувати процеси кондиціонування та освітлення, реагуючи на присутність гостя в номері. По-друге, перехід на альтернативні джерела енергії, такі як сонячні панелі або теплові насоси, дозволяє готелю частково або повністю автономізуватися. Це зменшує залежність від тарифної політики монополістів і створює фінансовий «запас міцності», який можна спрямувати на покращення якості сервісу, оновлення номерного фонду або агресивні маркетингові кампанії [2].

Конкуренція в HoReCa давно вийшла за межі боротьби за «кількість зірок». Сучасний споживач, особливо представники поколінь Y та Z, надає перевагу брендам, які поділяють їхні цінності щодо сталого розвитку. Концепція «відповідального споживання» стає мейнстримом, тому енергоефективний готель отримує доступ до лояльного сегмента еко-свідомих туристів. Отримання міжнародних сертифікатів (наприклад, Green Key або LEED) стає потужним маркетинговим інструментом. Це не лише підвищує престиж закладу, а й виділяє його в глобальних системах бронювання, де з’являються спеціальні фільтри для пошуку екологічних об’єктів. Крім того,

для корпоративного сектора екологічність готелю стає обов'язковою умовою при укладанні контрактів на обслуговування ділових заходів, що прямо впливає на завантаженість готелю в низький сезон. Відповідність принципам ESG (Environmental, Social, and Governance) перетворює готель із простого постачальника послуг на стратегічного партнера для великих міжнародних компаній, які прагнуть мінімізувати свій вуглецевий слід.

Енергоефективність стимулює впровадження інновацій, які водночас підвищують рівень комфорту. Наприклад, сучасні системи клімат-контролю з датчиками якості повітря не лише економлять енергію, а й забезпечують ідеальний мікроклімат для гостя, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнта. Використання енергоощадного скління зменшує рівень шуму з вулиці, а сенсорні системи управління світлом створюють ефект «розумного дому», до якого прагнуть сучасні мандрівники. Технологічна складова енергоефективності працює на створення унікального клієнтського досвіду, який важко скопіювати конкурентам із застарілою інженерною базою. Більше того, інтеграція «розумних» рішень дозволяє готелю перейти до моделі предиктивного сервісу: система заздалегідь готує номер до приїзду гостя, встановлюючи персоналізовані параметри температури та освітлення, що базуються на його попередніх уподобаннях. Це не лише мінімізує марні витрати ресурсів у порожніх приміщеннях, а й формує відчуття особливої турботи.

У довгостроковій перспективі ігнорування питань енергоефективності створює серйозні загрози для конкурентоспроможності. По-перше, це законодавчі ризики: впровадження податків на викиди вуглецю та посилення норм енергоаудиту будівель стають нормою у більшості розвинених країн. По-друге, це ринкова вартість самого активу. Готельна нерухомість із низьким класом енергоефективності втрачає в ціні, стаючи непривабливою для інвесторів. Натомість інвестиції в «зелені» технології підвищують капіталізацію бізнесу та роблять його стійким до можливих енергетичних криз чи дефіциту ресурсів [1]. По-третє, це репутаційні втрати: у світі, де соціальна відповідальність стає критерієм вибору для клієнтів і партнерів, технологічна відсталість сприймається як ознака неефективного менеджменту. Отже, енергоефективність перетворюється з опціональної переваги на обов’язкову умову виживання, без якої неможливо забезпечити стабільний розвиток та високу рентабельність готельного підприємства в умовах сучасної глобальної економіки.

Таким чином, енергоефективність готельних підприємств сьогодні – це не просто данина моді чи спосіб скорочення витрат на комунальні платежі, це комплексний інструмент управління конкурентоспроможністю, який об’єднує економічну вигоду, маркетингову привабливість та технологічну досконалість. Готелі, що обирають шлях енергоефективності, отримують стратегічну перевагу, вони стають стійкішими до зовнішніх шоків, привабливішими для платоспроможного сегмента свідомих споживачів та ефективнішими з точки зору внутрішнього управління. В умовах глобального енергопереходу саме

енергоефективність стає тим мірилом, що відділяє лідерів ринку від аутсайдерів.

Список використаних джерел

1. Коваль О. Конкурентоспроможність підприємств HORECA в контексті сталого післявоєнного відновлення: інтеграція ресурсного підходу, брендингу територій та соціальної інклюзії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6787 (дата звернення: 10.04.2026)

2. Поворознюк І. Стратегії адаптації готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. 2(31). С. 55–63. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/327448 (дата звернення: 12.04.2026).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Попова М. Ю., 11м-д-гр група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Саковська О. М.

Туризм належить до провідних і найдинамічніших секторів економіки, а завдяки стрімким темпам розвитку його часто називають економічним феноменом сучасності. В умовах посиленої конкуренції туристичні компанії змушені впроваджувати нові підходи до боротьби за клієнта. На сьогодні ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств відіграють інноваційні технології, адже вони сприяють зниженню витрат на створення продукту, підвищенню прибутковості, формуванню нових потреб споживачів і позитивного іміджу компанії як розробника сучасних послуг. Крім того, інновації відкривають можливості для виходу на нові, зокрема міжнародні, ринки. Водночас сучасний туризм зазнав суттєвих трансформацій і набув нових форматів, серед яких дедалі більшої популярності серед інтернет-користувачів у світі набуває віртуальний туризм.

Віртуальна реальність є відносно новою технологією, яка до початку пандемії та повномасштабної війни в Україні не мала широкого застосування. Проте закриття кордонів суттєво трансформувало правила функціонування ринку. Туристична галузь стала однією з найбільш вразливих унаслідок подій 2019-2025 років. Міжнародні подорожі для значної частини населення світу фактично втратили доступність через постійні зміни умов перетину кордонів, скасування авіарейсів і зниження відчуття безпеки. Водночас війна призвела до руйнування багатьох міст і туристичних об’єктів в Україні, що спричинило різке скорочення туристичних потоків.

У цих умовах туристична галузь зіткнулася з новими викликами, що вимагали швидкої адаптації до сучасних реалій. Важливу роль у цьому процесі відіграла цифровізація. Існуючі труднощі та обмеження стали поштовхом до активного впровадження цифрових технологій і їх інтеграції у сферу туризму, що сприяло збереженню доступності послуг для споживачів. Використання

онлайн-бронювання, автоматизація обслуговування клієнтів, розвиток віртуального туризму, створення цифрових путівників, застосування QR-кодів і навігаційних сервісів, впровадження штучного інтелекту, а також розширення мобільних додатків і цифрових платформ забезпечили можливість оперативного реагування на виклики воєнного часу [1].

Саме це стало потужним імпульсом для розвитку віртуального туризму, який вийшов за межі суто маркетингового інструменту чи розважального формату й перетворився на ефективний засіб висвітлення подій та збереження історичної пам'яті. Наприклад, завдяки технології віртуальної реальності, на сайтах можна пройти 3D-тури розбомбленими містами. Серед них: Ірпінь, Буча, Гостомель, Бородянка, Горенка, Стоянка [2].

Віртуальна екскурсія – це особлива форма організації навчального процесу, яка, на відміну від традиційної, передбачає цифрове відтворення реальних об'єктів (музеїв, парків, міських вулиць тощо) і створює умови для самостійного спостереження та збору необхідної інформації [3]. Сьогодні компанія Google активно розвиває напрям «Google для туризму», що об'єднує проєкти, пов'язані з національною кухнею, 3D-турами виноробень, сироварень і ресторанних просторів різних регіонів, а також онлайн-освітою. Остання включає програми з підвищення цифрової грамотності для представників малого й середнього бізнесу, туристичних асоціацій, а також працівників державного й громадського секторів у сфері туризму.

Компанія «Amadeus», один із провідних світових постачальників IT-рішень для туристичної індустрії, нещодавно представила аналітичний звіт щодо майбутніх тенденцій розвитку галузі, у якому окреслила власне бачення впливу VR-технологій на туризм. Зокрема, у документі наведено прогноз того, яким може стати туристичний досвід із використанням віртуальної реальності до 2030 року: «Рівень занурення, досягнутий VR, означає, що клієнти обиратимуть відвідувати простори VR у комфортному та статичному оточенні. Вітрини або простори віртуальної реальності будуть настільки ж важливими, як сьогодні веб-сайт для авіакомпаній, що надає потенційним клієнтам можливість випробувати поїздки, перш ніж купувати. Ця бізнес-модель «спробуй перед тим, як ти купиш» буде стандартною для туристичної галузі, а VR стане стандартною особливістю розважальної системи під час польоту в 2030 р. Однією з найцінніших послуг у VR буде для мандрівників можливість відтворити свої поїздки, коли вони повернуться: ринок «повторного досвіду» стане одним з найбільших нових ринків подорожей» [4].

Чимало експертів у сфері туризму переконані, що віртуальний туризм поступово стане одним із важливих напрямів розвитку галузі. На сьогодні віртуальні тури виконують передусім рекламну та промоційну функцію. Такі технології вже тривалий час активно застосовуються, зокрема, у готельному бізнесі. Аналізуючи можливості використання 3D-турів, можна побачити, що ще до вибору готелю потенційний клієнт має змогу здійснити віртуальну прогулянку територією, оглянути номер і оцінити рівень комфорту.

Окрім готельної сфери, у туристичній індустрії найбільшим попитом користуються віртуальні тури комерційними об'єктами – автосалонами,

клубами, ресторанами. Натомість віртуальні подорожі до туристичних пам'яток наразі переважно створюються ентузіастами.

Цифровізація туристичних послуг в умовах воєнних викликів стала важливим інструментом адаптації галузі до нових реалій, дозволивши зберегти її функціонування та забезпечити доступність сервісів навіть у складних обставинах. У перспективі цей процес в Україні має значний потенціал, адже сприяє не лише підвищенню якості обслуговування туристів, а й відкриває нові можливості для розвитку інфраструктури галузі.

Використання віртуальних турів, мобільних застосунків, інтерактивних гідів і аналітичних інструментів допомагає залучати іноземних відвідувачів, посилювати їхню зацікавленість і підвищувати рівень безпеки під час подорожей. Водночас упровадження технологій штучного інтелекту, автоматизація процесів бронювання та застосування сучасних систем моніторингу в режимі реального часу дають змогу оперативно адаптувати туристичні послуги до динамічних змін середовища [5].

Водночас існує низка вагомих проблем, що стримують повне розкриття потенціалу цифровізації в туристичній сфері. До них належать обмежений доступ до якісного інтернету в окремих регіонах, недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури в малих містах і сільській місцевості, а також низька цифрова грамотність частини представників туристичного бізнесу та споживачів послуг. Подолання цих бар'єрів потребує подальших інвестицій у розбудову цифрової інфраструктури, а також реалізації освітніх ініціатив і програм підтримки малого бізнесу щодо впровадження сучасних технологічних рішень [6].

Останнім часом в Україні, завдяки підтримці культурних фондів, грантових програм і коштів, залучених через платформи на кшталт «спільнокошт», активно з'являються проєкти, що використовують інформаційно-комунікаційні технології з метою збереження та популяризації культурної спадщини. Йдеться про ініціативи з оцифрування архітектурних пам'яток, формування візуальних архівів 3D-моделей об'єктів культурної спадщини, розробку віртуальних турів і мобільних додатків із доповненою реальністю, створення віртуальних квестів та екскурсій, а також інтерактивних цифрових версій музеїв і галерей, включаючи 3D-прогулянки та інші інноваційні формати.

Отже, віртуальний туризм демонструє значний потенціал для подальшого розвитку, має низку переваг і вже здобув популярність серед окремих груп користувачів. Він став сучасним інструментом просування та популяризації національного туристичного продукту, а також ефективним засобом представлення туристичних можливостей країни. Подальше вдосконалення онлайн-туризму сприятиме збільшенню потоку іноземних відвідувачів і пожвавленню внутрішнього туризму. Водночас це відкриває додаткові можливості для популяризації зелених садиб, що, у свою чергу, підтримуватиме економічне відновлення та сприятиме швидшій відбудові України.

Список використаних джерел

1. Лисюк Т., Ройко Л., Білецький Ю. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2554
2. Стешенко А. В. Віртуальні подорожі як спосіб просування туристичного продукту. URL: http://195.20.96.242:5028/khkdak-xmlui/bitstream/handle/123456789/1483/Стешенко.pdf?sequence=1& isAllowed=y (дата звернення: 12.04.2026).
3. Коваленко О. Використання віртуальних екскурсій як сучасних форм організації навчального процесу. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/9/part_1/22.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
4. Rob Sinclair-Barnes. Future traveller tribes 2030 building a more rewarding journey. URL: https://amadeus.com/documents/en/blog/pdf/2015/07/amadeus-traveller-tribes-2030-airline-it.pdf (date of access: 12.04.2026).
5. Сущенко О. А., Дехтяр Н. А., Клок О. П. Розвиток туризму в умовах цифровізації економіки: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 201 с.
6. Барна М. Ю. Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи: монографія. Львів: ЛТЕУ, 2024. 280 с.

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КОВАЛЬСЬКА» М. КИЇВ

Простотін К.С., 31к-з-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Клименко Л.В.

Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються високим рівнем динамічності, посиленням конкурентної боротьби, швидкими технологічними змінами та необхідністю підвищення ефективності управління підприємствами. У таких умовах особливого значення набуває використання сучасних управлінських інструментів, здатних забезпечити гнучкість організаційних структур, ефективне використання ресурсів та своєчасну реалізацію стратегічних і операційних завдань. Одним із таких інструментів є проєктний підхід до управління, який дозволяє підприємствам більш системно організовувати роботу, координувати діяльність різних підрозділів та досягати поставлених цілей у визначені терміни.

В умовах сучасного ринкового середовища підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю реалізації складних управлінських завдань, пов’язаних із впровадженням інновацій, модернізацією виробництва, оптимізацією бізнес-процесів та підвищенням конкурентоспроможності. Саме тому впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємства стає важливим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності. Проєктний менеджмент забезпечує чітке планування, розподіл відповідальності, контроль за виконанням завдань та раціональне використання ресурсів підприємства.

Проєктний підхід передбачає організацію діяльності підприємства у вигляді сукупності взаємопов'язаних проєктів, спрямованих на досягнення конкретних цілей у визначені строки з використанням обмежених ресурсів. Його застосування дозволяє підвищити керованість процесів, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

ТОВ «Ковальська» (м. Київ) є одним із провідних підприємств будівельної галузі України, що здійснює діяльність у сфері виробництва будівельних матеріалів та реалізації інфраструктурних проєктів. В умовах високої конкуренції та складності реалізації будівельних проєктів підприємство потребує вдосконалення системи управління шляхом інтеграції проєктного підходу.

Однією з ключових проблем є недостатня формалізація проєктного управління. На підприємстві окремі елементи проєктного менеджменту використовуються у практичній діяльності, проте вони не мають системного характеру.

Відсутність чітких стандартів управління проєктами призводить до різного підходу до планування та реалізації проєктів у різних підрозділах підприємства. На думку автора, вирішення цієї проблеми потребує розроблення внутрішньої методології управління проєктами, яка б регламентувала основні етапи планування, реалізації та контролю проєктів.

До основних проблем, що зумовлюють необхідність впровадження проєктного підходу, доцільно віднести такі:

Складність координації діяльності підрозділів. Велика кількість структурних підрозділів та різноманітність функцій ускладнюють процес узгодження дій та прийняття управлінських рішень, що може призводити до затримок у реалізації проєктів.

1. Неефективне використання ресурсів. Відсутність чіткої системи планування та контролю витрат може спричиняти перевитрати фінансових, матеріальних та трудових ресурсів.

2. Недостатній рівень контролю за виконанням завдань. Традиційні підходи до управління не завжди забезпечують належний рівень моніторингу виконання проєктів, що негативно впливає на їх результати.

3. Тривалі строки реалізації проєктів. Відсутність структурованого підходу до управління проєктами призводить до затягування термінів виконання робіт.

4. Низький рівень гнучкості управління. У швидкозмінному середовищі підприємство потребує більш адаптивних підходів до управління, які дозволяють оперативно реагувати на зміни.

Зазначені проблеми обумовлюють необхідність впровадження проєктного підходу як ефективного інструменту підвищення результативності діяльності підприємства. Особливої уваги заслуговує управління ризиками, яке в умовах військової та економічної нестабільності стає одним із ключових інструментів управління. Для ТОВ «Ковальська» основними ризиками залишаються перебої

у постачанні матеріалів, коливання цін, зміни попиту та регуляторні обмеження. У перспективі доцільно впровадити формалізовану систему управління ризиками, яка включатиме їх ідентифікацію, оцінку та розробку заходів реагування.

Не менш важливим є управління ресурсами, яке забезпечує ефективний розподіл матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. У сучасних умовах дефіциту ресурсів та їх подорожчання цей інструмент стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, впровадження цифрових систем управління ресурсами дозволить суттєво підвищити ефективність виробничих процесів.

У сфері трудових ресурсів ключовим завданням є підвищення ефективності використання персоналу. Впровадження проєктного підходу дозволяє планувати завантаження працівників відповідно до етапів реалізації проєктів, що забезпечує більш раціональне використання трудового потенціалу. Додатково важливим є підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить адаптуватися до нових умов роботи.

Щодо фінансових ресурсів, їх ефективне управління є критично важливим в умовах обмеженого доступу до фінансування. Перехід до проєктного бюджетування дозволить більш точно планувати витрати та контролювати фінансові потоки підприємства. У перспективі це сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства.

З метою вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Ковальська» доцільно реалізувати такі напрями:

1. Формування системи управління проєктами. Створення організаційної структури управління проєктами, визначення ролей та відповідальності учасників, впровадження стандартів управління проєктами (PMBOK, Agile, PRINCE2).

2. Впровадження сучасних інструментів планування та контролю. Використання спеціалізованого програмного забезпечення (MS Project, Jira, Trello) для планування, моніторингу та оцінки виконання проєктів.

3. Підвищення кваліфікації персоналу. Навчання працівників основам проєктного менеджменту, розвиток управлінських компетенцій та формування проєктної культури.

4. Оптимізація ресурсного забезпечення. Раціональне розподілення ресурсів між проєктами, контроль їх використання та запобігання перевитратам.

5. Впровадження системи контролю та оцінки ефективності проєктів. Розробка показників ефективності (KPI), оцінка результатів реалізації проєктів та їх впливу на діяльність підприємства.

6. Інтеграція проєктного підходу в стратегічне управління. Забезпечення узгодження проєктів із загальною стратегією розвитку підприємства.

Таблиця 1

Основні напрями впровадження проєктного підходу в діяльність ТОВ «Ковальська»

Напрям удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Створення офісу управління проєктами (PMO)	Формування спеціалізованого підрозділу для управління проєктами	Підвищення ефективності планування та реалізації проєктів
Впровадження цифрових систем управління проєктами	Використання програмних продуктів для планування, контролю та моніторингу проєктів	Покращення контролю строків та ресурсів
Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації менеджерів та працівників	Підвищення ефективності управління проєктами
Залучення до державних програм відбудови	Участь у державних інфраструктурних та житлових проєктах	Розширення ринку збуту та зростання доходів
Оптимізація використання ресурсів	Використання сучасних методів планування ресурсів	Зниження виробничих витрат

Отже, впровадження проєктного підходу в систему менеджменту ТОВ «Ковальська» є важливим напрямом підвищення ефективності його діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню управління ресурсами, скороченню строків реалізації проєктів та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт ТОВ «Ковальська». URL: https://kovalska.com (дата звернення: 15.01.2026).

2. Семенюк В.В. Контроль та оцінка ефективності реалізації проєктів. *Інноваційна економіка*. 2022. №6. С. 39–45.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Пукас І.О., 31 к-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Гоменюк М.О.

У сучасних умовах трансформації світової економіки та посилення конкурентного середовища особливої актуальності набуває питання удосконалення системи управління підприємствами харчової промисловості. Глобалізаційні процеси, цифровізація економіки та стрімкий розвиток інноваційних технологій зумовлюють необхідність впровадження нових підходів до організації управлінської діяльності [7]. Харчова промисловість як одна з ключових галузей економіки відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, тому підвищення ефективності управління підприємствами цієї сфери є стратегічним завданням.

Традиційні системи управління, що базуються на ієрархічних структурах та ручній обробці інформації, поступово втрачають свою ефективність. Вони не здатні забезпечити необхідну швидкість прийняття управлінських рішень, гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища [2]. У зв'язку з цим цифровізація виступає ключовим інструментом модернізації управлінських процесів. Вона передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства, що дозволяє підвищити прозорість, керованість та результативність бізнес-процесів.

