

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Поліський національний університет (Україна)

МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ: СТРАТЕГІЇ, ІННОВАЦІЇ, ЦИФРОВІ РІШЕННЯ

Збірник матеріалів науково-практичної конференції
(20.05.2026)



Житомир, 2026

Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення

УДК: 658:330.341.1

М 42

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Поліського національного університету, протокол від 27.05.2026 №10

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Ковальчук Олександр	к.е.н., доцент, ректор Поліського національного університету
Скидан Олег	д.е.н., професор, перший проректор Поліського національного університету
Куцмус Наталія	д.е.н., професор, проректор з розвитку науки та міжнародного співробітництва Поліського національного університету
Тарасович Людмила	к.е.н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету
Кравчук Ірина	д.е.н., професор кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету
Зіновчук Віталій	д.е.н., професор кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету
Присяжнюк Оксана	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету
Лавриненко Світлана	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету
Буднік Ольга	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету
Бездітко Олена	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету
Місевич Микола	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету
Зелінська Антоніна	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету
Лесь Анастасія	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету
Ращенко Анастасія	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету
Пивовар Алла	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Валінкевич Наталія	д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету
Логоша Роман	д.е.н., професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету

Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 травня 2026 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. 246 с.

У збірнику представлено матеріали науково-практичної конференції «Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення:» (20.05.2026). Висвітлено результати наукових досліджень та практичний досвід щодо вирішення актуальних проблем менеджменту сталого розвитку.

Текст представлено в авторській редакції. Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст та авторський стиль праці, розміщених у збірнику.

УДК: 658:330.341.1

М 42

ЗМІСТ

Дружков Є.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
ЧЕРЕЗ ОПТИМІЗАЦІЮ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....11

Дубовенко І.

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ПСП «САВЕРЦІ» З
УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....16

Козлова І.

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ19

Артелемейчук Д.

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ТА ЇЇ МІСЦЕ В
МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА
.....24

Вільчинський Б.

СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КЛІЄНТІВ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ В РОЗДРІБНІЙ
ТОРГІВЛІ.....28

Германюк М.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В
СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНИЙ
ВИМІР.....32

Наумік І.

ІНСТРУМЕНТИ І ТЕХНОЛОГІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ
ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА....36

Драчук Ю.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ

ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	39
---	----

Глушенко Т. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКУ ПРОДУКЦІЮ	44
--	----

Голембіовський В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ ПІДПРИЄМЦЯ	48
--	----

Данюк К. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	52
--	----

Бондарук В. ОСНОВНІ ТРЕНДИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ІННОВАЦІЙНУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»)	55
--	----

Кобилинська Ю. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА...62	
---	--

Хлань А. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «KROMBERG & SHUBERT».....	65
--	----

Барабашук А. РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	68
---	----

Лізенкова О. РЕЗЕРВИ ЗНИЖЕННЯ РЕСУРСОЄМНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	72
---	----

Плеханова В.

СТРАТЕГІЯ ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ.....77

Стрельчук Р.

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА
СТАЛОГО РОЗВИТКУ81

Піковська О.

РОЛЬ ПРОЦЕСІВ РОЗМІЩЕННЯ ТА ЗБЕРІГАННЯ
ВАНТАЖІВ У ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА
.....84

Барановський М.

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ
УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ87

Конончук Д.

МАТЕРІАЛЬНА ТА НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ
ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА92

Корбут С..

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ.....95

Щербакова О.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....99

Скотинянська В.

КОНСАЛТИНГОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ
ESG-ПРИНЦИПІВ У ЗЕЛЕНІЙ ЛОГІСТИЦІ102

Сенченко А.

ВІД ТРАДИЦІЙ ДО ІННОВАЦІЙ: ТРАНСФОРМАЦІЯ
КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ
ЛАСОЩІ».....108

Сахнюк Д.

КОНКУРЕНТНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ESG-
ТРАНСФОРМАЦІЇ: ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ
РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ110

Повар В.

ІНДИКАТОРИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
.....113

Нікітчина О., Карпінська О., Надопта І., Степура В.

РОЛЬ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР117

Логвинчук А.

ВПЛИВ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ЕКСПОРТ БУДІВЕЛЬНИХ
МАТЕРІАЛІВ УКРАЇНИ122

Лисюк В.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРИЙНЯТТІ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ127

Біксент'сва Л.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТРАНСПОРТНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ.....131

Гордійчук Д.

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ЗВЯГЕЛЬСЬКІЙ
КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНІЙ ЧАСТИНІ (РАЙОНІ)...135

Кучкин Д.