Одним із важливих напрямів цифрової трансформації є впровадження корпоративних інформаційних систем (ERP-систем), які забезпечують комплексну автоматизацію управління ресурсами підприємства. Використання таких систем дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі, логістичні та збутові процеси в єдину інформаційну платформу [6]. Це сприяє підвищенню точності планування, оптимізації витрат та покращенню контролю за діяльністю підприємства. Крім того, ERP-системи забезпечують оперативний доступ до актуальної інформації, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1].

Важливим елементом удосконалення системи управління є також впровадження технологій автоматизації виробничих процесів. Сучасні підприємства харчової промисловості активно використовують автоматизовані системи управління виробництвом (MES-системи), які дозволяють контролювати виробничі операції в режимі реального часу [6]. Це забезпечує підвищення якості продукції, зниження рівня браку та оптимізацію використання ресурсів. Автоматизація сприяє також мінімізації людського фактору, що є особливо важливим у харчовій галузі, де високі вимоги до якості та безпечності продукції [4].

Окремої уваги заслуговує використання технологій аналізу великих даних (Big Data) та бізнес-аналітики. Застосування цих інструментів дозволяє підприємствам обробляти значні обсяги інформації, виявляти закономірності та прогнозувати тенденції розвитку ринку [6]. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування та управління ризиками. Наприклад, аналіз споживчих вподобань дозволяє більш точно формувати асортимент продукції, а прогнозування попиту – оптимізувати обсяги виробництва.

Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості також передбачає впровадження концепції Індустрії 4.0, яка базується на використанні інтернету речей (IoT), кіберфізичних систем та хмарних технологій [5]. Застосування IoT дозволяє здійснювати моніторинг обладнання, контролювати параметри виробничих процесів та своєчасно виявляти відхилення. Це сприяє підвищенню надійності виробництва та зниженню витрат на обслуговування обладнання.

Цифровізація управління також передбачає трансформацію організаційної структури підприємства. Перехід до більш гнучких, адаптивних моделей управління, таких як процесно-орієнтований або проєктний підхід, дозволяє підвищити ефективність взаємодії між підрозділами та прискорити

прийняття рішень [2]. У цьому контексті важливу роль відіграє розвиток цифрових компетенцій персоналу, що потребує відповідних інвестицій у навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Таблиця 1

Основні цифрові інструменти та їх вплив на управління підприємствами харчової промисловості

Інструмент	Сфера застосування	Основний ефект для управління
ERP-системи	Управління ресурсами	Інтеграція даних, покращення планування
MES-системи	Виробничі процеси	Контроль у реальному часі, зниження браку
Big Data	Аналітика та прогнозування	Прийняття обґрунтованих рішень
IoT (інтернет речей)	Моніторинг обладнання	Зниження витрат, підвищення ефективності
CRM-системи	Робота з клієнтами	Підвищення лояльності споживачів

Разом з тим впровадження цифрових технологій супроводжується низкою викликів. Серед них можна виділити значні фінансові витрати на модернізацію, необхідність зміни корпоративної культури, а також ризики, пов’язані з кібербезпекою [7]. Тому процес цифрової трансформації має бути комплексним і стратегічно обґрунтованим. Важливою умовою його успішності є підтримка з боку керівництва підприємства та наявність чітко визначеної стратегії цифрового розвитку.

Удосконалення системи управління підприємствами харчової промисловості на основі цифровізації та інноваційних технологій дозволяє досягти суттєвих конкурентних переваг. До основних результатів можна віднести підвищення ефективності використання ресурсів, покращення якості продукції, зниження витрат та підвищення рівня задоволеності споживачів.

На рис. 1 представлено узагальнену структуру ефекту від впровадження цифрових технологій в управління підприємствами.

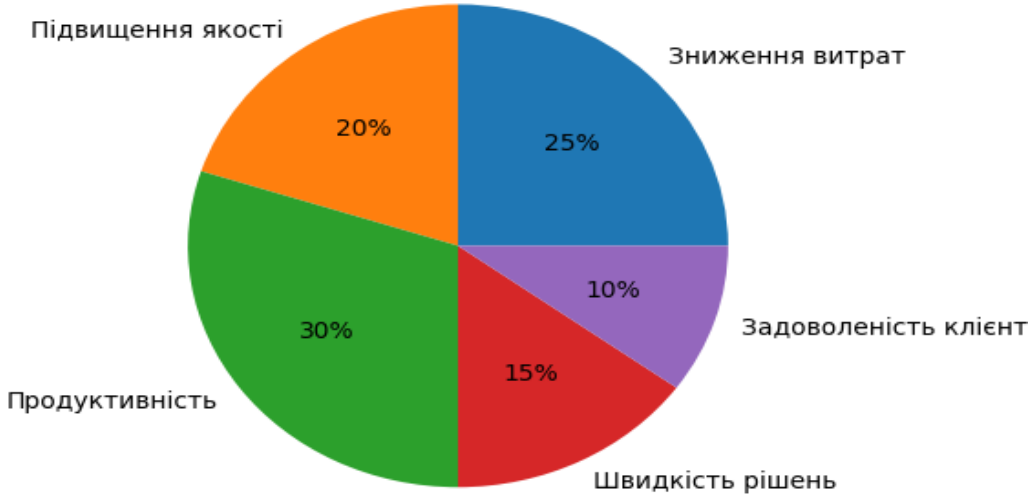

Рис. 1. Структура ефекту від цифровізації управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 6; 7]

Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Таким чином, у сучасних умовах цифровізація та інноваційні технології виступають ключовими чинниками розвитку системи управління підприємствами харчової промисловості. Їх впровадження дозволяє забезпечити адаптацію підприємств до викликів зовнішнього середовища, підвищити їх конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Менеджмент організації. Теорія та практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, А.С. Соломко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 420 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Основи, 2020.
3. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, 2018.
4. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2017.
5. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. Pearson, 2022.
6. OECD Digital Economy Outlook. Paris: OECD Publishing, 2023.
7. Закон України «Про інноваційну діяльність». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Радченко К.А., 42-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Загороднюк О.В.

В умовах цифровізації економіки та інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій суттєво зростає роль інформації як стратегічного ресурсу управління. Трансформація управлінських процесів, пов’язана з розширенням джерел інформації, удосконаленням технологій її обробки та накопичення, обумовлює необхідність переосмислення підходів до формування та використання інформаційних ресурсів у діяльності підприємств.

Інформаційні ресурси доцільно розглядати як специфічну сукупність даних і знань, що використовуються суб’єктами управління для прийняття обґрунтованих рішень та забезпечення ефективної взаємодії між керуючою і керованою підсистемами. Відмінною рисою таких ресурсів є їх здатність зменшувати невизначеність у процесі прийняття рішень, що безпосередньо впливає на рівень управлінської ефективності.

Сутність інформаційних ресурсів полягає у поєднанні двох ключових складових – інформації та ресурсу, що визначає їх подвійний характер: з одного боку, вони виступають продуктом інтелектуальної діяльності, а з іншого – економічним ресурсом, який підлягає управлінню та оцінюванню. Особливістю

інформаційних ресурсів є можливість їх багаторазового використання, що не призводить до їх вичерпання, а навпаки – сприяє зростанню їх цінності.

Важливою характеристикою інформаційних ресурсів є їх здатність до накопичення, трансформації та інтеграції з іншими видами ресурсів, що підвищує загальний потенціал підприємства. Крім того, інформаційні ресурси відзначаються високою динамічністю, що зумовлює необхідність постійного оновлення та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Управління інформаційними ресурсами є складним багаторівневим процесом, який передбачає формування інформаційних потоків, їх оцінювання, відбір, обробку та використання з метою максимізації ефективності управлінської діяльності. При цьому особливого значення набуває якість інформації, що визначається її достовірністю, повнотою, актуальністю та доступністю.

Джерела формування інформаційних ресурсів доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. Внутрішні джерела формуються у процесі функціонування підприємства, тоді як зовнішні забезпечують доступ до ринкової, галузевої та макроекономічної інформації. Разом з тим використання зовнішніх даних пов’язане з ризиками їх неповноти, суперечливості або недостовірності, що потребує застосування процедур їх попередньої обробки та верифікації.

Таким чином, інформаційні ресурси відіграють визначальну роль у забезпеченні ефективності управління підприємством, оскільки виступають основою для прогнозування, планування та координації діяльності. Раціональне управління інформаційними ресурсами сприяє підвищенню якості управлінських рішень, забезпеченню узгодженості дій структурних підрозділів та формуванню передумов для стійкого розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Кравченко В. А. Управління ефективністю підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93

2. Sybyrka L. A., Korivchak A. M. Information resources management in conditions of economic turbulence. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 2023.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Романюк К.С., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Жмуденко В.О.

У сучасних умовах цифровізації економіки та зростання обсягів інформації особливого значення набуває вдосконалення системи документаційного

забезпечення управління. Ефективна організація роботи з документами є важливою передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечення прозорості діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Документаційне забезпечення управління розглядається як комплекс процесів, пов'язаних зі створенням, обробкою, передачею, зберіганням і використанням управлінської інформації. У традиційному розумінні воно базувалося на паперових носіях, однак сучасні умови вимагають переходу до електронних форм організації документообігу, що забезпечує оперативність і ефективність управління.

Інноваційні підходи до організації документаційного забезпечення управління передбачають насамперед впровадження електронного документообігу, який дозволяє автоматизувати процеси обробки документів, скоротити час їх проходження та знизити ризик втрати інформації. Використання спеціалізованих програмних продуктів забезпечує централізацію інформаційних потоків і підвищує рівень контролю за виконанням управлінських рішень [1].

Важливим напрямом розвитку документаційного забезпечення управління є інтеграція інформаційних систем підприємства, зокрема використання ERP- та CRM-систем, що дозволяє об'єднати документообіг із загальною системою управління ресурсами організації. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності планування, контролю та координації діяльності підприємства [2].

Крім того, сучасні підприємства активно впроваджують технології електронного підпису та цифрової ідентифікації, що забезпечує юридичну значущість електронних документів і підвищує рівень інформаційної безпеки. Це дозволяє здійснювати управлінські процеси дистанційно, що особливо актуально в умовах нестабільності та розвитку віддалених форм роботи.

Не менш важливим є використання хмарних технологій, які забезпечують доступ до документів у режимі реального часу, спрощують обмін інформацією між працівниками та підвищують гнучкість управління. Наприклад, спільна робота з документами на онлайн-платформах дозволяє оперативно узгоджувати управлінські рішення та підвищує ефективність командної взаємодії.

Разом із тим впровадження інновацій у сфері документаційного забезпечення управління потребує комплексного підходу, який охоплює не лише технічні, але й організаційні та кадрові аспекти. Насамперед це передбачає підвищення рівня професійної підготовки персоналу, оскільки ефективне використання сучасних інформаційних систем, електронного документообігу та цифрових платформ вимагає відповідних знань і навичок. Працівники повинні володіти компетенціями у сфері роботи з електронними документами, цифровими підписами, базами даних та інформаційною безпекою. З цією метою доцільно впроваджувати системи безперервного навчання, тренінги та підвищення кваліфікації [3].

Важливим аспектом є адаптація організаційної структури підприємства до нових умов функціонування. Впровадження інновацій у сфері документаційного забезпечення управління передбачає перегляд функціональних обов'язків працівників, оптимізацію інформаційних потоків та

визначення відповідальних осіб за окремі етапи роботи з документами. Наприклад, створення або модернізація служби документаційного забезпечення управління дозволяє централізувати процеси обробки документів, забезпечити їх стандартизацію та підвищити ефективність контролю за виконанням управлінських рішень.

Не менш важливим є формування нової культури роботи з інформацією, яка базується на принципах точності, своєчасності, відповідальності та інформаційної відкритості. У сучасних умовах працівники повинні усвідомлювати цінність інформації як стратегічного ресурсу організації, дотримуватися встановлених правил документообігу та забезпечувати належний рівень захисту даних. Наприклад, дотримання єдиних стандартів оформлення документів, правил їх зберігання та обробки сприяє підвищенню якості управлінської діяльності. Ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування системи документаційного забезпечення управління відіграє відповідна служба, яка координує рух інформаційних потоків, контролює дотримання встановлених процедур та забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами. Вона виступає своєрідним центром управління документними процесами, забезпечуючи своєчасне надходження, обробку та передачу інформації керівництву [4].

Отже, інноваційні підходи до організації документаційного забезпечення управління є важливим чинником підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств. Впровадження електронного документообігу, інтеграція інформаційних систем, використання цифрових технологій та хмарних сервісів сприяють оптимізації управлінських процесів і підвищенню якості прийняття рішень. Водночас ефективність функціонування системи документаційного забезпечення управління залежить від комплексного підходу до її організації, що передбачає поєднання технічних, організаційних і кадрових аспектів. У сучасних умовах саме інноваційний розвиток документаційного забезпечення управління виступає важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Куліш С. М. Електронний документообіг у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. С. 50–55.

2. Гаврилюк О. В. Інформаційні системи в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. №11. С. 85–90.

3. Паламарчук Т. В. Документаційне забезпечення управління: сучасні підходи. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. №2. С. 130–136.

4. Бондаренко І. С. Цифровізація діловодства в умовах трансформації економіки. *Економічний простір*. 2023. №178. С. 95–100.

БЕЗРОБІТТЯ: ВИДИ, НАСЛІДКИ ТА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАЙНЯТОСТІ

Сакулян А.А., група 22-м, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

У сучасних умовах трансформації економіки та ринку праці проблема безробіття набуває особливої актуальності. Вона відображає складні процеси у сфері зайнятості населення, що зумовлені структурними змінами в економіці, динамікою попиту на робочу силу та професійною мобільністю. Саме тому безробіття, його види, наслідки та державна політика зайнятості потребують комплексного наукового аналізу.

Безробіття – це соціально-економічне явище, за якого частина економічно активного населення, маючи здатність і бажання працювати, не може знайти роботу. Воно відображає не лише індивідуальну незайнятість, а й загальний стан ринку праці та ефективність використання трудових ресурсів. У ринковій економіці безробіття є об’єктивним явищем, що супроводжує структурні зміни виробництва [1].

У науковому розумінні безробіття є багатогранною економічною категорією, яка має різні форми залежно від причин виникнення. Фрикційне безробіття пов’язане з природним рухом робочої сили і має короткостроковий характер. Структурне безробіття виникає внаслідок технологічних змін і невідповідності кваліфікації працівників вимогам ринку праці.

Вимушене безробіття є наслідком скорочення виробництва або закриття підприємств і супроводжується погіршенням соціально-економічного становища населення. Інституційне безробіття формується під впливом державного регулювання, податкової системи та соціальних виплат, що впливають на поведінку суб’єктів ринку праці.

Особливе місце посідає приховане безробіття, яке не повною мірою відображається у статистиці. Воно проявляється у формі неповної зайнятості або надлишкової чисельності персоналу. Така форма характерна для економік із низькою продуктивністю праці [1].

Для оцінки стану ринку праці доцільно використовувати статистичні дані. Аналіз динаміки зареєстрованих безробітних в Україні у 2018–2025 рр. свідчить про загальну тенденцію до зниження показника після різкого зростання у 2020 році [2].

Разом із тим скорочення офіційно зареєстрованого безробіття не означає повного вирішення проблеми, оскільки зберігаються структурні диспропорції та дефіцит окремих фахівців, що підтверджує невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили [3].

Наслідки безробіття мають комплексний характер. Воно призводить до зниження доходів населення, скорочення сукупного попиту, зменшення податкових надходжень і посилення навантаження на соціальну сферу. Тривале безробіття негативно впливає на економічне зростання та соціальну стабільність [4].

Державна політика зайнятості є важливим інструментом регулювання ринку праці. Вона спрямована на створення умов для реалізації права на працю, підвищення якості трудових ресурсів і забезпечення балансу між попитом і пропозицією робочої сили. Відповідно до Стратегії зайнятості населення до 2030 року, пріоритетами є розвиток людського капіталу, подолання кадрового дефіциту та легалізація трудових відносин [5].

Отже, безробіття є складним соціально-економічним явищем, що відображає глибокі дисбаланси на ринку праці. Його подолання потребує системної державної політики, спрямованої не лише на зниження рівня безробіття, а й на підвищення ефективності використання трудових ресурсів і забезпечення сталого економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Сірант А. Безробіття: види та причини. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес*: матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. С. 291–294.

2. Кількість зареєстрованих безробітних (2000–2026). Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/

3. Пучкова С. І. Стан трудових ресурсів на ринку праці України. *Оптимум-2025*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. С. 117–124.

4. Краєвська А. С., Нагорна В. О. Сучасний стан безробіття в Україні: причини та наслідки. Матеріали наук.-техн. конф. ВНТУ, 2023. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/view/18990

5. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України до 2030 року: розпорядження КМУ від 07.01.2026 № 92-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

МОТИВАЦІЯ ПОКОЛІНЬ: ВІДМІННОСТІ ПРАЦІВНИКІВ РІЗНОГО ВІКУ

Сакулян А.А., 22-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – доктор філософії з менеджменту Сухецька К.В.

Нині більшість сучасних організацій функціонує в умовах багатопоколінного колективу, де одночасно працюють представники різних вікових груп. Кожне покоління має власні цінності, очікування та мотиваційні пріоритети, що формуються під впливом історичних, екологічних і технологічних змін. У свою чергу це створює необхідність адаптації системи управління персоналом до індивідуальних потреб працівників. Як зазначає Лункіна Т. О. : «Ефективна мотивація є ключовим фактором підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування позитивного організаційного клімату» [1].

Вважаємо, що теорія поколінь пояснює відмінності між людьми залежно від історичних умов, у яких вони формувалися. В своїх наукових працях

Боришкевич І. та Якубів В. відзначають, що основними поколіннями є Baby Boomers, покоління X, Y та Z [2].

Покоління Baby Boomers сформувалося в умовах стабільної економіки та чіткої ієрархічної системи управління. Представники цього покоління зазвичай є лояльними до роботодавця, цінують довгострокову зайнятість, дисципліну та професійний авторитет. Для них ключовими мотиваційними факторами є стабільна заробітна плата, соціальні гарантії, пенсійне забезпечення та визнання їхнього досвіду. Найефективнішими методами мотивації для цього покоління є матеріальні стимули, офіційне визнання досягнень та гарантії стабільності.

У свою чергу, покоління X характеризується більшою адаптивністю та самостійністю. Воно формувалося в період економічних змін, тому представники цього покоління навчилися працювати в умовах невизначеності. Для них важливим є баланс між роботою та особистим життям, а також можливість професійного розвитку. Вони цінують автономію у прийнятті рішень, стабільність доходу та кар'єрне зростання. Ефективними інструментами мотивації для цього покоління є гнучкий графік роботи, індивідуальні бонусні системи та можливість самостійно організовувати робочий процес.

Окрему увагу варто звернути на покоління Y, яке зорієнтоване не лише на фінансову винагороду, а й на зміст роботи та можливості розвитку. Для них важливо, щоб робота мала сенс і приносила задоволення. Вони активно шукають можливості навчання, кар'єрного зростання та командної взаємодії. Серед найефективніших методів мотивації для цього покоління є корпоративне навчання, програми розвитку талантів, менторство, сучасна корпоративна культура та гнучкі умови праці. Прикладом таких підходів є компанія Google, яка активно інвестує в розвиток персоналу та створення інноваційного робочого середовища.

На відміну від попередньо наведених, покоління Z є наймолодшим і виросло в умовах цифрових технологій. Вони швидко адаптуються до змін, очікують миттєвого зворотного зв'язку та цінують гнучкість. Для цього покоління важливими є можливості дистанційної роботи, використання сучасних технологій, швидкий професійний розвиток та самореалізація. Ефективними методами мотивації є гейміфікація робочих процесів, цифрові платформи навчання, короткострокові цілі та система швидких винагород.

Варто зазначити, що серед сучасних підходів до мотивації персоналу важливе місце займає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, бонуси, медичне страхування та соціальні пакети. Водночас нематеріальна мотивація набуває дедалі більшого значення. Вона охоплює визнання досягнень працівників, кар'єрний розвиток, навчання, сприятливу корпоративну культуру та гнучкі умови праці.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях мотивації персоналу приділяють практиці провідних українських компаній, які демонструють ефективне поєднання різних підходів до стимулювання працівників різних поколінь,

поєднуючи матеріальні стимули, можливості професійного розвитку та сучасні інструменти нематеріальної мотивації.

Так, наприклад, всім відома мережа супермаркетів застосовує переважно результативно орієнтовану систему мотивації персоналу, яка базується на чітких показниках ефективності, стабільній заробітній платі та преміюванні за виконання планових показників. Такий підхід є особливо ефективним для працівників покоління X та Baby Boomers, які цінують передбачуваність, фінансову стабільність і чітко визначені правила роботи. Водночас компанія активно розвиває внутрішні програми навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє працівникам отримувати нові навички та сприяє їхньому кар'єрному зростанню всередині організації.

Також банківські компанії активно впроваджують сучасну цифрову систему управління персоналом, яка включає онлайн-навчання, автоматизовані системи оцінювання ефективності та внутрішні кар'єрні конкурси. Важливим елементом мотивації є можливість швидкого професійного розвитку та горизонтального або вертикального кар'єрного росту. Такий підхід особливо відповідає потребам покоління Y та Z, які орієнтуються на розвиток, технологічність, швидкий зворотний зв'язок і можливість самореалізації. Крім того, банки активно впроваджують гнучкі управлінські підходи та цифрові інструменти комунікації, що підвищує залученість працівників і ефективність їхньої роботи.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що мотивація персоналу є багатовимірним процесом, який безпосередньо залежить від вікових та ціннісних особливостей працівників різних поколінь. Теорія поколінь дозволяє глибше зрозуміти відмінності у трудових орієнтаціях Baby Boomers, покоління X, Y та Z, що, у свою чергу, дає можливість формувати більш ефективні системи управління персоналом [3].

Аналіз показав, що старші покоління працівників більшою мірою орієнтовані на стабільність, матеріальне забезпечення та чітку організаційну структуру, тоді як молодші покоління надають перевагу гнучкості, швидкому професійному розвитку, цифровим технологіям та можливостям самореалізації. Це підтверджує необхідність використання комбінованих підходів до мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули.

Досвід українських компаній демонструє ефективність адаптації мотиваційних систем до потреб різних вікових груп. Орієнтація на результат, розвиток персоналу, цифровізація процесів та впровадження гнучких управлінських практик сприяють підвищенню залученості працівників і загальної ефективності організацій.

Як підсумок, врахування відмінностей поколінь у системі мотивації є важливою умовою успішного функціонування сучасних організацій, підвищення продуктивності праці та формування стійкого конкурентного потенціалу підприємств.

Список використаних джерел

1. Лункіна Т. О. Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь. *Сталий розвиток економіки.* 2025. №55. С. 45-52. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-7

2. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство.* 2022. №41. С. 78-85. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1541

3. Bielińska-Dusza E. The Motivation of Generations – What Drives Generation X, Y, Z? *Journal of Human Resources Management Research.* 2022. URL: https://ibimapublishing.com/articles/JHRMR/2022/637177/?utm_source.

РОЗВИТОК «ЗЕЛЕНОГО» МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Сакулян А.А., 22-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

В умовах глобальних трансформацій та загострення дефіциту природних ресурсів традиційні маркетингові моделі потребують докорінного перегляду. Сьогодні успіх бізнесу залежить від здатності компаній інтегрувати принципи екологічної безпеки у процеси розробки продуктів, ціноутворення та брендингу. Сучасний споживач, окрім функціональних та емоційних характеристик, дедалі частіше керується соціально-технічними критеріями вибору, що стимулює розвиток концепцій «зеленого» маркетингу. Дослідження цих процесів є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та формування екологічно відповідальної стратегії розвитку.

Саме про концепцію «зеленого» маркетингу вперше заговорили К.К. Хеніон та Т.С. Кінеар. Вони визначили це поняття як практику, що включала маркетингову діяльність, яка розуміє екологічні проблеми та готова до їх вирішення. Збільшення екологічних проблем змушує компанії інтегрувати «зелений» маркетинг у свої стратегії розвитку. Дослідники довели, що такі стратегії позитивно впливають на корпоративний імідж й ефективність бізнесу [1].

Впровадження екологічних стратегій передбачає системне інтегрування принципів сталого розвитку в усі напрями діяльності підприємства. Це проявляється у виробництві екологічно безпечної продукції із застосуванням ресурсоефективних технологій та використанням перероблюваних або біорозкладних матеріалів. Важливим елементом є отримання екологічної сертифікації та впровадження прозорого маркування продукції. Організації формують цінову політику з урахуванням екологічних витрат, а також оптимізують канали збуту з метою зниження негативного впливу на довкілля, зокрема через розвиток електронної комерції та ефективної логістики. Значна увага приділяється інформуванню споживачів щодо екологічних характеристик продукції та популяризації відповідального споживання. Крім того, компанії

інвестують у розвиток екологічних інновацій, беруть участь у програмах сталого розвитку та формують корпоративну культуру, орієнтовану на екологічну відповідальність.

Прикладом впровадження екологічних стратегій у бізнесі є компанія IKEA, яка інтегрує принципи сталого розвитку у всі етапи діяльності: від використання перероблених матеріалів у виробництві до впровадження екологічної логістики та розвитку програм сталого розвитку "People & Planet Positive" [2]. Менеджмент компанії також наголошує на важливості постійного вдосконалення, прозорості та співпраці як всередині організації, так і з зовнішніми партнерами, що забезпечує системний характер реалізації екологічної стратегії.

На відміну від міжнародних корпорацій українські підприємства лише поступово впроваджують екологічні стратегії, однак спостерігається зростання інтересу до принципів сталого розвитку та екологічно відповідального бізнесу.

Серед українських компаній, що застосовують принципи «зеленого» маркетингу, варто відзначити бренд «Моршинська». Компанія у своїй діяльності акцентує увагу на екологічності продукції та збереженні природних ресурсів. Зокрема, впроваджує рішення щодо зменшення використання пластику у виробництві упаковки: оновлена пляшка містить на 15% менше пластику, що сприяє зниженню негативного впливу на довкілля. Реалізуються екологічні ініціативи, спрямовані на сортування та переробку відходів, зокрема проєкт «Зелена торба», який передбачає збір і переробку пластикових пляшок. Такі дії активно повідомляються споживачам, що дозволяє бренду формувати імідж екологічно відповідального та посилювати конкурентні позиції на ринку.

Додатковим прикладом є Нова пошта, яка інтегрує екологічні елементи у свою діяльність. Компанія впроваджує проєкти повторного використання, пакування та встановлює контейнери для збору вторинних ресурсів у відділеннях і на терміналах. Окрім цього, «Нова пошта» реалізує ініціативи у сфері сталого розвитку та підтримує екологічні напрями діяльності в межах корпоративної соціальної відповідальності. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню довіри з боку споживачів, що є важливим елементом «зеленого» маркетингу.

Важливим індикатором екологічної ефективності економіки є обсяг утворення відходів у розрахунку на одиницю валового внутрішнього продукту (рис. 1). Цей показник дозволяє оцінити рівень ресурсоефективності виробництва та ступінь екологічного навантаження на економіку [3].

Аналіз динаміки утворення відходів в Україні у 2018-2023 роках свідчить про наявність різноспрямованих тенденцій. У період 2018-2021 рр. спостерігалося зростання показника, що вказує на високу ресурсомісткість виробництва та недостатній рівень впровадження екологічних технологій. У 2022-2023 рр. зафіксовано його зниження. Водночас така тенденція не може розглядатися як ознака підвищення екологічної ефективності економіки. Вона зумовлена переважно зовнішніми чинниками, зокрема скороченням обсягів промислового виробництва, порушенням виробничо-логістичних процесів та загальним спадом економічної активності в умовах воєнного стану. Тобто,

зменшення обсягів відходів є наслідком зниження масштабів господарської діяльності, а не результатом системного впровадження екологічно орієнтованих технологій.

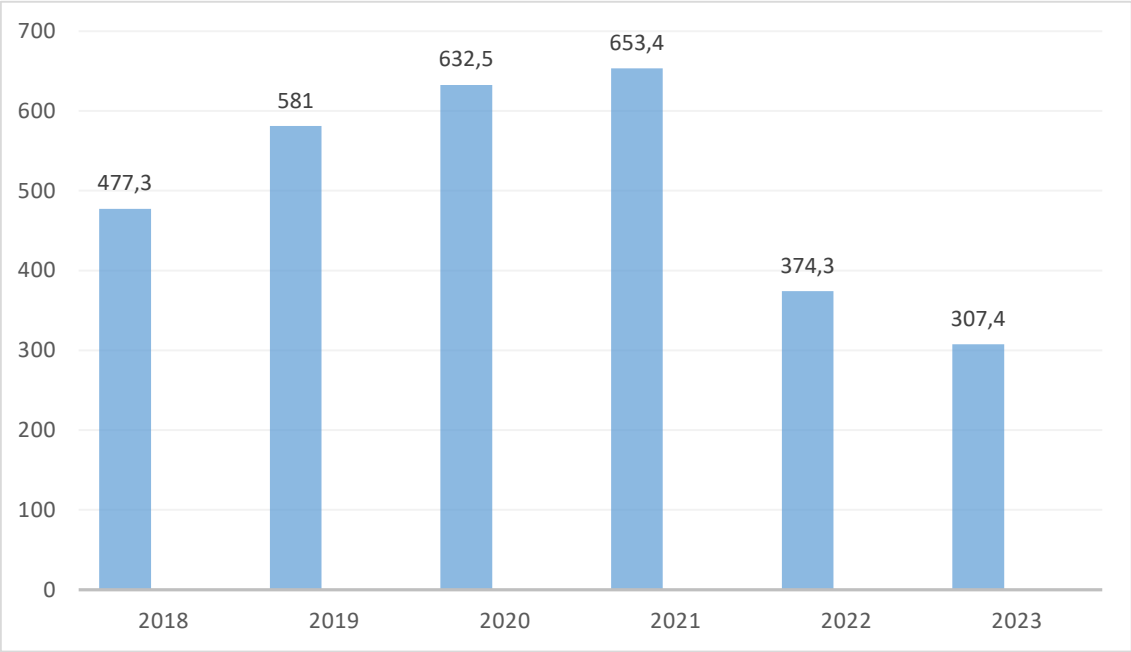

Рис. 1. Динаміка обсягів утворених відходів усіма видами економічної діяльності на одиницю ВВП, 2018-2023 рр., кг на 1000 дол. США [3]

Отже, проведене дослідження підтверджує, що «зелений» маркетинг виступає важливим інструментом трансформації сучасного бізнесу, забезпечуючи поєднання економічної ефективності та екологічної відповідальності. Його розвиток в Україні має поступовий характер і супроводжується нерівномірністю впровадження екологічних стратегій. Разом з тим, досвід успішних українських компаній свідчить про значний потенціал розвитку «зеленого» маркетингу, що потребує подальшого стимулювання, удосконалення державної екологічної політики та активізації інноваційної діяльності. Таким чином, «зелений» маркетинг виступає не лише сучасним напрямом маркетингової діяльності, а й стратегічною основою формування конкурентоспроможного та екологічно відповідального бізнес-середовища.

Список використаних джерел

1. Романенко В. Р. Development of the concept of green marketing as a tool for approaching the socially responsible consumer. *Journal of Strategic Economic Research.* 2024. № 1. С. 85-93. URL: https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1525/1427 (дата звернення 14.04.2026).

2. IKEA. Sustainability Strategy: People & Planet Positive. URL: https://www.ikea.com/global/en/our-business/reports/ikea-sustainability-strategy-240904/ (дата звернення 14.04.2026).

3. Довкілля України: статистичний збірник. Державна служба статистики

України. URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/12-4-1/ (дата звернення 14.04.2026)

КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІ

Сасин А.О., 41-гр група, факультет менеджменту
Науковий керівник: к.е.н., доцент Непочатенко В. О.

Комунікація (англ. communication) є невід'ємною складовою соціальної взаємодії та універсальною характеристикою будь-якої діяльності, зокрема управлінської. Вона виступає важливим інструментом політичного, наукового, організаційного й технічного розвитку суспільства. Саме через комунікацію підприємства інтегруються у зовнішнє середовище, встановлюють зв'язки з партнерами, клієнтами та громадськістю, обмінюються інформацією, ідеями та досвідом, що сприяє досягненню взаєморозуміння та узгодженості дій.

Поняття «комунікація» має широке і багатогранне значення. Його можна розглядати як форму зв'язку між людьми, як процес передачі та обміну інформацією, а також як спосіб взаємодії, що відбувається як у безпосередньому спілкуванні, так і за допомогою різноманітних технічних засобів – від традиційних засобів зв'язку до сучасних цифрових технологій.

Комунікація – це складний, багаторівневий і безперервний процес, що здійснюється за допомогою мовлення, письма, символів, жестів, міміки та інших вербальних і невербальних засобів. Вона не лише забезпечує передачу інформації, а й формує ставлення людей одне до одного, впливає на рівень довіри, взаєморозуміння та ефективність співпраці. У професійному середовищі ефективна комунікація сприяє злагодженій роботі колективу, підвищенню продуктивності праці, запобіганню конфліктам і досягненню спільних цілей.

Залежно від характеру та способу прояву комунікацію можна класифікувати таким чином:

а) інформаційна – спрямована на передачу відомостей окремій особі або групі людей, інформування про події чи факти (наприклад, радіовиступ або оголошення);

б) експресивна – пов'язана з емоційним вираженням почуттів і переживань, відзначається яскравістю та силою прояву (як-от реакція під час несподіваної зустрічі);

в) переконувальна – має на меті вплив на думки, поведінку чи рішення інших людей (прохання, аргументація, висловлення захоплення; особливо важлива у сфері обслуговування, зокрема в готельно-ресторанній діяльності);

г) соціально-ритуальна – базується на дотриманні усталених норм, традицій і правил соціально-культурної поведінки (етикет знайомства, звичаї гостинності, офіційні церемонії);

д) паралінгвістична – здійснюється за допомогою невербальних засобів, таких як міміка, погляд, жести, пози й рухи тіла, що допомагають передати

емоційні відтінки повідомлення та його прихований зміст.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу процес ко¬мунікації виражається рухом інформації в ланцюгу «відправник - канал - одержувач», реальним або потенційним зв'язком у формі діалогу, а також впливом на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

Комунікаційні процеси в управлінні готельно-ресторанним комплексом (ГРК) є основою ефективної взаємодії, що забезпечує координацію персоналу, прийняття рішень та контроль. Вони включають обмін інформацією між керівництвом і підлеглими (вертикальні) та між відділами (горизонтальні). Особлива увага приділяється зовнішнім комунікаціям з клієнтами та управлінню в кризових умовах.

Ключові аспекти комунікаційних процесів у ГРК:

Внутрішні комунікації: Вертикальні (накази, звіти) та горизонтальні (взаємодія між службою прийому, кухнею, хаузкіпінгом). Налагодження горизонтальних зв'язків зменшує конфлікти.

Зовнішні комунікації: Взаємодія з клієнтами, постачальниками та регуляторними органами.

Типи та форми комунікацій у ГРК:

Міжособові: розмови між адміністратором та гостем, інструктажі.

Організаційні: наради, звіти, робочі інструкції.

Електронні: e-mail, месенджери, CRM-системи, бронювання.

Сучасна система комунікаційних зв’язків дедалі більше інтегрує цифрові технології та елементи штучного інтелекту, формуючи якісно новий підхід до передавання інформації. Це дозволяє значно оптимізувати процеси обміну даними, мінімізувати потребу у безпосередніх вербальних контактах і зменшити рівень інформаційних шумів, які можуть ускладнювати виконання завдань і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас ефективність комунікаційної системи на підприємстві може знижуватися під впливом низки факторів. До них належать: недостатньо налагоджений процес комунікації, обмеженість або відсутність технічних і фізичних засобів зв’язку, семантичні бар’єри (різне розуміння змісту повідомлень), а також психосоціальні труднощі, що виникають у взаємодії між конкретними людьми.

Попри стрімкий розвиток цифрових інструментів, не слід недооцінювати значення міжособистісної вербальної комунікації, особливо у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Саме безпосереднє спілкування з гостем, культура мовлення та здатність ефективно донести інформацію суттєво впливають на його враження і рішення щодо вибору закладу.

Список використаних джерел

1. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Комунікативні процеси в системі управління персоналом індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 128–134. URL: https://dspace.onua.edu.ua/ items/5a2a671c-09fc-40f1-a8cf-387e769d1abc.

2. Гуменюк А., Охота В. Проблеми розвитку підприємств сфери

гостинності у XXI столітті. *Інноваційна економіка*. 2023. № 1 (93) С. 39–44. URL: http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1012 (дата звернення: 04.04.2026)

3. Орлова К. Є., Царук І. М., Саннікова С. Б. Комунікативні аспекти наукових досліджень у сфері менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-07 (дата звернення: 04.04.2026)

ДОКУМЕНТНІ КОМУНІКАЦІЇ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

Сіренко А.Р., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник: к.е.н., доцент Клименко Л.В.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності, глобалізаційними процесами та зростанням ролі зовнішньоекономічної діяльності. В умовах постійних змін, цифровізації та нестабільності міжнародного середовища особливого значення набувають документні комунікації, які забезпечують інформаційну взаємодію між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та виступають основою реалізації міжнародних господарських операцій.

Документні комунікації у зовнішньоекономічній діяльності являють собою систему передачі, обробки та використання інформації за допомогою документів, що регламентують відносини між підприємством та його іноземними партнерами. Вони охоплюють широкий спектр документів, зокрема зовнішньоекономічні контракти, інвойси, транспортні документи, сертифікати якості, митні декларації та фінансові документи, які повинні відповідати міжнародним стандартам і вимогам [5].

В умовах змін зовнішнього середовища роль документних комунікацій значно зростає, оскільки саме вони забезпечують достовірність інформації, юридичну визначеність операцій та координацію дій між контрагентами. Порушення або неефективна організація документних комунікацій може призвести до затримок у виконанні контрактів, фінансових втрат та зниження рівня довіри між партнерами [4].

Особливістю сучасного етапу розвитку є цифровізація документних комунікацій, що передбачає системний перехід від традиційних паперових форм до електронного документообігу як ключового елемента управління інформаційними потоками. Така трансформація зумовлена необхідністю підвищення оперативності обробки інформації, зниження витрат та забезпечення безперервності комунікацій у міжнародному бізнес-середовищі. Використання електронних платформ, цифрових підписів та автоматизованих систем управління документами дозволяє підприємствам здійснювати обмін документами в режимі реального часу, незалежно від географічного

розташування контрагентів, що є особливо важливим у зовнішньоекономічній діяльності.

Зокрема, застосування систем електронного документообігу (СЕД) забезпечує автоматичну реєстрацію, маршрутизацію та контроль виконання документів, що значно зменшує ризик їх втрати або затримки. Наприклад, під час укладання зовнішньоекономічних контрактів підприємства можуть використовувати електронний цифровий підпис для підписання документів дистанційно, що скорочує час погодження з кількох днів до кількох годин. Аналогічно, використання електронних інвойсів (e-invoice) та електронних транспортних документів (e-CMR) дозволяє прискорити митне оформлення та спростити логістичні операції.

Крім того, впровадження цифрових платформ для управління ланцюгами постачання дає можливість відстежувати рух товарів, контролювати виконання контрактних зобов'язань та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Наприклад, аграрні підприємства активно використовують електронні торговельні майданчики для укладання міжнародних угод, що підвищує прозорість операцій і розширює доступ до нових ринків збуту.

Водночас цифровізація документних комунікацій сприяє зниженню витрат на папір, зберігання документів та адміністративне обслуговування, а також мінімізує вплив людського фактору, зменшуючи кількість помилок у документах. Таким чином, електронний документообіг не лише оптимізує процеси управління, але й підвищує загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність у глобальному середовищі [1].

Водночас цифровізація створює нові виклики, серед яких особливе місце займають питання інформаційної безпеки, захисту комерційної інформації та забезпечення автентичності документів. У зв'язку з цим важливим є дотримання нормативно-правових вимог та міжнародних стандартів у сфері електронного документообігу [2].

Крім того, ефективність документних комунікацій значною мірою залежить від рівня професійної підготовки менеджерів, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки саме вони забезпечують коректність оформлення документів, організацію інформаційних потоків та взаємодію з іноземними партнерами. У сучасних умовах менеджер повинен володіти комплексом знань і навичок, що поєднують правову, економічну, комунікативну та цифрову складові. Зокрема, знання міжнародного права та нормативно-правових вимог дозволяє правильно оформлювати зовнішньоекономічні контракти, інвойси, сертифікати походження товарів, митні декларації та інші документи, що мають юридичну силу в міжнародних операціях.

Не менш важливим є володіння принципами сучасного діловодства, що забезпечує правильне структурування документів, дотримання стандартів їх оформлення та організацію ефективного документообігу. У практичній діяльності це проявляється, наприклад, у правильному складанні комерційних пропозицій, веденні ділового листування з іноземними партнерами, підготовці

супровідних документів для митного оформлення. Помилки у таких документах можуть спричинити затримки вантажів на кордоні або відмову у проведенні операції.