ЦИФРОВА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
РОЗВИТКУ АТ «РУДЬ».....139

Корнійчук Д..

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ
АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ».....143

Кипиченко В.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ ...148

Човнюк Д.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ
ЦІНОУТВОРЕННЯМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ151

Голованова Д.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ
КОНДИТЕРСЬКИХ БРЕНДІВ У КРОС-КУЛЬТУРНОМУ
СЕРЕДОВИЩІ155

Старовойт Я.

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ
«ВАЙБ ХАУС».....161

Герасимчук Д.

ІНТЕГРАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ В ЛАНЦЮАХ
ПОСТАЧАННЯ165

Доскоч А.

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В УПРАВЛІННІ
РИЗИКАМИ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ168

Новашевський А.

ОРГАНІЗАЦІЯ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ НА ТОВ
«ЧЕРВОНОГРАНІТНИЙ КАР'ЄР»: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА
УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ171

Сидорчук В.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СКЛАДСЬКОЇ
ЛОГІСТИКИ ПП «УКРАЇНА» ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ
СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ174

Гусар Н.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ177

Нестерчук А.

СТРАТЕГІЧНИЙ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА:
СУТНІСТЬ, СТРУКТУРНА ДЕКОМПОЗИЦІЯ ТА ПРОБЛЕМИ
АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ181

Поліщук М.

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ У
ВДОСКОНАЛЕННІ ДОКУМЕНТООБІГУ МАТЕРІАЛЬНИХ І
ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ184

Стольникович І.

ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ
ПРОЦЕСІВ ЯК ОБ'ЄКТ КОНСАЛТИНГУ187

Бабасва А.

ВЕКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА
МАСШТАБУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....190

Бенедищук О.

НАПРЯМИ МАСШТАБУВАННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ З УРАХУВАННЯМ ЗМІН
РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС196

Ляшук А.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ202

Тарасович А., Лупинос Є.

МЕНЕДЖМЕНТ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У
ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ210

Сіренко Д.

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ У МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ МАЛОГО
ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ214

Гнатишин А.

НОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНІ
ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ВІЙНИ217

Тарасенко К.

СТАЛІЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ
СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА
ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ221

Рудченко Н.

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ
ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ
.....225

Нелеп М.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ228

Луценко С.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ
ЗАПАСАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА232

Концевич С.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ ЯК НАПРЯМ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ».....235

Мельничук М., Підгородецька О.

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ В
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПАРТНЕРСТВО ОРГАНІВ
ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....240

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ОПТИМІЗАЦІЮ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Дружков Є., студент

Науковий керівник: Місевич М.А., к.е.н, доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Під час військового стану українські підприємства мають серйозні виклики пов'язані з транспортною логістикою. Зміна транспортної інфраструктури, порушення маршрутів перевезень та підняття цін на паливо змушують підприємства знаходити нові методи та підходи для управління транспортною логістикою. Тому, основним ефективним напрямом, на нашу думку, в сучасних умовах є оптимізація транспортної логістики.

Теоретико-методичні засади відображені у наукових працях: О. А. Собкович, Г. А. Мохонько та ін. Незважаючи на це, проблеми забезпечення сталого розвитку підприємств через оптимізацію транспортної логістики в умовах воєнного стану досі актуальні та потребують вирішення.

Основний зміст. Забезпечення сталого розвитку підприємств через оптимізацію транспортної логістики передбачає ефективне керування наявними ресурсами та вміння адаптуватись до зовнішніх змін. В умовах воєнного стану сталий розвиток був не в пріоритеті, але на разі 5 рік війни, за ці 5 років українські підприємці адаптувались до цих викликів, і на разі є можливість для забезпечення сталого розвитку саме в Україні, де, як нам відомо проблеми захисту навколишнього середовища дуже великі. Також є можливість покращити інші компоненти сталого розвитку(економічний та соціальний). Ключова роль транспортної логістики це своєчасна доставка товарів або сировини. Для покращення цієї ролі послугує оптимізація транспортної логістики різними напрямками, такими, які вже впроваджено та тими, що тільки будуть впроваджуватися.

В таблиці зазначені основні напрями оптимізації, які, на нашу думку, було б доцільно використовувати. Насамперед, це оптимізація маршрутів, які не лише знизять витрати на паливо, а також збільшать надійність перевезень.