Важливим компонентом професійної підготовки є також розвиток міжкультурної комунікації, оскільки взаємодія з іноземними партнерами потребує врахування культурних особливостей ведення бізнесу, стилів переговорів та ділового етикету. Наприклад, у країнах ЄС важливу роль відіграє точність і формалізованість документів, тоді як у деяких азійських країнах значення має встановлення довготривалих партнерських відносин та довіри, що також відображається у характері ділового листування.

Крім того, сучасний менеджер повинен володіти цифровими компетентностями, що включають роботу з системами електронного документообігу, використання електронного підпису, обробку даних та застосування спеціалізованих програмних продуктів. Наприклад, використання систем електронного документообігу дозволяє автоматизувати процес узгодження контрактів, відстежувати статус документів та мінімізувати ризик їх втрати. Такі інструменти, як електронні платформи для міжнародної торгівлі або CRM-системи, забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами та партнерами.

На нашу думку, документні комунікації у зовнішньоекономічній діяльності підприємства в умовах змін набувають стратегічного значення, оскільки виступають інструментом забезпечення прозорості, надійності та ефективності міжнародних операцій. Їх розвиток повинен базуватися на впровадженні сучасних цифрових технологій, удосконаленні нормативної бази та підвищенні рівня професійної компетентності персоналу.

Отже, документні комунікації у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є ключовим елементом інформаційного забезпечення управління, що забезпечує узгодженість дій між суб’єктами міжнародних економічних відносин та правову визначеність господарських операцій. У сучасних умовах змін вони відіграють не лише допоміжну, а стратегічну роль, оскільки впливають на швидкість обміну інформацією, якість прийняття управлінських рішень та рівень довіри між партнерами.

Водночас трансформація документних комунікацій під впливом цифровізації відкриває нові можливості для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, однак потребує вирішення низки проблем, пов’язаних із забезпеченням інформаційної безпеки, стандартизацією процесів та підвищенням кваліфікації персоналу. У таких умовах ефективне управління документними комунікаціями стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства та його успішної інтеграції у світовий економічний простір.

Список використаних джерел

1. Пугаченко О.В. Документаційне забезпечення управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. С. 134–140.

2. Капітаненко Н.П. Правове регулювання електронного документообігу в Україні. *Вісник УжНУ*. 2024. С. 38–45.

3. Максименко О.В. Сучасні вимоги до організації діловодства. Дніпро, 2024. С. 48–55.

4. Довгань Л. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ, 2023. С. 95–102.

5. Гончаренко О.В. Документні комунікації у системі управління підприємством. 2025. С. 52–57.

ЕФЕКТИВНІСТЬ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ У ФОРМУВАННІ КОЛЕКТИВУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сіренко А.Р., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

Сучасні умови функціонування організацій в Україні характеризуються впливом воєнних чинників, що зумовлюють високий рівень невизначеності, психологічного навантаження та зміну поведінкових моделей працівників. У таких умовах особливого значення набуває застосування моделей організаційної поведінки як інструменту формування ефективного, стійкого та згуртованого колективу.

Організаційна поведінка визначає характер взаємодії працівників, їхню мотивацію, адаптацію до змін та здатність досягати спільних цілей. В умовах війни її ефективність проявляється передусім у формуванні довіри, взаємопідтримки та спільних цінностей у колективі. Використання моделей групової динаміки дозволяє керівникам глибше розуміти внутрішні процеси в команді, зокрема ролі учасників, етапи розвитку колективу та механізми взаємодії [1].

Важливим чинником є роль лідерства у формуванні колективу. Найбільш ефективними в умовах нестабільності є ситуаційна та трансформаційна моделі лідерства, які передбачають гнучкість управління та орієнтацію на потреби працівників. Керівник у таких умовах виступає не лише організатором діяльності, а й джерелом підтримки, стабільності та мотивації, формуючи позитивний психологічний клімат у колективі.

Особливого значення набуває організація ефективних комунікацій. Забезпечення відкритості інформаційних потоків, своєчасність передачі інформації та наявність зворотного зв’язку сприяють зниженню рівня тривожності працівників та запобігають виникненню конфліктів. У кризових умовах саме комунікації виступають основою довіри та узгодженості дій у команді [2].

Значну роль у формуванні колективу відіграє мотивація працівників, структура якої в умовах війни зазнає суттєвих змін. На перший план виходять потреби у безпеці, стабільності, соціальній підтримці та психологічному

комфорті. Ефективні моделі мотивації повинні враховувати індивідуальні потреби працівників і поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, зокрема визнання, підтримку та гнучкі умови праці.

Окремої уваги потребує формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Високий рівень стресу, спричинений воєнними подіями, може негативно впливати на взаємодію працівників, підвищувати конфліктність та знижувати продуктивність. Використання моделей організаційної поведінки, що враховують психологічні аспекти, дозволяє створити безпечне середовище, сприяти взаєморозумінню та підвищити ефективність командної роботи [3].

Важливим елементом формування ефективного колективу є організаційна культура, яка в умовах війни зазнає суттєвої трансформації. Якщо у стабільних умовах вона орієнтується переважно на результативність, інноваційність та конкурентоспроможність, то в кризових умовах на перший план виходять цінності відповідальності, солідарності, взаємопідтримки та довіри. Формування такої культури передбачає створення середовища, у якому працівники відчувають психологічну безпеку, підтримку з боку керівництва та колег, а також усвідомлюють свою значущість для організації. Наприклад, запровадження практик відкритого спілкування, взаємодопомоги у виконанні завдань або підтримки працівників, які перебувають у складних життєвих обставинах, сприяє зміцненню командної єдності та підвищенню стійкості колективу до зовнішніх викликів.

Ефективність моделей організаційної поведінки також проявляється у здатності керівництва конструктивно управляти конфліктами. В умовах підвищеного стресу, емоційного напруження та невизначеності конфліктні ситуації виникають значно частіше і можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер. Використання сучасних підходів до управління конфліктами, зокрема переговорних стратегій, медіації та розвитку емоційного інтелекту, дозволяє не лише знижувати рівень напруженості, але й перетворювати конфлікти на інструмент удосконалення управлінських процесів. Наприклад, обговорення різних точок зору в команді може сприяти прийняттю більш обґрунтованих рішень і підвищенню якості роботи [2].

Крім того, сучасні організації активно впроваджують гнучкі та інноваційні форми організації праці, зокрема дистанційний та змішаний (гібридний) формати роботи. Це зумовлює необхідність адаптації моделей організаційної поведінки до нових умов взаємодії, де значна частина комунікацій здійснюється в цифровому середовищі. Ефективність роботи таких команд залежить від здатності забезпечити чітку координацію дій, прозорість інформаційних потоків та підтримання командної взаємодії. Наприклад, використання цифрових платформ для спільної роботи, регулярні онлайн-зустрічі та встановлення чітких правил комунікації дозволяють зберігати продуктивність і згуртованість навіть за умов фізичної віддаленості працівників.

Таким чином, трансформація організаційної культури, ефективне управління конфліктами та впровадження гнучких форм організації праці є ключовими складовими сучасних моделей організаційної поведінки, які

забезпечують адаптацію колективу до умов війни та підвищують його ефективність.

Отже, ефективність моделей організаційної поведінки в умовах війни полягає у їх здатності забезпечувати стабільність функціонування організації, формувати згуртований колектив та підтримувати продуктивність праці. Вони дозволяють враховувати психологічні, соціальні та управлінські аспекти взаємодії працівників, що є особливо важливим у кризових умовах. Водночас застосування сучасних моделей організаційної поведінки сприяє підвищенню адаптивності організації, розвитку її людського потенціалу та забезпеченню ефективної діяльності навіть в умовах нестабільності. Це робить їх важливим інструментом управління сучасними організаціями.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М. Психологія управління. Київ: КНЕУ, 2023. С. 150-156.
2. Довгань Л. Є. Менеджмент організацій. Київ: Центр навчальної літератури, 2024. С. 180-186.
3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2023. С. 220-225.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ: КАНАЛИ РЕАЛІЗАЦІЇ, СЕРВІС І ПАРТНЕРСЬКІ МОДЕЛІ

Соболенко І.С., 31 дф-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник: к.е.н., доцент Альошкіна Л.П.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки України характеризується трансформаційними змінами ринкового середовища, що супроводжуються посиленням конкуренції, нестабільністю попиту, високим рівнем цінової волатильності та зростанням вимог до якості продукції і супутніх сервісів. У цих умовах підвищується роль організаційних інструментів стимулювання збуту аграрної продукції як важливого елементу забезпечення ефективного функціонування суб’єктів господарювання на внутрішньому ринку. Водночас наявні підходи до організації збутової діяльності аграрних підприємств часто мають фрагментарний характер і не забезпечують належного рівня адаптивності до динамічних змін ринкової кон’юнктури, що зумовлює необхідність їх наукового переосмислення та вдосконалення.

З теоретико-методичної точки зору збут аграрної продукції доцільно розглядати як багатокомпонентну систему взаємодії суб’єктів ринку, що охоплює процеси просування продукції від виробника до кінцевого споживача через відповідні канали реалізації, із урахуванням організаційних, економічних і логістичних параметрів. У цьому контексті організаційні інструменти стимулювання збуту виступають як сукупність управлінських рішень і механізмів, спрямованих на активізацію попиту, оптимізацію каналів реалізації

та підвищення ефективності взаємодії між учасниками ринку.

Ключовим елементом системи стимулювання збуту є вибір та оптимізація каналів реалізації аграрної продукції. У сучасних умовах господарювання доцільно виокремлювати прямі, опосередковані та змішані канали збуту. Прямі канали передбачають безпосередню взаємодію виробника з кінцевим споживачем або переробними підприємствами, що забезпечує скорочення трансакційних витрат і підвищення контролю за ціноутворенням. Опосередковані канали, які реалізуються через трейдерів, оптові ринки та торговельні мережі, дозволяють розширити географію збуту та збільшити обсяги реалізації, проте супроводжуються зниженням рівня впливу виробника на кінцеві умови продажу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування змішаних каналів реалізації, які поєднують переваги зазначених підходів та забезпечують диверсифікацію збутових ризиків.

Важливим напрямом підвищення результативності збутової діяльності є розвиток сервісної складової як інструменту формування доданої вартості та диференціації продукції. У сучасних умовах сервіс слід трактувати як інтегровану характеристику, що включає не лише забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам якості, але й організацію логістичного супроводу, гнучкість умов постачання, інформаційну підтримку контрагентів, а також формування довгострокових відносин із клієнтами. Посилення сервісної складової дозволяє знизити чутливість попиту до цінових факторів і сприяє підвищенню лояльності споживачів.

Не менш важливим елементом організаційного забезпечення стимулювання збуту є розвиток партнерських моделей взаємодії між суб'єктами аграрного ринку. До таких моделей належать кооперативні форми господарювання, вертикальна інтеграція з переробними підприємствами, контрактні відносини, а також кластерні об'єднання. Їх застосування сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню трансакційних витрат, зміцненню позицій виробників у переговорному процесі та забезпеченню стабільності каналів реалізації. Водночас партнерські моделі створюють передумови для узгодження інтересів учасників ринку та формування стійких ланцюгів створення вартості.

Аналітичне узагальнення сучасного стану функціонування внутрішнього ринку аграрної продукції України свідчить про наявність структурних диспропорцій між обсягами виробництва та ефективністю реалізації продукції. Зокрема, за останні роки валове виробництво зернових і зернобобових культур в Україні коливалося у межах 60–80 млн т щорічно**,** при цьому частка продукції, що реалізується через організовані канали збуту з високою доданою вартістю, не перевищує 25–30 %**,** тоді як решта обсягів реалізується через посередницькі структури або експортується у вигляді сировини. Така структура збуту обумовлює втрату потенційної доданої вартості на рівні виробника, яка, за експертними оцінками, може сягати 15–25 % кінцевої ціни продукції**.**

Поглиблений аналіз показує, що понад 60 % малих і середніх аграрних виробників не мають прямого доступу до організованих каналів збуту (біржові платформи, контракти з переробними підприємствами, торговельними

мережами), що зумовлює їхню залежність від локальних трейдерів і формує асиметрію ринкової інформації. Водночас рівень розвитку сервісної інфраструктури аграрного ринку залишається недостатнім: забезпеченість сучасними логістичними потужностями (елеваторами, складськими комплексами, транспортною інфраструктурою) оцінюється на рівні 65–70 % від потреби, що призводить до додаткових втрат продукції (до 5–7 % урожаю**)** та зростання витрат на зберігання і транспортування.

З позицій наукового дослідження доцільно підкреслити, що ефективність стимулювання збуту аграрної продукції визначається рівнем інтеграції каналів реалізації у єдину організаційно-економічну систему, яка забезпечує узгодженість виробничих, логістичних та маркетингових процесів. У цьому контексті формування партнерських моделей взаємодії (сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, кластерні об'єднання, довгострокові контрактні відносини) дозволяє знизити трансакційні витрати щонайменше на 10–15 %**,** підвищити стабільність збуту та забезпечити більш прогнозований рівень доходів виробників. Крім того, інтеграція сервісних інструментів (логістичний аутсорсинг, цифрові платформи збуту, маркетинговий супровід) сприяє скороченню часових витрат на реалізацію продукції на 20–30 %**,** що безпосередньо впливає на підвищення оборотності капіталу та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

З огляду на зазначене, доцільним є формування комплексного підходу до стимулювання збуту аграрної продукції, що передбачає інтеграцію каналів реалізації, сервісних інструментів і партнерських моделей у єдину систему управління попитом. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища та мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринкової кон'юнктури.

Отже, організаційні інструменти стимулювання збуту аграрної продукції є важливою складовою системи управління попитом на внутрішньому ринку. Їх удосконалення на основі поєднання ефективних каналів реалізації, розвитку сервісної складової та впровадження партнерських моделей взаємодії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств, забезпеченню збалансування попиту і пропозиції та формуванню передумов сталого розвитку аграрного сектору економіки України.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2023: статистичний збірник. Київ : Держстат України, 2024. 220 с.

2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAOSTAT: Crops and livestock products. Rome, 2024. URL: https://www.fao.org/faostat/en/#data (дата звернення: 20.03.2026).

3. World Bank. Ukraine Agriculture Sector Overview. Washington, DC, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/agriculture (дата звернення: 20.03.2026).

4. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2022. Paris : OECD

Publishing, 2022. 420 p.

5. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2030 року. Київ, 2021. URL: https://minagro.gov.ua (дата звернення: 20.03.2026).

ВИХІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Сотніченко К.О., 21-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

Повномасштабна війна суттєво змінила середовище функціонування українських підприємств, що актуалізувало необхідність переорієнтації їх стратегій розвитку на зовнішні ринки. Адже у сучасних умовах інтернаціоналізація бізнесу виступає не лише інструментом зростання, а й механізмом забезпечення стійкості підприємств через диверсифікацію ризиків, збереження доходів та підтримку операційної діяльності [1].

Активізація зовнішньоекономічної діяльності українських компаній обумовлена скороченням внутрішнього попиту, руйнуванням виробничої інфраструктури та обмеженням логістичних можливостей. У таких умовах вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємствам компенсувати втрати, забезпечити валютні надходження та зберегти конкурентні позиції [2].

З позицій міжнародного менеджменту, процес виходу на зовнішні ринки потребує прийняття комплексних управлінських рішень, що охоплюють вибір цільових ринків, формування стратегії входу та адаптацію бізнес-моделі. На першому етапі доцільним є застосування PEST-аналізу для оцінки макросередовища. Зокрема, політичні фактори включають високий рівень воєнних ризиків та регуляторні обмеження, економічні – інфляційні процеси та валютні коливання, соціальні – зміну споживчих пріоритетів, технологічні – необхідність цифровізації бізнесу.

На другому етапі доцільно застосовувати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити внутрішні можливості підприємства. Сильними сторонами українських компаній є гнучкість управління, швидка адаптація до кризових умов та відносно низькі виробничі витрати. Водночас слабкими сторонами залишаються обмеженість фінансових ресурсів, залежність від логістичних маршрутів та кадровий дефіцит.

Ключовим управлінським рішенням є вибір стратегії виходу на зовнішній ринок. З урахуванням воєнних ризиків українські підприємства найчастіше застосовують такі моделі [3]:

– прямий експорт як найменш ризикований спосіб входу;
– створення представництв або дочірніх компаній у країнах ЄС;
– релокацію бізнесу або частини виробництва;
– франчайзинг як інструмент швидкого масштабування;
– стратегічні альянси з іноземними партнерами.

Практичний досвід свідчить про ефективність зазначених підходів. Зокрема, компанія «Нова пошта» реалізує стратегію географічної диверсифікації шляхом відкриття відділень у країнах Європи, що дозволяє зменшити залежність від внутрішнього ринку. У свою чергу, «Rozetka» використовує модель локалізації бізнесу через партнерство та адаптацію до специфіки іноземних ринків [3].

Водночас процес інтернаціоналізації супроводжується значними викликами. Серед основних можна виділити: високий рівень невизначеності, ускладнення логістичних ланцюгів, нестабільність енергопостачання, складність правового регулювання в інших країнах, а також необхідність сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів [2].

Згідно з дослідженнями, ключовими бар'єрами для виходу українських підприємств на зовнішні ринки є відсутність сформованої клієнтської бази за кордоном (35,6 %), обмежені фінансові ресурси (34,5 %) та дефіцит кваліфікованих кадрів (21,8 %) [4]. Це вказує на необхідність посилення міжнародного маркетингу, розвитку партнерських мереж та інвестування у людський капітал.

Попри значні труднощі, сучасні умови формують і нові можливості для українського бізнесу. Зокрема, спостерігається спрощення доступу до ринків Європейського Союзу, зростання попиту на українські товари, а також розширення програм фінансової та консультаційної підтримки з боку міжнародних організацій [2].

З метою підвищення ефективності виходу на міжнародні ринки доцільно реалізовувати такі управлінські заходи:

– диверсифікацію ринків збуту з фокусом на країни ЄС;
– розвиток стратегічних партнерств із локальними компаніями;
– цифровізацію каналів продажу та маркетингу;
– адаптацію продукції до стандартів ЄС;
– використання державних та міжнародних програм підтримки експорту.

Рис. 1. Основні бар'єри виходу українських компаній на міжнародні ринки*

**Джерело: складено автором на основі [4]*

Отже, вихід українських компаній на міжнародні ринки в умовах війни є складним багаторівневим процесом, що потребує системного управлінського підходу. Ефективна реалізація стратегій інтернаціоналізації дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й створює передумови для довгострокового розвитку та інтеграції українського бізнесу у світову економіку.

Список використаних джерел

1. Матвєєв М. Є., Халахур Ю. Л., Балджи М. Д. Міжнародний менеджмент: виклики та можливості у глобальному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-146. economyandsociety.in.ua

2. World Bank. Ukraine Economic Update. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: https://www.worldbank.org/ (дата звернення 01.04.2026)

3. Бала О. І., Іванцик В. В. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. *Академічні візії.* 2024. № 29. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.10804053

4. Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4 (110). URL: https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-3-11

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сотніченко К.О., група 21-м, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що інвестиційна діяльність підприємств є ключовим фактором забезпечення їх ефективного функціонування, стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. В умовах економічної нестабільності, що супроводжується коливанням макроекономічних показників, інфляційними процесами та високим рівнем невизначеності, значення інвестиційної діяльності суттєво зростає [1; 2].

Інвестиційна діяльність підприємства – це сукупність заходів щодо вкладення фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у різні об’єкти з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Вона включає формування інвестиційних ресурсів, визначення напрямів інвестування, розробку та реалізацію інвестиційних проєктів, а також оцінку їх ефективності [1; 4]. Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає правові засади здійснення інвестицій та гарантії захисту інвесторів [3].

В умовах економічної нестабільності інвестиційна діяльність підприємств характеризується підвищеним рівнем ризику, обмеженістю фінансових ресурсів та зниженням інвестиційної привабливості. Підприємства змушені враховувати

нестабільність податкової політики, коливання валютних курсів і складність залучення зовнішнього фінансування. Це обумовлює необхідність більш ретельного обґрунтування інвестиційних рішень.

Ефективне управління інвестиційною діяльністю передбачає диверсифікацію джерел фінансування. Використання власних коштів, банківських кредитів, іноземних інвестицій і механізмів державно-приватного партнерства дозволяє знизити ризики та підвищити фінансову стійкість підприємства [2].

Важливим напрямом є впровадження інновацій та цифрових технологій. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і покращенню якості продукції, що в умовах нестабільності є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка ефективності інвестиційних проєктів здійснюється за допомогою таких методів, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR) та строк окупності інвестицій. Використання цих методів дозволяє визначити економічну доцільність інвестицій і мінімізувати ризики [4].

Таким чином, інвестиційна діяльність підприємств в умовах економічної нестабільності потребує комплексного підходу, що включає диверсифікацію джерел фінансування, впровадження інновацій і застосування сучасних методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів.

Висновки. Інвестиційна діяльність є визначальним фактором розвитку підприємств і економіки в цілому. В умовах нестабільності особливого значення набуває ефективне управління інвестиційними процесами, що забезпечує стійкість підприємств і їх адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Козирєва О. В., Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Глєбова Н. В. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2023. 268 с.

2. Познякова О. В. Інвестиційний менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНАМГ, 2011. 169 с.

3. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12

4. Майорова Т. В., Максимович В. І., Урванцева С. В. Інвестування : практикум. Київ : КНЕУ, 2012. 577 с.

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Сотніченко К.О., 21-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – д.е.н., професор Вуйченко М.А.

Актуальність дослідження мотиваційного механізму оплати праці в

сільському господарстві зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств та забезпечення сталого розвитку сільських територій. У сучасних умовах саме оплата праці виступає ключовим інструментом впливу на трудову поведінку працівників, визначаючи рівень їх зацікавленості у досягненні високих результатів діяльності.

Проблеми мотивації праці на сільських територіях мають комплексний характер і охоплюють економічні, соціальні та психологічні чинники. Зокрема, низький рівень заробітної плати, сезонність робіт, соціальна ізоляція та обмежені можливості професійного розвитку знижують привабливість праці в аграрному секторі та сприяють міграції населення [1]. У результаті це призводить до зниження продуктивності праці, втрати кадрового потенціалу та погіршення соціально-економічного стану сільських територій.

В умовах аграрних трансформацій зростає значення людського капіталу як основного ресурсу підприємства. Це зумовлює необхідність формування ефективної системи мотивації, яка б забезпечувала поєднання інтересів працівників і роботодавців. Сучасні підходи до мотивації передбачають оптимізацію витрат на персонал при одночасному зростанні продуктивності праці, а також встановлення тісного зв'язку між оплатою праці та результатами діяльності працівника [2]. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і стимулює розвиток персоналу.

З економічної точки зору, мотиваційний механізм оплати праці повинен базуватися на ефективному поєднанні різних форм і систем оплати праці, які враховують специфіку сільськогосподарського виробництва. Важливим є визначення оптимальної структури заробітної плати, яка залежить від кінцевих результатів діяльності, а також застосування систем преміювання та матеріального стимулювання [3]. Це дозволяє підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих виробничих показників.

Разом з тим, оплата праці виступає ключовим елементом мотиваційного механізму, оскільки вона виконує стимулюючу, відтворювальну та соціальну функції. Заробітна плата є основним фактором формування мотивації працівників, адже забезпечує задоволення їх матеріальних потреб і впливає на рівень життя [4]. Саме тому ефективне регулювання оплати праці є необхідною умовою підвищення продуктивності праці та стабільності трудових колективів.

Серед основних переваг мотиваційного механізму оплати праці в сільському господарстві слід виділити можливість підвищення продуктивності праці, формування зацікавленості у результатах діяльності та зміцнення трудової дисципліни. Крім того, гнучкість систем оплати праці дозволяє адаптувати їх до сезонного характеру виробництва.

Водночас існують і недоліки, серед яких низький рівень оплати праці, нестабільність доходів, обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатній розвиток соціальної інфраструктури [1]. Такі фактори негативно впливають на мотивацію працівників і знижують ефективність функціонування аграрних підприємств.

Отже, удосконалення мотиваційного механізму оплати праці в сільському господарстві повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, що

передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконалення систем оплати праці відповідно до результатів діяльності, а також розвиток соціальної інфраструктури та підвищення якості управління персоналом. Це сприятиме підвищенню ефективності аграрного виробництва та забезпеченню сталого розвитку сільських територій.

Список використаних джерел

1. Березюк С.В., Березюк Ю.Б., Года О.О. Проблеми мотивації праці на сільських територіях. Економіка та суспільство. 2024. №66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-94.

2. Михайлова Л.І., Харченко Т.М. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2016. №5. URL: https://eapk.org.ua (https://eapk.org.ua/).

3. Шкільов О.В. Мотивація та оплата праці в сільськогосподарському виробництві. URL: http://www.economy.nubip.edu.ua (http://www.economy.nubip.edu.ua/).

4. Ланченко Є., Салюта Х., Юдицька М. Оплата праці як інструмент мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах. URL: https://nubip.edu.ua (https://nubip.edu.ua/).

HR-ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сотніченко К.О. 22-м група, факультету менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Чукіна І.В.

Повномасштабні воєнні події стали потужним фактором трансформації системи управління людськими ресурсами. Традиційні HR-моделі, орієнтовані на стабільність і довгострокове планування, виявилися недостатньо ефективними в умовах постійних ризиків та невизначеності. Сучасний HR-менеджмент змушений швидко адаптуватися до нових реалій, де ключовими стають гнучкість, оперативність і здатність підтримувати персонал у кризових умовах. Значна частина працівників змінила місце проживання або формат зайнятості, що суттєво трансформувало структуру ринку праці.

У таких умовах питання безпеки персоналу виходить на перший план. Компанії впроваджують комплексні заходи захисту працівників: організовують релокацію, переходять на дистанційні або гібридні формати роботи, забезпечують доступ до укриттів і розробляють антикризові сценарії дій. Водночас значна кількість співробітників продовжує виконувати свої професійні обов’язки навіть у небезпечних умовах, що підвищує вимоги до відповідальності роботодавців та якості управлінських рішень [1].

Окремого значення набуває психологічний аспект управління персоналом. Війна створює постійний стресовий фон, що негативно впливає на

продуктивність, мотивацію та взаємодію в колективі. У зв'язку з цим компанії активно впроваджують програми психологічної підтримки, організовують консультації з фахівцями, тренінги зі стресостійкості та формують культуру взаємної підтримки. Такий підхід дозволяє не лише зберегти ефективність роботи, а й зміцнити корпоративну єдність [2].

Суттєвих змін зазнають і підходи до організації праці. Поширюються гібридні моделі зайнятості, гнучкі графіки та альтернативні форми оплати праці. Особливу увагу HR-служби приділяють мобілізованим працівникам, зберігаючи за ними робочі місця, надаючи фінансову та соціальну підтримку їхнім сім'ям, а також розробляючи програми адаптації після повернення до цивільного життя. Це створює додаткове навантаження на бізнес, але водночас формує довіру та лояльність персоналу [3].

Не менш важливим напрямом розвитку HR-менеджменту в умовах війни є збереження та залучення людського капіталу. Компанії змушені шукати нові підходи до підбору кадрів, розвивати внутрішні програми навчання, перекваліфікації та кар'єрного зростання. Паралельно зростає роль корпоративної соціальної відповідальності, яка проявляється у підтримці армії, волонтерських ініціативах та участі у відновленні країни. Така діяльність підвищує репутацію компаній і мотивує працівників до більшої залученості [4].

Важливою тенденцією сучасного HR-менеджменту в умовах війни є цифровізація кадрових процесів. Використання HRM-систем, онлайн-платформ для рекрутингу та внутрішніх комунікацій дозволяє компаніям підтримувати ефективну взаємодію з працівниками незалежно від їхнього місцезнаходження. Автоматизація кадрових процедур спрощує управління персоналом, зменшує адміністративне навантаження та підвищує швидкість ухвалення рішень [2].

Суттєвим викликом для компаній є забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах нестабільності. У зв'язку з цим HR-служби активно впроваджують практики кризового менеджменту, розробляють сценарії дій у надзвичайних ситуаціях та формують резервні команди. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики зупинки діяльності підприємства та зберігати його функціональність навіть у складних умовах [3].

Зростає значення внутрішніх комунікацій як інструменту стабілізації колективу. Прозорість управлінських рішень, регулярне інформування працівників про стан справ у компанії та відкритий діалог між керівництвом і персоналом сприяють формуванню довіри. Це особливо важливо в умовах кризи, коли невизначеність може викликати напруження та знижувати ефективність роботи.

Також варто відзначити посилення ролі корпоративної культури як фактору стійкості організації. Підтримка цінностей взаємодопомоги, відповідальності та єдності дозволяє компаніям формувати згуртовані команди, здатні ефективно працювати навіть у кризових умовах. Саме сильна корпоративна культура стає одним із ключових чинників утримання персоналу та забезпечення його мотивації [4].

У післявоєнний період HR-менеджмент відіграватиме важливу роль у відновленні економіки та розвитку людського капіталу. Компанії будуть

зосереджені на поверненні працівників, інтеграції нових кадрів та створенні умов для професійного зростання. Досвід, отриманий у кризових умовах, стане основою для формування більш гнучких і стійких моделей управління персоналом у майбутньому.

Таким чином, сучасний HR-менеджмент в умовах воєнної нестабільності трансформується у стратегічно важливу функцію бізнесу, спрямовану не лише на управління персоналом, а й на забезпечення стійкості організації. Ефективне поєднання адаптивних підходів, підтримки працівників та інноваційних HR-інструментів дозволяє компаніям не лише зберігати діяльність, а й формувати основу для подальшого розвитку в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проєкту. *Бізнес Інформ*. 2022. Т. 10, № 537. С. 108–113. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-108-113 (дата звернення: 22.03.2025).

2. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60 (дата звернення: 22.03.2025).

3. Дражнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 95– 105. URL: https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105 (дата звернення: 22.03.2025).

4. Храпкіна В. В., Тиран О. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2022. № 2(125). URL: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-19 (дата звернення: 22.03.2025).

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Спічак Д.О., 32-м група, факультету менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Чукіна І.В.

У сучасному динамічному середовищі організації стикаються з постійними змінами, що вимагає від керівництва пошуку ефективних механізмів адаптації. Одним із ключових інструментів забезпечення стійкості та розвитку є впровадження інновацій. Саме інноваційна діяльність дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, але й формувати нові конкурентні переваги. Водночас процес інтеграції інновацій є складним і потребує системного підходу, адже супроводжується ризиками, обмеженістю ресурсів та опором персоналу.

Поняття інновацій має глибоке наукове підґрунтя. Його розвиток пов'язаний із працями Й. Шумпетера, який розглядав інновації як ключовий фактор економічного розвитку та джерело якісних змін у виробництві [3]. У

сучасному законодавстві України інновації трактуються як нові або вдосконалені технології, продукти чи організаційні рішення, що сприяють підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності [2].

Інтеграція інновацій у діяльність організацій забезпечує підвищення їхньої гнучкості та здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Впровадження нових технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості продукції та розширенню ринків збуту. Крім того, інноваційність позитивно впливає на репутацію організації, формуючи її імідж як сучасної та прогресивної структури.

У цифрову епоху особливого значення набуває інтеграція інновацій, пов'язаних із технологіями штучного інтелекту, автоматизації та аналізу даних. Використання таких інструментів дозволяє організаціям приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати ринкові зміни та підвищувати ефективність діяльності. Це створює передумови для формування нових бізнес-моделей і стратегій розвитку

Важливим трендом сучасного менеджменту є впровадження цифрових платформ і екосистем, які об'єднують різні процеси в єдину систему. Це дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією, покращити координацію між підрозділами та підвищити швидкість реагування на зміни. Такі рішення стають основою для формування гнучких організаційних структур.

Значну роль у впровадженні інновацій відіграють гнучкі методології управління, зокрема Agile та Scrum. Вони дозволяють організаціям швидко тестувати нові ідеї, адаптуватися до змін та мінімізувати ризики. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності інноваційної діяльності та скороченню часу реалізації проєктів.

Окремої уваги заслуговує розвиток інноваційної культури в організації. Формування середовища, яке стимулює креативність, ініціативність та відкритість до змін, є важливою умовою успішної інтеграції нововведень. Працівники, які відчувають підтримку та залученість, більш активно беруть участь у впровадженні інновацій.

Також сучасні організації дедалі частіше використовують партнерські моделі розвитку, співпрацюючи зі стартапами, науковими установами та іншими компаніями. Це дозволяє отримати доступ до нових технологій, зменшити витрати на дослідження та пришвидшити впровадження інноваційних рішень.

Інноваційна діяльність суттєво впливає і на внутрішнє середовище організації. Вона сприяє підвищенню мотивації працівників, розвитку їхніх професійних компетенцій та формуванню атмосфери довіри й співпраці. У результаті формується команда, здатна ефективно працювати в умовах змін та швидко адаптуватися до нових викликів.

Процес управління інноваціями є багатоступеневим і включає кілька взаємопов'язаних етапів. На першому етапі здійснюється аналіз проблеми та визначення доцільності впровадження інновацій. Далі відбувається генерація ідей, яка може здійснюватися як внутрішніми силами організації, так і за участю зовнішніх партнерів. Наступним етапом є розробка та тестування

інноваційних рішень, після чого здійснюється їх впровадження у практичну діяльність [1].

Отже, інноваційна трансформація організацій є необхідною умовою їх ефективного функціонування в умовах сучасних викликів. Поєднання традиційних управлінських підходів із сучасними технологіями та розвитком інноваційної культури дозволяє забезпечити стійкість організацій та їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія / Б. Батюк та ін. Львів : СПОЛОМ, 2024. 374 с. URL: https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.1

2. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV :станом на 31 берез. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15

3. Теорія Шумпетера в сучасному дискурсі економічної науки практики. *Наукова спадщина Йозефа Алоїза Шумпетера і сучасність: погляд із минулого в майбутнє* : матеріали III Міжнар. Шумпетер. конф., 21–22 жовт. 2016 р. Чернівці, 2016. С. 11. URL: https://interec.info/wp-content/uploads/2018/03/Procedings_Schumpeter_2016.pdf

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Спічак Д.О., 32-м група, факультету менеджменту
Науковий керівник: к.е.н., доцент Гоменюк М.О.

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, економічних ризиків, змін ринку праці та трансформації форм зайнятості. Такі процеси істотно впливають на систему управління персоналом і потребують оновлення підходів до мотивації працівників. Особливої актуальності набувають питання збереження кадрового потенціалу, підтримання продуктивності праці та підвищення зацікавленості працівників у досягненні результатів діяльності підприємства [1].

Мотивація працівників є важливою складовою системи менеджменту персоналу та являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівників до ефективної трудової діяльності. Вона охоплює матеріальні та нематеріальні інструменти впливу, спрямовані як на досягнення цілей підприємства, так і на задоволення потреб персоналу [4].

Теоретичні та методичні питання мотивації праці традиційно перебувають у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Останніми роками українські дослідники, зокрема О.М. Баксалова [1], В.М. Гриньова, І.А. Грузіна [2], А.О. Климчук [3], А.М. Колот [4], А.М. Лозовський [5] та інші, зробили вагомий внесок у розвиток теорії мотивації персоналу: визначили ключові

проблеми, обґрунтували напрями їх вирішення та запропонували підходи до формування ефективних мотиваційних систем.

У сучасних умовах система мотивації повинна базуватися на таких принципах: гнучкість, справедливість, прозорість, орієнтація на результат та врахування індивідуальних компетенцій працівників. Важливо забезпечити чіткий зв'язок між складністю виконуваної роботи, рівнем відповідальності, результатами діяльності та винагородою [2].

Одним із сучасних інструментів удосконалення мотивації є грейдинг, який передбачає ранжування посад залежно від їх значущості для підприємства та встановлення відповідних діапазонів оплати праці. Використання грейдингу сприяє формуванню прозорої системи винагороди, підвищує довіру персоналу та знижує конфліктність у колективі [6].

Таблиця 1

Переваги використання грейдингу в системі мотивації

Напрям впливу	Результат
Оплата праці	Справедливий розподіл винагород
Управління персоналом	Підвищення прозорості кадрових рішень
Продуктивність праці	Посилення зацікавленості в результатах
Кар'єрний розвиток	Чіткі можливості професійного зростання

Крім оцінювання посад, важливим напрямом є оцінювання компетентності працівників та результативності їх діяльності. Це дозволяє визначити відповідність працівника займаній посаді, виявити потребу у навчанні, а також забезпечити залежність між результатами праці та рівнем матеріального стимулювання [3].

У нестабільній економіці особливого значення набувають нематеріальні стимули: гнучкий графік роботи, можливості професійного розвитку, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, сприятливий психологічний клімат у колективі. Такі інструменти часто мають не менший ефект, ніж пряме фінансове заохочення [5].

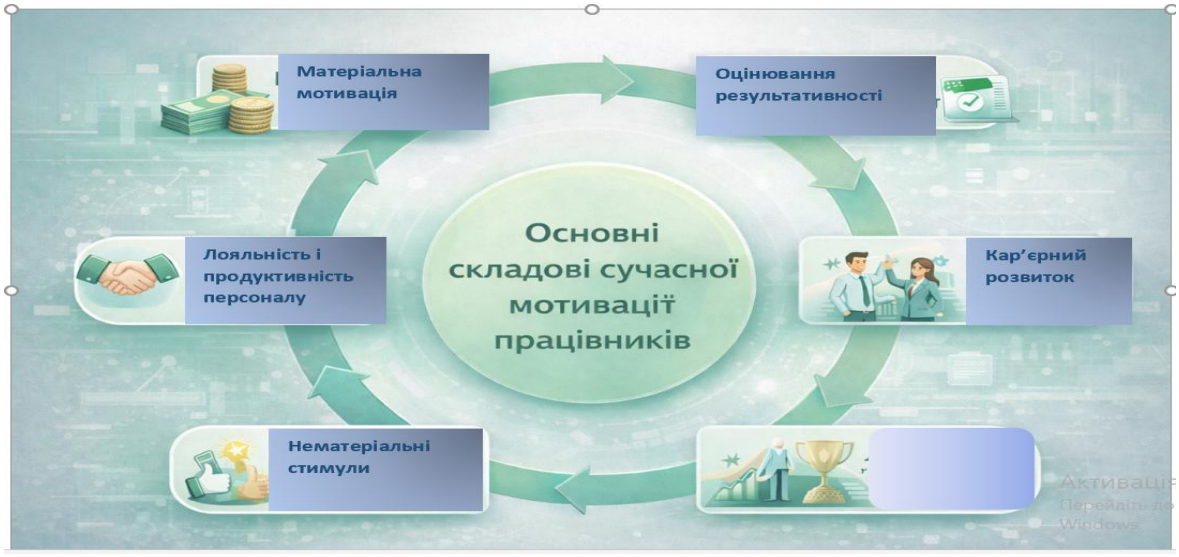

Рис. 1. Основні складові сучасної мотивації працівників

Механізм здійснення грейдингу передбачає послідовну оцінку посад на підприємстві з метою визначення їх відносної цінності для організації. На першому етапі проводиться аналіз посадових обов'язків, рівня відповідальності, складності виконуваних функцій, необхідної кваліфікації та впливу посади на кінцеві результати діяльності підприємства. Після цього за визначеними критеріями кожна посада оцінюється у балах або рангах, що дає можливість порівняти різні посади між собою за єдиною методикою.

На другому етапі посади, які мають близькі показники значущості, об'єднуються у відповідні грейди. Для кожного грейду встановлюється діапазон оплати праці з урахуванням внутрішньої політики підприємства, фінансових можливостей та ситуації на ринку праці. Надалі система грейдингу використовується як основа для прийняття рішень щодо винагороди, преміювання, кар'єрного просування та кадрового резерву. Регулярний перегляд грейдів дозволяє адаптувати систему оплати праці до змін у структурі підприємства та зовнішньому середовищі.

Отже, в умовах нестабільної економіки підприємствам необхідно формувати сучасну систему мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, оцінювання результативності, розвиток компетенцій і справедливу оплату праці. Застосування комплексного підходу дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу та забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

Список використаних джерел

1. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник ХНУ*. 2009. №6.
2. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці підприємства. Харків: ІНЖЕК, 2007.
3. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу. Хмельницький, 2018.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2006.
5. Лозовський А.М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Інтернаука*. 2018.
6. Савочкин Д. Формування грейдингової сітки компанії. *Управління персоналом – Україна*. 2012.

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВОДСТВА У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ткачук Л. А., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник: к.е.н., доцент Клименко Л.В.

Сучасний розвиток світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, що зумовлюють активізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємств та підвищення вимог до ефективності управління нею.

В умовах інтеграції України у міжнародний економічний простір важливого значення набуває належна організація діловодства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, оскільки саме вона забезпечує документальне оформлення міжнародних операцій, їх правову визначеність та інформаційну підтримку управлінських рішень

Діловодство у зовнішньоекономічній діяльності являє собою систему документування, обробки, передачі та зберігання інформації, пов'язаної з укладанням і виконанням зовнішньоекономічних контрактів, митними процедурами, фінансовими розрахунками та взаємодією з міжнародними партнерами. У сучасних умовах воно виконує не лише інформаційну, але й правову, контрольну та комунікативну функції, що забезпечують ефективність зовнішньоекономічних операцій [6].

Особливістю діловодства у сфері зовнішньоекономічної діяльності є його міжнародний характер, що передбачає необхідність дотримання норм як національного, так і міжнародного права, використання різних мов, врахування культурних особливостей та стандартів ведення документації. Як свідчать сучасні дослідження, зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з широким спектром документів, зокрема контрактами, інвойсами, сертифікатами, транспортними та митними документами, які повинні відповідати встановленим міжнародним вимогам [5].

В умовах глобалізації відбувається трансформація діловодства, що проявляється у переході від традиційних паперових форм до електронного документообігу. Використання електронних документів, цифрових підписів та інформаційних систем дозволяє значно підвищити ефективність обробки інформації та забезпечити оперативність комунікацій між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

Цифровізація діловодства у сфері зовнішньоекономічної діяльності супроводжується новими викликами, серед яких особливе місце займають питання інформаційної безпеки, захисту даних та забезпечення достовірності документів. Нормативно-правове регулювання електронного документообігу в Україні постійно вдосконалюється з метою гармонізації з європейськими стандартами та забезпечення надійності електронних сервісів .

Слід зазначити, що ефективна організація діловодства у зовнішньоекономічній діяльності значною мірою залежить від рівня професійної підготовки менеджерів. Вони повинні володіти знаннями у сфері міжнародного права, митного регулювання, електронного документообігу та міжкультурної комунікації. Це дозволяє забезпечити правильність оформлення документів, уникнути помилок та мінімізувати ризики, пов'язані із здійсненням зовнішньоекономічних операцій.

На нашу думку, в умовах глобалізації діловодство у зовнішньоекономічній діяльності набуває стратегічного значення, оскільки виступає не лише інструментом документування, а й важливим елементом системи управління. Воно забезпечує інформаційну інтеграцію процесів, підвищує ефективність комунікації та сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин на міжнародному рівні.

Отже, організація діловодства у зовнішньоекономічній діяльності в умовах глобалізації є складним і багатовимірним процесом, що поєднує правові, інформаційні, організаційні та технологічні аспекти. Вона забезпечує документальне оформлення міжнародних операцій, їх правову захищеність та ефективну координацію взаємодії між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.

В умовах зростання обсягів міжнародної торгівлі та ускладнення господарських зв'язків якісно організоване діловодство стає необхідною передумовою стабільного функціонування підприємства на зовнішніх ринках.

Водночас цифровізація та глобалізація суттєво трансформують традиційні підходи до організації діловодства, перетворюючи його на стратегічний інструмент управління. Використання електронного документообігу, сучасних інформаційних систем та цифрових технологій дозволяє підвищити оперативність обробки інформації, забезпечити прозорість зовнішньоекономічних операцій та знизити рівень управлінських ризиків. У таких умовах особливого значення набуває здатність підприємств адаптуватися до змін, удосконалювати свої інформаційні системи та підвищувати рівень професійної компетентності персоналу, що в цілому сприяє зміцненню їх конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Тюрменко І.І. Нормативно-правове регулювання електронного документообігу в Україні. 2025. С. 12–18.

2. Коросташова І.М. Оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. №4. С. 55–60.

3. Максименко О.В., Царьова І. В. Сучасні вимоги до складання та оформлення документів. Дніпро, 2024. С. 48–55.

4. Гаврилюк І. В. Зовнішньоекономічна діяльність України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. С. 120–126.

5. Пугаченко О.В. Документаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2025. С. 134–140.

6. Довгань Л. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ: Центр навчальної літератури, 2023. С. 95–102.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Турченюк В.А., 41-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Жмуденко В.О.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності організації значною мірою визначається рівнем залученості, продуктивності та лояльності персоналу. Саме працівники формують основу конкурентоспроможності

підприємства, забезпечують реалізацію стратегічних цілей і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим мотивація персоналу набуває особливого значення як один із ключових інструментів менеджменту.

Система мотивації є комплексом матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на формування у працівників зацікавленості в досягненні високих результатів праці [1]. Сучасні дослідження доводять, що ефективна мотиваційна політика сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й зниженню плинності кадрів, покращенню організаційного клімату та зміцненню корпоративної культури. Особливої актуальності це питання набуває в умовах нестабільного економічного середовища та воєнних викликів, коли організації змушені шукати нові підходи до утримання й розвитку людського капіталу.

Мотивація персоналу в системі менеджменту розглядається як процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її конкурентоспроможності [2]. Для підприємств аграрної сфери ця проблема є особливо актуальною, оскільки ефективність виробничих процесів значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами, рівня трудової дисципліни, професійної компетентності працівників та їх готовності працювати в умовах підвищених виробничих ризиків. Специфіка аграрного виробництва формує особливі вимоги до мотиваційного механізму. На відміну від промислових чи сервісних організацій, аграрні підприємства характеризуються сезонністю навантаження, залежністю від природно-кліматичних умов, високою відповідальністю за строки польових робіт та використанням технічно складного обладнання. У зв'язку з цим ключовими інструментами матеріального стимулювання стають відрядно-преміальна оплата праці, бонуси за виконання агротехнологічних операцій у встановлені строки, надбавки за якість виконання польових робіт, а також премії за економію ресурсів. Дослідження 2024 року свідчать, що саме преміювання за досягнення виробничих KPI забезпечує найвищий приріст результативності праці [3].

Окрему увагу в сучасному аграрному менеджменті приділяють нематеріальній мотивації працівників, оскільки в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів лише фінансових стимулів недостатньо. Науковці наголошують на важливості професійного навчання операторів сільськогосподарської техніки, агрономів, менеджерів виробничих підрозділів, розвитку систем наставництва, формування кадрового резерву та створення можливостей кар'єрного зростання в межах агрохолдингів і фермерських господарств. Особливо ефективними виявляються програми підвищення кваліфікації з цифрового землеробства, GPS-моніторингу техніки, управління агроданими та використання ERP-систем [4]. Такі інструменти підсилюють внутрішню мотивацію персоналу, сприяють самореалізації працівників та формують довгострокову лояльність до підприємства.

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України важливого значення набуває соціальна мотивація, що включає забезпечення транспорту до

місця роботи, харчування під час сезонних польових кампаній, медичне страхування, підтримку працівників у сільських громадах та допомогу їх сім'ям. Для аграрних підприємств, розташованих у сільській місцевості, саме соціальний пакет часто виступає вирішальним чинником утримання персоналу. Дослідження сучасних мотиваційних моделей показують, що поєднання фінансового стимулювання із соціальною підтримкою дозволяє знизити плинність кадрів і підвищити залученість працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства [5].

Особливої актуальності в аграрній сфері набуває антикризова мотивація персоналу в умовах воєнних викликів. Підприємства впроваджують гнучкі графіки роботи, системи бронювання критично важливих працівників, психологічну підтримку колективу, а також додаткові виплати за роботу в умовах підвищеного ризику. Це дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів і зберегти кадровий потенціал підприємства навіть за нестабільного зовнішнього середовища. Важливим напрямом удосконалення мотивації персоналу в аграрних організаціях є використання компетентнісного підходу. Його сутність полягає у поєднанні системи стимулювання з рівнем професійних знань, практичних навичок та здатністю працівників адаптуватися до технологічних змін [5]. Для сучасного агробізнесу особливо цінними є компетентності у сфері точного землеробства, використання цифрових платформ моніторингу врожайності, управління агродронами та аналітики виробничих даних. За таких умов працівник отримує додаткову мотивацію не лише через оплату праці, а й через усвідомлення власної професійної значущості та можливості кар'єрного зростання. Саме тому доцільним є впровадження систем оцінювання компетентностей, за результатами яких формуються персоналізовані програми розвитку та преміювання.

Окремого значення набуває мотивація через участь у процесах інноваційного розвитку підприємства. У сучасних аграрних компаніях працівники дедалі частіше залучаються до тестування нових сортів, технологій вирощування, автоматизованих систем зрошення, цифрових рішень для управління технікою. Участь персоналу в інноваційних проєктах підвищує рівень відповідальності, сприяє формуванню відчуття причетності до стратегічного розвитку підприємства та стимулює ініціативність. Такий підхід особливо ефективний для молодих спеціалістів, які орієнтовані на самореалізацію та професійне визнання.

Ще одним перспективним напрямом є формування мотивації на основі корпоративної культури та цінностей агропідприємства. У сучасних умовах працівники високо оцінюють не лише рівень винагороди, а й прозорість управлінських рішень, довіру з боку керівництва, справедливий розподіл навантаження та підтримку командної взаємодії [6]. Для аграрних підприємств, де робота часто виконується у бригадах, особливого значення набуває розвиток культури взаємної підтримки, наставництва та відповідальності за спільний результат. Це формує довгострокову прихильність працівників до підприємства та позитивно впливає на продуктивність праці. Дослідження підтверджують,

що колективна мотивація та гнучкість в управлінні є окремими чинниками успіху агропідприємств.

Отже, мотивація персоналу є одним із найважливіших інструментів підвищення ефективності організації. Її значення полягає у формуванні зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, посиленні трудової активності, розвитку лояльності та зниженні плинності кадрів. Сучасні умови вимагають від менеджменту використання комплексного підходу, який поєднує матеріальні стимули, соціально-психологічні методи впливу та можливості професійного розвитку. Саме така система здатна забезпечити стійке зростання результативності діяльності організації та її конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Васильців Т.Г., Іляш О.І. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Економіка та суспільство*. 2022. № 3. С. 6-10.

2. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2(02). С. 45-48.

3. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Рудковський О.В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 4-8.

4. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Концептуальні засади формування стратегічних напрямків розвитку аграрних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 1 (74). С. 3-16.

5. Орєхов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (49), С. 115-121.

6. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (62). С.92-99.

БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Тюхтій В.О., 21-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

У сучасних умовах трансформації економіки України проблема безробіття залишається однією з ключових соціально-економічних проблем. Вона безпосередньо впливає на рівень життя населення, обсяг податкових надходжень і загальну соціальну стабільність. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності безробіття набуває ще більшої актуальності, оскільки одночасно спостерігається дефіцит робочої сили в окремих галузях та її надлишок в інших. Мета дослідження полягає в аналізі сучасного стану безробіття в Україні, визначенні його основних причин, соціально-економічних наслідків і перспектив розвитку ринку праці.

Безробіття – це соціально-економічне явище, за якого частина економічно активного населення, маючи здатність і бажання працювати, не може знайти роботу. У ринковій економіці воно відображає стан ринку праці, коли пропозиція робочої сили перевищує попит на неї. Зайняті та безробітні формують робочу силу країни, що є важливим показником економічного розвитку [1].

У науковій літературі виділяють різні види безробіття. Фрикційне безробіття пов'язане з пошуком роботи і має короткостроковий характер. Структурне безробіття виникає внаслідок змін у технологіях і структурі виробництва, що призводить до невідповідності між попитом і пропозицією праці. Сезонне безробіття обумовлене специфікою окремих галузей, таких як сільське господарство чи туризм. Приховане безробіття проявляється у формі неповної зайнятості та не завжди відображається в офіційній статистиці [1].

Сучасний стан безробіття в Україні значною мірою визначається впливом воєнних дій, економічної нестабільності та міграційних процесів. За результатами досліджень, рівень безробіття суттєво загострився під впливом структурних змін, скорочення виробництва та зниження інвестиційної активності [2]. Після початку повномасштабного вторгнення суттєво скоротилася кількість вакансій, посилилася конкуренція на ринку праці та зросла частка неформальної зайнятості.

Важливим аспектом є те, що офіційна статистика не повною мірою відображає реальний рівень безробіття, оскільки значна частина населення не реєструється в службах зайнятості або працює неофіційно. Це ускладнює оцінку фактичного стану ринку праці та прийняття ефективних управлінських рішень.

Основними причинами безробіття в Україні є економічна криза, структурні зміни в економіці, наслідки війни, а також демографічні та міграційні процеси. Масовий виїзд населення за кордон і внутрішнє переміщення осіб призводять до дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили. Найбільш уразливими на ринку праці залишаються молодь, внутрішньо переміщені особи, жінки та люди старшого віку.

Наслідки безробіття мають комплексний характер. Воно призводить до зниження доходів населення, скорочення споживчого попиту, зменшення обсягів виробництва та посилення соціальної напруги. Тривале безробіття негативно впливає на професійні навички працівників, знижує їх конкурентоспроможність та уповільнює економічне відновлення [3].

Державна політика у сфері зайнятості має бути спрямована на створення нових робочих місць, розвиток професійної освіти, підтримку підприємництва, перекваліфікацію населення та соціальний захист найбільш уразливих груп. Перспективи зниження безробіття в Україні пов'язані з післявоєнним відновленням економіки, залученням інвестицій, розвитком малого та середнього бізнесу та цифровізацією економіки.

Отже, безробіття в Україні є складним соціально-економічним явищем, що потребує комплексного підходу до подолання. Ефективна державна політика зайнятості, спрямована на розвиток людського капіталу, підвищення

адаптивності ринку праці та створення продуктивної зайнятості, є ключовою умовою стабілізації економіки та підвищення рівня життя населення.

Список використаних джерел

1. Краєвська А. С., Нагорна В. О. Сучасний стан безробіття в Україні: причини та наслідки [Електронний ресурс] // Матеріали LII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, м. Вінниця, 22–24 берез. 2023 р. Вінниця, 2023. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/40719

2. Федоришина Л. М. Безробіття в Україні: актуальні проблеми і шляхи вирішення [Електронний ресурс] // Сталий розвиток економіки. 2015. № 4. С. 103–108. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?2_S21P03=FILA%3D&2_S21STR=sre_2015_4_16&C21COM=S&I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&S21CNR=20&S21FMT=ASP_meta&S21REF=10&S21STN=1&Z21ID=

3. Яковенко Р. В., Тертілова О. С. Зайнятість і безробіття в Україні: сьогодення та перспектива [Електронний ресурс] // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2013. Вип. 23. С. 340–346. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/39c7ba97-2d96-4265-a3ad-7abd0e2148e3/download.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СТРАТЕГІЇ РЕЛОКАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Тюхтій В.О., 22-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Чукіна І.В.

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що значно посилилося в умовах воєнного стану в Україні. Після 2022 року підприємства опинилися перед необхідністю швидкої адаптації до нових умов господарювання, що супроводжуються руйнуванням виробничих потужностей, зміною логістичних маршрутів, дефіцитом трудових ресурсів та зростанням ризиків. У цих умовах традиційні підходи до управління виявилися недостатньо ефективними, що зумовило актуальність антикризового менеджменту як ключового інструменту забезпечення стійкості бізнесу.

Антикризове управління являє собою комплексну систему заходів, спрямованих на попередження кризових явищ, своєчасну діагностику загроз та впровадження ефективних механізмів їх подолання. Його ключовими принципами є своєчасність реагування, аналітичність, варіативність управлінських рішень, рішучість дій та концентрація ресурсів на пріоритетних напрямах [1; 2].

Кризові явища мають поетапний характер розвитку, що вимагає диференційованого підходу до управління на кожній стадії. Криза - це явище, яке приходить поступово. Антикризовий менеджмент передбачає 4 типові стадії (див. табл. 1).

Таблиця 1

Стадії розвитку кризових явищ

Стадія	Характеристика
Потенційна	Існує лише ймовірність кризи; зовнішніх проявів немає
Прихована(латентна)	Погіршення окремих якісних або кількісних показників; криза ще керована
Реальна переборна	Відчутні негативні наслідки; необхідна швидка мобілізація ресурсів для виходу
Гостра непереборна	Потенціал підприємства вичерпано; ситуація призводить до ліквідації або банкрутства

Одним із ключових інструментів антикризового управління в Україні стала релокація бізнесу. Вона передбачає переміщення підприємств або їх підрозділів до більш безпечних регіонів. Важливо, що релокація є не лише фізичним переміщенням активів, а й комплексною трансформацією всієї бізнес-моделі підприємства [3]. Релокація бізнесу є процесом переміщення виробничих потужностей, управлінських офісів або всієї структури підприємства з регіонів, де ведуться активні бойові дії або існують високі ризики безпеці, до більш безпечних областей (всередині країни або за кордон). Релокація може бути внутрішньою, тобто в межах країни, переїзд із зони бойових дій до західних чи центральних областей України; міжнародна - переїзд бізнесу за кордон; функціональна - переїзд окремих підрозділів без виробничих підрозділів; віртуальна - за необхідності й можливості перехід на дистанційну сферу роботи. Уряд України реалізує системні заходи для підтримки переміщених підприємств, щоб мінімізувати економічні втрати. Програма релокації, податкові та митні пільги, кредитування та грантова підтримка є такими заходами. Такі заходи допомагають бізнесу у скрутну хвилину залишатися на ринку. В. А. Паченко дослідив питання релокації підприємства і виділив ключові етапи. Перший етап включає оцінку ризиків, аналіз ситуації та можливості компанії. Другим етапом він виділив аналіз інфраструктури та комунікаційні зв'язки з владою. Третій етап - це найскладніший етап у технічному аспекті, він включає переміщення обладнання на нове місце дислокації. Четвертий етап - відновлення роботи, тобто встановлення устаткування, підключення та налагодження роботи. П'ятий і останній етап - організація роботи персоналу, налаштування ланцюгів постачання, вихід на нові ринки збуту та закріплення в регіоні [3].

У сучасних умовах релокація супроводжується активною цифровізацією бізнес-процесів. Використання хмарних технологій, систем управління ресурсами та дистанційних форматів роботи дозволяє забезпечити безперервність діяльності навіть за умов географічної розпорошеності персоналу. Це формує новий тип організації — гнучкий та адаптивний до зовнішніх змін [6].

Сучасні тенденції розвитку бізнесу свідчать про зростання ролі концепції бізнес-резильєнтності. Вона передбачає здатність підприємства швидко відновлюватися після кризових ситуацій та адаптуватися до нових умов функціонування. Це досягається шляхом диверсифікації ресурсів, створення

резервів та розвитку альтернативних логістичних рішень [6].

Особливого значення набуває сценарне планування як інструмент управління ризиками. Формування декількох варіантів розвитку подій дозволяє підприємствам підвищити рівень готовності до кризових ситуацій і мінімізувати їх негативний вплив [2].

Цифрові технології, зокрема аналітика великих даних, відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управлінських рішень. Вони дозволяють підприємствам оперативно аналізувати ситуацію, прогнозувати ризики та оптимізувати діяльність [6].

Не менш важливим аспектом є трансформація логістичних систем. Порушення традиційних ланцюгів постачання змусило підприємства шукати нові маршрути, що призвело до формування більш стійких та диверсифікованих логістичних моделей [2].

Важливим фактором стабільності є енергетична автономність підприємств. Використання альтернативних джерел енергії дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів навіть в умовах енергетичних криз [7].

Значну роль у процесі антикризового управління відіграє людський капітал. Дефіцит кадрів після релокації змушує підприємства впроваджувати нові підходи до управління персоналом, що включають навчання, адаптацію та мотивацію працівників [2].

Сучасні підприємства активно впроваджують інновації як інструмент виживання та розвитку. Це дозволяє не лише подолати кризові явища, а й створити нові конкурентні переваги [6]. Практика українських підприємств показує, що релокація стала не лише вимушеним кроком, а й можливістю для модернізації бізнесу. Багато компаній змогли оптимізувати процеси, зменшити витрати та вийти на нові ринки [4].

Отже, антикризове управління в умовах невизначеності трансформується у стратегічну модель забезпечення стійкості бізнесу. Поєднання релокації, цифровізації, управління ризиками та розвитку людського капіталу дозволяє підприємствам не лише виживати, а й створювати передумови для подальшого розвитку. Сучасні реалії підтверджують, що конкурентну перевагу отримують ті підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно використовувати ресурси.

Список використаних джерел

1. Кривов’язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економіка і суспільство. 2024. № 65.

2. Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Особливості релокації підприємств в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 392–400

3. Панченко В. А. Державне управління процесами релокації бізнесу : дис. … д-ра філософії. Житомир, 2024.

4. Релокація бізнесу в Україні: сутність і значення / авт.-уклад. [прізвище та ініціали автора, якщо відомі]. URL: [посилання] (дата звернення: 11.04.2026).

5. Релокація зі сходу України та відродження: як це відбувається.

Антикризовий медіа-центр. URL: https://acmc.ua/relokacziya-zi-shodu-ukrayiny-ta-vidrodzhennya-yak-cze-vidbuvayetsya/ (дата звернення: 11.04.2026).
6. Успішні кейси релокації бізнесів в Україні. Strategi. URL: https://strategi.com.ua/relokatsiia-biznesiv-v-ukraini/ (дата звернення: 11.04.2026).

КИТАЙСЬКИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ПРОРИВУ

Тюхтій В.О., 21-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник - к.е.н., доцент Пітель Н.Я.

В сучасному глобалізованому світі кожна країна відрізняється від іншої соціальними цінностями, культурними традиціями та політичною системою і кожна з цих ланок вносить свої корективи у формування стилю управління. Від цього залежить, як люди сприймають авторитет, приймають рішення та взаємодіють у колективі. Міжнародний менеджмент – це сфера, яка враховує особливості різних країн, культур, економічних систем, законодавства та ринкових умов і основне його завдання – ефективно поєднати глобальні цілі з особливостями країни для оптимізації системи управління.

У міжнародному менеджменті важливе місце посідає китайський стиль управління, який має особливі цінності, пріоритети, національні стереотипи поведінки і притаманний всесвітньовідомим компаніям-гігантам світового масштабу. Розглянемо його детальніше.

Китайський стиль управління – це дещо незвична модель менеджменту, яка поєднує централізовану партійну владу та новітню модернізацію. Ключовими історичними факторами, які вплинули на систему були конфуціанство (повага до ієрархії, шанобливість до керівництва, цінність колективної думки й роботи), легізм (впровадження жорсткої дисципліни та дотримання законів, як під час роботи, так і поза її межами), імперія (модель "згори-вниз") [1].

Особливу роль у системі китайського менеджменту посідає культура. Адже модель колективізму здавна притаманна китайській культурі, де інтереси групи, колективу чи компанії вищі за особисті. Ганьба чи публічний сором є неприпустимими, крім того на високому рівні розвинута система особистих зв'язків, що зміцнює становище особи в суспільстві [1].

Державна політика також займає значну роль в управлінні: якщо в західних країнах бізнес хоче дистанціюватися від неї, то в Китаї, навпаки, політика є фундаментом менеджменту. Найбільше держава контролює такі сектори, як енергетика, транспорт, банки та оборона. Бізнес в Китаї сприймається як інструмент реалізації державної політики. Основними складовими централізованого управління є п'ятирічні плани, які визначають стратегічні цілі, розвиток технологій, інфраструктури та експорту [2].

Динаміка інновацій та управління в Китаї – це гнучкі і швидкі інновації, орієнтовані на швидке впровадження товарів на верхівці його попиту. Для

постійної ефективної роботи й заохочення персоналу впроваджуються методи мотивації та розвитку. Поєднуються матеріальні стимули (премії, участь у прибутках) з нематеріальними (визнання заслуг, підвищення статусу). Важливу роль відіграє соціальне забезпечення та турбота про здоров'я працівників [2].

На даний час Китай значно підвищив конкурентоспроможність на світовому ринку завдяки переходу до розробки таких технологій, як штучний інтелект, робототехніка, зелена енергетика, дослідження великого масштабу та впровадження ініціатив [2].

У системі міжнародного менеджменту китайський стиль управління суттєво впливає на діяльність транснаціональних корпорацій. Він забезпечує високу дисципліну та лояльність працівників, підкреслює командну роботу та корпоративну культуру, сприяє гнучкому реагуванню на зміни ринку та державні регуляції [2].

Економічний прорив Китаю став можливим завдяки поєднанню ефективного державного управління, стратегічного планування та адаптивності бізнесу до глобальних змін. Починаючи з реформ кінця XX століття, країна поступово перейшла від закритої планової економіки до моделі "соціалістичного ринку", що дозволило залучити іноземні інвестиції, розвинути експорт та модернізувати промисловість [3].

Прикладом ефективного застосування китайської моделі є діяльність таких компаній, як Huawei, Alibaba та Lenovo, які успішно інтегруються у світову економіку, зберігаючи національні управлінські особливості. Вони активно використовують інновації, інвестують у розвиток технологій та розширюють свою присутність на міжнародних ринках. Huawei стала глобальним лідером у телекомунікаціях завдяки поєднанню чіткої ієрархії та дисципліні, що допомогло їй швидко адаптуватися до нових інноваційних технології та підвищувати ефективність виробництва. Менеджмент компанії Alibaba успішно поєднує колективізм із гнучкістю, розширюючи масштаби бізнесу та орієнтуючись на команду і довгострокові планування. Lenovo – це компанія, менеджмент якої використовує принципи колективної відповідальності та ієрархічного управління, що дозволило успішно інтегрувати глобальні операції. Усі три компанії прийшли до глобального успіху завдяки поєднанню дисципліни, колективізму, чітких ролей та стратегічного планування [3].

Таким чином, китайський стиль управління базується на колективізмі та прагненні до гармонії, де інтереси колективу переважають індивідуальні, а робочі відносини будуються на повазі до ієрархії та авторитету керівництва. Водночас китайські компанії демонструють високу гнучкість і прагматизм, поступово впроваджуючи інновації та постійно вдосконалюючи процеси виробництва за принципами ефективності й якості. Інші країни можуть використовувати ключові елементи китайського стилю, серед яких наступні: підхід колективізму та командної роботи, коли інтереси групи переважають індивідуальні, допомагає зміцнити співпрацю та гармонію в колективі; чіткі ролі, відповідальність і повага до ієрархії створюють стабільну та прозору структуру управління; гнучке впровадження інновацій і технологій, разом із

акцентом на якість і ефективність, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та динамічному росту компанії.

Список використаних джерел

1. Саліхова О. Б. Високотехнологічна економіка. Уроки Китаю. *SCIENTIA FRUCTUOSA*. 2020. № 3. том 131.

2. У чому секрет успішного управління Китаєм. *Economist UA*. URL: https://economistua.com/u-chomu-sekret-uspishnogo-upravlinnya-kitayem/ (дата звернення 08.04.2026).

3. 11 китайських технологічних компаній, про які вам слід знати. *Economist UA*. URL: https://economistua.com/11-kytajskyh-tehnologichnyh-kompanij-pro-yaki-vam-slid-znaty/ (дата звернення 08.04.2026).

РІВЕНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ТАРИФНА СИСТЕМА В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Тюхтій В. О., 21-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник − д.е.н., професор, Вуйченко М.А.

Як відомо, Україна славиться своїми чорноземами та щоб і надалі тримати ґрунти на високому рівні має злагоджено працювати система сільськогосподарських підприємств. Ефективне функціонування підприємств в першу чергу залежить від технологій та працівників, а для того, щоб працівники виконували свою роботу вчасно, правильно та відповідально має бути організована гідна заробітна платня тарифна ставка. Діяльність цих елементів потребує особливої уваги та постійного удосконалення.

Ключову роль у надходженні прибутків людей здавна і по сьогодення займає заробітна плата за виконану роботу. Вона є ключовим важелем матеріальних стимулювань людей до праці, адже при зміні заробітньої плати змінюється і добробут населення. Головним складником зарплатні є тарифна ставка, яку в більшості регулює діюча влада України. Досить активно тривав період з визначення ефективної системи матеріальної винагороди робітників.

Розподіляється заробітна плата за порівнянням посадового окладу, а також за рівнем спеціалістів у сільському господарстві. Основну увагу спрямовують у визначені недоліків системи оплати праці в сільському господарстві.

Заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства (ст. 1 Закону України “Про оплату праці”).

Розмір заробітної плати не може бути нижчим за розмір мінімальної заробітної плати при умові, що працівник виконав поставлені завдання та не

отримав порушень. Організація оплати праці здійснюються на підставах, які описані в статті 5 Закону України «Про оплату праці».

Тарифна система оплати праці використовується при розподілі робіт залежно від їх складності, а працівників - залежно від кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою для формування та диференціації розмірів заробітної плати (ст. 6 Закону України “Про оплату праці”).

Держава своєю чергою здійснює регулювання оплати праці шляхом встановлення мінімальної заробітної плати та інших державних норм та гарантій. Також як додатковий контроль використовується оподаткування доходів працівників. Умови та розміри оплати праці всіх сфер описані в статі 8 розділу 2 Закону України «Про оплати праці».

Для визначення розміру заробітної плати залежно від кваліфікації працівника та складності роботи використовується тарифна сітка або іншими словами рівень майстерності працівника. Зазвичай вона складається із тарифних розрядів й коефіцієнтів, які показують, у скільки разів оклад вищий за мінімальний. Від рівня складності робіт, умов праці, інтенсивності роботи та навчального ступеня працівника встановлюється різний рівень оплати праці. Визначають рівень за розрядами (зазвичай від 1 до 6), за рівнем кваліфікації робітника, шкідливість для здоров'я умов праці та територіальний коефіцієнт. В сільському господарстві найбільш популярною є відрядна система оплати праці, тобто вираховується зарплатня з того який обсяг роботи виконав працівник (гектари, тони, штуки). Якщо говорити про оплату праці за сезонністю, то більша заробітна ставка в сезони польових робіт та збирання врожаю. Також враховується умови праці, робота на важкій техніці (трактори, комбайни), робота з хімікатами в таких випадках виплачуються надбавки та доплати.

На даний час існує багато проблем в рівні оплати праці та тарифній системі в сільськогосподарських підприємствах. Одними з них є низька зарплатня, воєнний стан в країні, через що нестача кваліфікованих робітників через мобілізацію.

Система оплати праці та тарифної ставки в сільськогосподарських підприємствах потребує значного покращення. Адже, ми є аграрна країна і повинні розвивати цей сектор. Вдосконалення системи оплати праці підвищить ефективність діяльності підприємств та підсилить мотивацію для працівників.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про оплату праці»: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр

2. Система оплати праці в сільському господарстві. *Вісник Ужгородського національного університету*. URL: https://visnyk-ist.uzhnu.edu.ua/article/view/246663.

3. Інноваційні системи оплати праці. URL: https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258223.

ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА ТА ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ В УМОВАХ КРИЗИ

Фальковський Р.В., 22-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

У сучасній мікроекономіці поведінка споживача розглядається як процес вибору оптимального набору благ за умов обмеженого доходу. В умовах економічної кризи цей процес зазнає суттєвих змін, що впливають на структуру та обсяг попиту. Криза супроводжується зниженням доходів населення, зростанням цін і підвищенням невизначеності, що змінює економічні рішення споживачів [1;2].

Класична модель споживчого вибору базується на припущенні раціональної поведінки (homo economicus), відповідно до якої індивід максимізує корисність за умов бюджетного обмеження. Формально це описується функцією корисності та рівнянням бюджетної лінії. Однак у кризових умовах ця модель має обмеження, оскільки вподобання споживачів стають нестабільними, а рішення приймаються в умовах невизначеності.

Зміна цін і доходів впливає на попит через ефект заміщення та ефект доходу. Зростання цін змушує споживачів заміщувати дорожчі товари дешевшими аналогами, тоді як зниження реального доходу обмежує можливість споживання. У кризових умовах домінує ефект доходу, що призводить до скорочення попиту на товари не першої необхідності.

Водночас поведінка споживача не завжди є повністю раціональною. Теорія обмеженої раціональності пояснює, що індивіди приймають рішення на основі неповної інформації та когнітивних обмежень. У кризових умовах це проявляється у вигляді посилення когнітивних упереджень, таких як ефект неприйняття втрат, схильність до заощадження та імпульсивні покупки.

Зниження доходів і зростання цін змінюють структуру попиту. Споживачі переорієнтовуються на товари першої необхідності, відмовляються від дорогих і довгострокових покупок, а також активно шукають способи економії. За даними Національного банку України та Державної служби статистики, у період 2023–2024 рр. відбулося суттєве скорочення споживчих витрат на непродовольчі товари [1;2].

Кризові явища також впливають на ринкову рівновагу. Зменшення попиту призводить до зниження обсягів виробництва та зміщення рівноважної ціни. Водночас нестабільність очікувань може викликати різкі коливання попиту, що ускладнює прогнозування ринкової ситуації.

Важливим фактором є зростання ролі інформації. Споживачі уважніше стежать за цінами, курсом валют і економічними новинами. Це підвищує чутливість попиту до зовнішніх факторів і формує більш обережну модель споживання.

Таким чином, у кризових умовах поведінка споживача змінюється під впливом економічних і психологічних факторів. Попит стає більш гнучким, залежним від доходів і менш передбачуваним.

Висновки. У період економічної кризи формування попиту визначається взаємодією бюджетних обмежень, ефектів доходу і заміщення та поведінкових факторів. Обмежена раціональність і когнітивні упередження посилюють відхилення від класичної моделі, що впливає на ринкову рівновагу. Врахування цих особливостей є необхідним для ефективної економічної політики та діяльності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua

2. Державна служба статистики України. Доходи та витрати населення України. Київ, 2024. URL: https://ukrstat.gov.ua

3. Gradus Research. Споживчі настрої українців під час війни. 2024. URL: https://gradus.app

ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА ПРАКТИЦІ

Шандренко С.В., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – викладач Длугоборська Л.В.

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції мотивація персоналу виступає одним із ключових чинників ефективного функціонування організацій. Зростання вимог до якості праці, необхідність швидкої адаптації до змін та підвищення ролі людського капіталу зумовлюють актуальність дослідження теорій мотивації та їх практичного застосування у діяльності підприємств. Мотивація розглядається як складний внутрішній і зовнішній процес, що спонукає працівника до активної діяльності та досягнення поставлених цілей. Вона формується під впливом індивідуальних потреб, цінностей, очікувань і умов праці, що зумовлює необхідність комплексного підходу до її управління.

У науковій літературі виділяють низку класичних і сучасних теорій мотивації, які пояснюють поведінку працівників у процесі трудової діяльності. Зокрема, теорія ієрархії потреб А. Маслоу базується на ідеї поступового задоволення потреб – від базових фізіологічних до потреб самореалізації [1]. У практичній діяльності це означає необхідність забезпечення не лише матеріальних умов праці, а й можливостей професійного розвитку працівників.

Важливе значення має двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка розмежовує гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, безпека) та мотиваційні фактори (визнання, досягнення, розвиток). Її застосування на практиці передбачає створення належних умов праці та одночасне стимулювання працівників до самореалізації [2]. Теорія потреб Д. МакКлелланда акцентує увагу на індивідуальних мотиваційних факторах, таких як потреба у досягненні, владі та причетності. Використання цієї теорії дозволяє керівникам формувати індивідуальні підходи до мотивації персоналу, враховуючи особистісні

характеристики працівників [3].

Сучасні процесуальні теорії мотивації, зокрема теорія очікувань В. Врума, пояснюють мотивацію як результат взаємозв'язку між витраченими зусиллями, досягнутими результатами та отриманою винагородою. Це підкреслює важливість прозорості системи оцінювання праці та справедливості винагород [4]. У свою чергу, теорія справедливості наголошує на значенні суб'єктивного сприйняття рівності умов і винагород, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників та їхню продуктивність.

Практичне застосування теорій мотивації передбачає системне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також індивідуалізацію підходів до управління персоналом з урахуванням потреб, цінностей і професійних характеристик працівників. У сучасних організаціях ефективна мотиваційна політика базується на комплексному підході, який передбачає не лише фінансове стимулювання, але й створення умов для самореалізації, професійного зростання та психологічного комфорту.

Матеріальні стимули, зокрема конкурентна заробітна плата, премії, бонуси та соціальні гарантії, залишаються базовим фактором мотивації, оскільки забезпечують задоволення основних потреб працівників. Наприклад, запровадження системи преміювання за досягнення конкретних результатів або виконання ключових показників ефективності (KPI) стимулює підвищення продуктивності праці та відповідальності персоналу.

Водночас дедалі більшого значення набувають нематеріальні стимули, серед яких особливе місце займають можливості професійного розвитку, навчання, кар'єрного зростання та участі у прийнятті управлінських рішень. Наприклад, організація тренінгів, підвищення кваліфікації або залучення працівників до реалізації проєктів сприяє підвищенню їх залученості та формує відчуття значущості в організації.

Важливим елементом мотивації є визнання досягнень працівників, яке може реалізовуватися через систему публічного заохочення, нагородження, позитивної оцінки результатів роботи. Такі заходи сприяють підвищенню самооцінки працівників і формуванню внутрішньої мотивації до подальшого розвитку. Не менш значущим є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, який базується на довірі, підтримці, відкритості комунікацій і відсутності конфліктного середовища. Таким чином, ефективне застосування теорій мотивації на практиці передбачає інтеграцію різних інструментів впливу, що забезпечує підвищення продуктивності праці, рівня задоволеності персоналу та досягнення стратегічних цілей організації [5].

Отже, теорії мотивації є важливим теоретичним підґрунтям формування ефективної системи управління персоналом, оскільки дозволяють зрозуміти поведінку працівників та визначити чинники, що впливають на їхню трудову активність. Їх використання у практичній діяльності сприяє підвищенню продуктивності праці, рівня задоволеності працівників і досягненню стратегічних цілей організації. Водночас ефективність мотивації залежить від здатності керівництва поєднувати різні теоретичні підходи, враховувати індивідуальні потреби працівників та адаптувати мотиваційні механізми до

умов сучасного організаційного середовища. Саме комплексний і гнучкий підхід до мотивації є запорукою стабільного розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Васильців Т. Г., Іляш О. І. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Економіка та суспільство*. 2022. №3. С. 6-10.

2. Буняк Н. І. Мотивація персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. С. 120-126.

3. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 14. №4. С. 26-34.

4. Орєхова А. І., Слюсарев Д. С. Інноваційні підходи до мотиваційного управління в умовах змін. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. №4. С. 12-16.

5. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний розвиток*. 2024. С. 45-52.

6. Тімар В. С., Гринько Т. С. Сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах кризових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. С. 88-94.

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Шевченко В.П., 42-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Загороднюк О.В.

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій забезпечення ефективності функціонування підприємств набуває ключового значення. Підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища, загострення конкурентного тиску та обмеженість ресурсів зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління ефективністю на основі системного врахування комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Ефективність діяльності підприємства доцільно розглядати як узагальнюючу економічну характеристику, що відображає співвідношення результатів господарської діяльності та витрат ресурсів і визначає здатність суб’єкта господарювання досягати поставлених цілей у стратегічній та оперативній перспективах. Такий підхід акцентує увагу не лише на досягнутих результатах, а й на раціональності використання ресурсного потенціалу.

Сучасне управління ефективністю ґрунтується на багатокомпонентному підході, відповідно до якого результативність діяльності формується під впливом функціонування основних підсистем підприємства: виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної та кадрової. У цьому контексті підприємство виступає як цілісна соціально-економічна система, де ефективність є інтегрованим результатом взаємодії всіх її елементів.

Аналіз наукових підходів до оцінювання ефективності дозволяє

виокремити основні концептуальні напрями: цільовий, що орієнтується на рівень досягнення поставлених завдань; системний, який враховує здатність підприємства адаптуватися до змін середовища; багатокритеріальний, спрямований на баланс інтересів зацікавлених сторін; а також часовий, що передбачає оцінювання результатів у різних часових горизонтах. Водночас жоден із зазначених підходів не є самодостатнім, що зумовлює необхідність їх комплексного застосування.

Управління ефективністю діяльності підприємства має реалізовуватися за ключовими функціональними напрямами, серед яких: організація виробничих процесів та формування асортименту продукції, забезпечення належного рівня якості, раціоналізація використання ресурсів, управління фінансовими результатами, зниження ризиків, підтримка фінансової стійкості та формування конкурентних переваг.

Результати досліджень свідчать, що ефективність функціонування підприємства визначається впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких особливе значення має здатність системи управління забезпечувати гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримувати оптимальне співвідношення між результативністю і ресурсною ефективністю.

Отже, ефективність управління діяльністю підприємства є складною багатокритеріальною категорією, що відображає якість управлінських рішень у межах усіх функціональних підсистем. Підвищення її рівня можливе за умови впровадження інтегрованого управлінського підходу, який поєднує стратегічну орієнтацію, системність та адаптивність, забезпечуючи узгодженість дій та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Список використаних джерел

1. Кравченко В. А. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93

2. Шерстюк Р. П. Дослідження аналізу і оцінки ефективності діяльності підприємства. *Проблеми економіки транспорту*. 2024. URL: https://pte.ust.edu.ua/article/view/328040

3. Чіков І. А. Теоретико-методичні аспекти оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 38.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

Шимчук Н.О., студент 11 м-з групи, факультет менеджменту
Науковий керівник – к.е.н., доцент Халахур Ю.Л.

У сучасних умовах глобалізації, динамічних змін зовнішнього середовища та зростання рівня невизначеності особливої актуальності набуває проблема ефективного управління ризиками. Функціонування будь-якої

організації супроводжується впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть як негативно позначатися на результатах діяльності, так і створювати додаткові можливості для розвитку. У цьому контексті управління ризиками розглядається не лише як інструмент мінімізації загроз, а як важлива складова стратегічного управління, що забезпечує стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі.

Повномасштабне вторгнення спровокувало різке зростання бізнес-ризиків. До них можна віднести:

– дефіцит сировини: ризик зупинки або скорочення виробництва через нестабільність поставок;

– логістичний колапс: руйнування ланцюгів постачання через блокування транспортних шляхів;

– втрата активів при транспортуванні: псування або пошкодження продукції внаслідок недотримання умов перевезення та зберігання;

– енергетичний тиск: зростання цін на енергоносії, що веде до подорожчання собівартості та зниження рентабельності;

– інфляційні процеси: знецінення капіталу та падіння купівельної спроможності як бізнесу, так і споживачів;

– кредитні ризики: загроза фінансовій стійкості та ліквідності через зростання дебіторської заборгованості та неплатоспроможність партнерів;

– трансформація попиту: зміна пріоритетів споживачів та ризик втрати частки ринку;

– кадровий голод: критичний брак кваліфікованого персоналу внаслідок масової міграції.

Ключовою умовою для швидкої реабілітації підприємств стала здатність власників ідентифікувати нові загрози та впровадити ефективні механізми їх нівелювання. Під управлінням підприємницькими ризиками слід розуміти комплексну систему організаційно-економічних та технологічних інструментів, що застосовуються для ідентифікації факторів загрози, кількісного та якісного оцінювання ризиків, а також формування стратегій їх мінімізації задля уникнення фінансових втрат [1, с. 7].

Ефективне функціонування системи ризик-менеджменту передбачає застосування широкого спектра інструментів, що дозволяють не лише уникати загроз, а й адаптувати діяльність підприємства до мінливих умов середовища. Зокрема, до основних заходів управління підприємницькими ризиками можна віднести наступні:

– систематичне проведення SWOT-аналізу, що дозволяє вчасно виявляти слабкі місця підприємства та адаптувати стратегію розвитку до агресивних змін зовнішнього середовища;

– впровадження політики диверсифікації бази постачальників, що допоможе уникнути зупинки виробництва у разі блокування логістичних шляхів або відмови одного з партнерів;

– регулярний моніторинг дебіторської заборгованості та встановлення жорстких лімітів на кредитні операції з контрагентами;

– формування внутрішнього фонду фінансового резерву. Це забезпечить підприємству можливість оперативно покривати непередбачувані витрати без залучення дорогих кредитних ресурсів;

– активне впровадження енергоефективних технологій та альтернативних джерел живлення з метою нівелювання ризиків, пов'язаних зі зростанням цін на енергоносії та перебоями в електропостачанні;

– автоматизація бізнес-процесів за допомогою ERP-систем, що посилить контроль над витратами та дозволяє в режимі реального часу відстежувати ефективність використання ресурсів;

– постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

– диверсифікація ринків збуту. Це знизить залежність від купівельної спроможності населення в окремому регіоні та стабілізує валютну виручку компанії.

Аналіз сучасної практики менеджменту дозволяє виявити суттєві розбіжності між українською моделлю ризик-менеджменту та світовими стандартами. Основна відмінність між ними полягає в архітектурі та регулярності процесів управління. Український досвід здебільшого характеризується фрагментарним та ситуативним підходом, де кожен структурний підрозділ самостійно контролює власні ризики, а сама система активується лише частково – коли керівництво бачить у цьому нагальну потребу. Натомість зарубіжний досвід базується на принципах інтегрованого управління, що координується вищим керівництвом, але передбачає залучення кожного співробітника до процесу. На відміну від ситуативного реагування, західні моделі сповідують безперервний ризик-менеджмент, де моніторинг, управління та контроль здійснюються на постійній основі як невід'ємна частина щоденної діяльності підприємства [2, с. 54].

Отже, впровадження дієвої системи ризик-менеджменту є фундаментом життєздатності бізнесу, оскільки дозволяє трансформувати невизначеність у прогнозовані сценарії. Завдяки превентивному виявленню загроз керівництво отримує можливість приймати обґрунтовані рішення, що безпосередньо конвертується в економічну стабільність та захищеність активів компанії.

Список використаних джерел

1. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.

2. Нечипоренко А.В., Костікова К.О. адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств.

European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2023. №1 (11). С. 46-58.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Шиньковий Б.І., 31 к-гр група, факультет менеджменту
Науковий керівник: к.е.н., доцент Непочатенко В. О.

Готельно-ресторанна сфера відіграє вагому роль у глобальній економіці, забезпечуючи надання послуг, що потребують бездоганного рівня якості та відповідності високим стандартам. Управління якістю в цій галузі ґрунтується на комплексному підході, який поєднує високий рівень сервісу, ефективну організацію роботи та суворе дотримання встановлених норм і стандартів.

Якість обслуговування гостей формується завдяки злагодженій роботі всіх підрозділів готельного підприємства, систематичному контролю за процесами, а також впровадженню інноваційних і вдосконаленню вже існуючих методів сервісу. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зміцненню репутації закладу, зростанню попиту на послуги та формуванню стабільної клієнтської бази.

Стратегія управління якістю в індустрії гостинності – це комплексна система, що базується на стандартизації процесів, навчанні персоналу, використанні європейських моделей (SERVQUAL) та постійному моніторингу задоволеності гостей.

Основні складові стратегії управління якістю:

- Стандартизація та сертифікація: Розробка чітких стандартів для кожного етапу обслуговування, що забезпечує стабільність якості послуг.
- Управління персоналом: Навчання, мотивація та формування високої культури обслуговування.
- Оцінка задоволеності (SERVQUAL): Вимірювання якості через 5 вимірів: матеріальність (об'єкти), надійність, оперативність, переконливість та емпатія.
- Інновації та технологічна модернізація: Впровадження новітніх технологій для покращення зручності.
- Забезпечення безпеки: Гарантування фізичної та інформаційної безпеки для гостей.

Алгоритм впровадження системи якості:

- Планування: Встановлення стандартів та цілей якості.
- Контроль: Постійний моніторинг (анкетування, метод "таємний гість").
- Покращення: Аналіз скарг та пропозицій, корекція процесів.

Менеджмент якості обслуговування охоплює два ключові напрями.

Перший – забезпечення високого рівня сервісу для кожного клієнта. Він

передбачає налагодження ефективної внутрішньої комунікації на підприємстві (проведення брифінгів, тренінгів, зборів персоналу), систематичне навчання працівників, що сприяє їхній професійній майстерності, розвитку командної взаємодії та креативного підходу до роботи. Важливу роль відіграють також механізми мотивації – впровадження програм визнання (наприклад, «Працівник місяця» чи «Працівник року»), моральне заохочення та матеріальні винагороди. Крім того, необхідним є чітке визначення повноважень персоналу: розподіл обов'язків, оперативне реагування на скарги гостей і своєчасне усунення недоліків у роботі.

Другий напрям – досягнення максимального задоволення потреб клієнта під час його перебування в готелі. Це включає уважне ставлення до побажань гостей через аналіз їхніх відгуків і пропозицій, постійне вдосконалення спектра послуг шляхом підвищення якості існуючих і впровадження нових, а також створення умов для повного задоволення очікувань клієнтів. Важливим елементом є формування бази постійних гостей і забезпечення обслуговування на найвищому рівні.

Для ефективного функціонування підприємства важливо глибоко розуміти структуру та зміст взаємодії між клієнтами і персоналом, а також роль кожного підрозділу на всіх етапах обслуговування. Високий рівень сервісу сприяє формуванню лояльності гостей, їхньому бажанню повертатися знову, а також підвищує конкурентоспроможність готелю й відкриває можливості для виходу на міжнародний ринок.

Проблема якості послуг на підприємствах індустрії гостинності є однією з найактуальніших у сучасних ринкових умовах господарювання, оскільки саме через перенасичення різними технологічними інноваціями та більшої кількості специфічних готельних та ресторанних послуг, якість сервісу є одним із найсильніших конкурентних переваг сучасних підприємств.

Уміння системно збирати, аналізувати та впроваджувати зміни на основі зворотного зв'язку від клієнтів є одним із вирішальних чинників збереження конкурентних переваг підприємства. В умовах цифровізації особливого значення набувають онлайн-відгуки та рейтинги, які суттєво впливають на вибір споживачів, перетворюючи управління якістю на стратегічно важливий напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Отже, управління якістю є безперервним і динамічним процесом, що потребує чіткого стратегічного бачення, активної участі персоналу та здатності оперативно адаптуватися до змін у вподобаннях клієнтів. У перспективі його розвиток визначатиметься подальшою цифровою трансформацією, впровадженням принципів сталого розвитку та зростанням ролі індивідуалізованого підходу до кожного гостя.

Список використаних джерел

1. Найденко О. Стандарти обслуговування у готельному бізнесі. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/najdenko.htm

2. Нікітенко К. С. Вдосконалення управлінських практик для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств у

сучасному туристичному середовищі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 17. С. 140–146. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.19

3. Рогова Н. В., Василенко А. Л. Якість обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-28-30.11.2022.pdf#page=1699. (дата звернення 10.04.2026)

4. Сушко Н. Сучасні інструменти управління якістю послуг у готельно-ресторанному господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. №1(8). С. 254–266. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-254-266.

ЗНАЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

Шляхтич Я. В., 12-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник: к.е.н., доцент Халахур Ю.Л.

Сучасний розвиток організацій супроводжується зростанням ролі комунікаційних процесів як ключового чинника ефективного управління. В умовах інформаційного суспільства публічний виступ набуває особливого значення, оскільки виступає не лише засобом передачі інформації, але й інструментом впливу на аудиторію, формування іміджу організації та забезпечення ефективної взаємодії між суб’єктами управління.

Публічний виступ у системі управління комунікаційними процесами можна визначити як цілеспрямовану форму комунікативної діяльності, що передбачає передачу інформації, переконання та мотивацію аудиторії з метою досягнення управлінських цілей. Його ефективність залежить від змісту повідомлення, структури виступу, комунікативних навичок оратора та здатності враховувати особливості аудиторії [1].

У сучасному менеджменті публічний виступ виконує низку важливих функцій, зокрема інформаційну, мотиваційну, переконуючу та іміджеву. Він використовується під час презентацій, переговорів, нарад, конференцій та інших форм ділової комунікації. Наприклад, ефективний виступ керівника перед колективом може підвищити рівень мотивації працівників, сприяти формуванню корпоративної культури та забезпечити підтримку управлінських рішень [2].

Особливого значення публічний виступ набуває в умовах змін і невизначеності, коли від якості комунікації залежить рівень довіри до керівництва та ефективність реалізації стратегічних рішень. Чітке, аргументоване та емоційно збалансоване представлення інформації дозволяє знизити рівень опору змінам і забезпечити узгодженість дій у колективі [3].

Таблиця 1

Функції публічного виступу в системі управління комунікаціями

Функція	Характеристика	Результат для організації
Інформаційна	Передача важливої інформації	Підвищення обізнаності працівників
Мотиваційна	Надихання та стимулювання діяльності	Зростання продуктивності
Переконуюча	Формування позиції аудиторії	Підтримка управлінських рішень
Іміджева	Формування позитивного образу керівника/організації	Зміцнення довіри
Комунікативна	Забезпечення зворотного зв'язку	Покращення взаємодії

У практиці управління публічний виступ використовується в різних ситуаціях і має безпосередній вплив на ефективність комунікаційних процесів. Наприклад, під час внутрішніх нарад керівник за допомогою публічного виступу може чітко донести стратегічні цілі підприємства, визначити пріоритети діяльності та скоординувати роботу підрозділів. У таких випадках структурований і логічно побудований виступ сприяє кращому розумінню завдань працівниками та зменшує ризик неправильного трактування інформації.

Іншим прикладом є використання публічних виступів у процесі впровадження змін в організації. Зокрема, під час реструктуризації або впровадження нових технологій керівник через публічний виступ може пояснити причини змін, їх очікувані результати та переваги для працівників. Це дозволяє знизити рівень опору змінам, підвищити довіру до керівництва та забезпечити підтримку з боку колективу.

Важливе значення публічний виступ має і в зовнішніх комунікаціях. Наприклад, під час переговорів із партнерами або презентації продукції на міжнародних виставках ефективний виступ сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищує рівень довіри та створює передумови для укладання вигідних контрактів. У таких випадках важливими є не лише зміст виступу, а й уміння переконувати, аргументувати позицію та адаптувати повідомлення до культурних особливостей аудиторії.

Крім того, публічні виступи активно використовуються у сфері управління персоналом. Наприклад, виступ керівника або HR-менеджера перед колективом щодо підсумків роботи за певний період може підвищити мотивацію працівників, підкреслити їх досягнення та окреслити перспективи розвитку. Це сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підвищенню рівня залученості персоналу.

В умовах цифровізації значення публічних виступів ще більше зростає завдяки використанню онлайн-комунікацій. Наприклад, проведення вебінарів, онлайн-презентацій або відеоконференцій дозволяє керівникам ефективно взаємодіяти з працівниками та партнерами, незалежно від їх місця перебування. Це особливо актуально для міжнародних компаній, де комунікація здійснюється між представниками різних країн.

Таким чином, наведені приклади підтверджують, що публічний виступ є універсальним інструментом управління комунікаційними процесами, який забезпечує ефективну передачу інформації, формування довіри та досягнення стратегічних цілей організації.

В цілому, ефективність публічного виступу значною мірою залежить від рівня комунікативної компетентності менеджера, яка охоплює не лише здатність чітко та логічно формулювати думки, але й уміння структуровано подавати інформацію, адаптувати її до особливостей аудиторії та досягати комунікативної мети. Важливу роль відіграє використання невербальних засобів комунікації, зокрема міміки, жестів, інтонації, темпу мовлення та зорового контакту, які підсилюють сприйняття інформації та формують довіру до спікера. Наприклад, впевнена постава, відкриті жести та чітка дикція сприяють підвищенню авторитету керівника та покращують взаємодію з аудиторією.

У сучасних умовах особливого значення набуває здатність менеджера адаптувати стиль виступу залежно від типу аудиторії (внутрішній колектив, партнери, клієнти), формату комунікації (офлайн чи онлайн) та мети виступу (інформування, переконання, мотивація). Наприклад, під час виступу перед працівниками доцільно використовувати більш емоційно насичену та мотиваційну подачу, тоді як у переговорах із партнерами – аргументовану, чітку та структуровану інформацію з використанням фактів і цифр.

Крім того, важливим елементом ефективного публічного виступу є забезпечення зворотного зв’язку, що дозволяє оцінити рівень розуміння інформації аудиторією та коригувати комунікацію в процесі виступу. Це може реалізовуватися через постановку запитань, використання інтерактивних елементів або обговорення ключових аспектів після виступу.

У контексті цифровізації значно розширюються можливості публічних виступів завдяки використанню сучасних інструментів, таких як презентаційні платформи (PowerPoint, Canva), відеоконференції (Zoom, Google Meet), інтерактивні сервіси (Mentimeter, Kahoot). Наприклад, використання візуалізацій (графіків, схем, інфографіки) дозволяє підвищити зрозумілість складної інформації, а онлайн-опитування – активізувати аудиторію та забезпечити її залученість.

З метою підвищення ефективності публічних виступів доцільно запропонувати такі практичні заходи: по-перше, систематичне підвищення кваліфікації менеджерів у сфері комунікацій через тренінги з ораторського мистецтва та ділового спілкування; по-друге, впровадження стандартів підготовки виступів, що передбачають чітку структуру (вступ, основна частина, висновки); по-третє, активне використання цифрових технологій для візуалізації інформації; по-четверте, розвиток навичок роботи із зворотним зв’язком та інтерактивними інструментами; по-п’яте, проведення регулярних внутрішніх презентацій для відпрацювання комунікативних навичок.

Таким чином, поєднання високого рівня комунікативної компетентності менеджера з використанням сучасних цифрових інструментів та впровадженням практичних заходів дозволяє значно підвищити ефективність

публічних виступів, що, у свою чергу, сприяє покращенню управління комунікаційними процесами в організації.

Отже, публічний виступ є важливим елементом системи управління комунікаційними процесами, що забезпечує ефективну передачу інформації, вплив на аудиторію та формування управлінських рішень. У сучасних умовах він виконує не лише інформаційну, але й стратегічну функцію, оскільки сприяє формуванню довіри, підвищенню мотивації персоналу та зміцненню корпоративної культури. Водночас ефективність публічного виступу залежить від професійної підготовки менеджера, його комунікативних навичок та здатності адаптуватися до умов сучасного інформаційного середовища. Використання сучасних технологій і розвиток комунікативної компетентності дозволяють підвищити якість управління комунікаційними процесами та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел

1. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL: https:// economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1688/1623.

2. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7-18.

3. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 38-41.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Яценко В.Ю., 11м-м група, факультет менеджменту
Науковий керівник – д.е.н., професор Кустріч Л.О.

У сучасних умовах функціонування економіки управління фінансовою діяльністю підприємства виступає одним із визначальних чинників забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Фінансові ресурси є основою здійснення господарської діяльності, тому їх ефективне формування та використання безпосередньо впливають на результати функціонування суб'єкта господарювання [1].

Фінансова діяльність підприємства охоплює сукупність процесів, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, а також управлінням грошовими потоками. Вона забезпечує фінансове підґрунтя для реалізації виробничих, інвестиційних і соціальних завдань підприємства. Як зазначає О. О. Терещенко, ефективність фінансової діяльності визначається здатністю підприємства підтримувати ліквідність, платоспроможність і фінансову рівновагу в умовах змін зовнішнього середовища [2].

Основною метою управління фінансовою діяльністю є максимізація вартості підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань, як оптимізація структури капіталу, забезпечення фінансової стійкості, підвищення рентабельності та мінімізація фінансових ризиків [1; 3]. При цьому особливого значення набуває узгодженість фінансової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства.

Важливою складовою фінансового управління є фінансове планування, яке дозволяє визначити потребу у фінансових ресурсах, джерела їх формування та напрями використання. Ефективне планування забезпечує своєчасне виконання фінансових зобов'язань, раціональний розподіл ресурсів і підвищення результативності діяльності підприємства. У сучасних умовах фінансове планування базується на використанні методів прогнозування, що враховують можливі зміни економічного середовища [3].

Не менш важливу роль відіграє фінансовий аналіз, який є інструментом оцінювання ефективності діяльності підприємства. Аналіз фінансового стану включає оцінку ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності. Результати аналізу дозволяють виявити проблемні аспекти у фінансовій діяльності та сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх усунення [4]. Сучасні наукові підходи передбачають використання інтегрованих методик аналізу, що дозволяють комплексно оцінити фінансовий стан підприємства [7].

Управління фінансовою стійкістю є одним із ключових напрямів фінансової діяльності підприємства. Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства забезпечувати стабільність функціонування та виконання фінансових зобов'язань у довгостроковій перспективі. Високий рівень фінансової стійкості сприяє зниженню ризиків, підвищенню довіри з боку інвесторів і кредиторів, а також зміцненню ринкових позицій підприємства [5].

В умовах нестабільності економічного середовища особливого значення набуває управління фінансовими ризиками. До основних фінансових ризиків належать кредитний, валютний, процентний і інвестиційний ризики. Для їх мінімізації підприємства застосовують різні інструменти, зокрема диверсифікацію фінансових ресурсів, страхування, створення резервів і використання сучасних фінансових інструментів. Як зазначають дослідники, ефективний ризик-менеджмент є важливою передумовою забезпечення фінансової стабільності підприємства [6].

Суттєвий вплив на ефективність управління фінансовою діяльністю має впровадження сучасних інформаційних технологій. Цифровізація фінансових процесів дозволяє автоматизувати облік і контроль, підвищити точність фінансових розрахунків і забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень. Використання інформаційних систем сприяє більш ефективному управлінню грошовими потоками та підвищенню прозорості фінансової діяльності підприємства [7].

Таким чином, управління фінансовою діяльністю підприємства є складною системою взаємопов'язаних процесів, що включає фінансове планування, аналіз, контроль і управління ризиками. Ефективна організація фінансового управління забезпечує стабільність функціонування підприємства,

підвищення його конкурентоспроможності та створює передумови для досягнення стратегічних цілей розвитку. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція фінансового менеджменту з цифровими технологіями, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 600 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова діяльність підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 554 с.
3. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 520 с.
4. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2022. 654 с.
5. Ковальчук К. Ф. Фінансовий менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2023. 412 с.
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління фінансовими ризиками підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 12-18.
7. Іваненко В. В., Петренко Н. О. Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2021. № 9. С. 45-52.

ЗБІРНИК СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ
УМАНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

приурочений 155-річчю від дня народження професора І.І. Корабльова – вченого у галузі бджолярства і шовківництва

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Видається в авторській редакції