Таблиця 1

Основні напрями оптимізації транспортної логістики підприємства

Напрямок оптимізації	Зміст заходу	Очікуваний результат
Оптимізація маршрутів	Використання систем планування маршрутів	Зниження витрат на паливо
Мультимодальні перевезення	Поєднання авто та залізничних перевезень	Покращення надійності постачання
Цифровізація логістики	Використання систем відстеження вантажів	Покращення контролю перевезень
Зменшення порожніх пробігів	Координація зворотних рейсів	Підвищення ефективності транспорту

Джерело: сформовано за даними [1].

Мультимодальні перевезення зазвичай використовують і у міжнародній транспортній логістиці, але також можна використовувати на небезпечних територіях, щоб їх оминати. Цифровізація логістики завжди буде одним з основних напрямів покращення логістики, бо технології з кожним роком розвиваються, і це треба використовувати. Ну і також, важливим залишається вирішення питання зменшення порожніх пробігів. Не завжди виходить так, що транспорт буде завантаженим у зворотньому рейсі, а при оптимізації ми повинні зробити все, щоб порожній пробіг був найменшим (якщо неможливо його зовсім позбутися). При цьому, також необхідно зменшити викиди шкідливих речовин, які шкодять навколишньому середовищу [2].



Рис. 1. Переваги та недоліки оптимізації транспортної логістики підприємства

Джерело: побудовано автором.

Даний рисунок показує переваги та недоліки оптимізації транспортної логістики. Чітко виділенні плюси та мінуси, але, якщо їх пропрацювати заздалегіть, їх можливо оминати. Основним недоліком вважаємо залежність від зв'язку, бо в Україні можуть бути з цим проблеми (під час повітряних тривог, виникнення проблем з GPS). Головним плюсом виділимо мінімізацію помилок, тобто, чим менше помилок, тим менше непотрібної роботи, і тим більше важливої роботи яку в цей час ми можемо виконувати [3].

Таблиця 2

Інструменти оптимізації транспортних маршрутів у військовий час за рахунок діджиталізації

Діджитал-інструмент	Основна функція	Ефект та переваги
GPS-моніторинг та	Відстеження геолокації та стану транспорту онлайн	Об'їзд небезпечних або заблокованих зон, контроль цілісності вантажу, оперативна зміна

		маршруту.
<i>TMS (Системи управління транспортом)</i>	Автоматизоване планування та розподіл рейсів	Швидка переорієнтація логістичних ланцюгів через зруйновані шляхи, оптимізація витрат на логістику.
<i>Електронний документообіг (e-TTH)</i>	Переведення супровідних документів у "хмару"	Уникнення втрати чи пошкодження паперових документів, швидке проходження блокувань.
<i>Предиктивна аналітика)</i>	Аналіз даних та прогнозування ризиків	Планування рейсів з урахуванням комендантської години, заторів на кордонах та безпечних зупинок.
<i>Супутниковий зв'язок</i>	Автономний канал комунікації	Забезпечення безперебійного зв'язку з водіями у зонах з пошкодженою інфраструктурою або дією РЕБ.

Джерело: власні дослідження.

Для оптимізації транспортних маршрутів, ми використовуємо зазначені в таблиці інструменти, які активно просуваються та удосконалюються для зручного та ефективного використання, зокрема і в оптимізації транспортної логістики. В таблиці зазначені ефекти саме у військовий час, але навіть після ці інструменти будуть актуальні для оптимізації та забезпечення сталого розвитку підприємств по Україні.

Висновки та пропозиції. При написанні тези, були дослідженні нижче перераховані списки джерел можна сказати,

що оптимізація транспортної логістики напряму може вплинути на сталий розвиток підприємства, а саме екологічний аспект. Екологічний аспект завжди був цікавою темою для логістики, наприкладі зеленої логістики задача якої максимально знизити пошкодження навколишнього середовища різними методами. Економічний аспект також залежить від транспортної логістики. Майже завжди половина ціни товару - це ціна перевезення, і якщо нам вдасться її знизити, то економічний аспект набере потужностей для подальшого функціонування підприємства. І так само соціальний аспект, менша ціна – більше перевезень, більше перевезень – більше роботи, більше роботи – більше робочих місць. При цьому оплата праці буде на достатньому рівні через великий обсяг замовлень.

Список використаних джерел

1. Собкович О. А., Мохонько Г. А. Оптимізація транспортної логістики вантажних перевезень URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303957> (дата звернення: 19.03.2026).
2. Оптимізація транспортної логістики в Україні. URL: <https://blog.agrokebety.com/optymizatsiya-transportnoyi-lohistryky-v-ukrayini> (дата звернення: 19.03.2026).
3. Колот, О. (2023). Логістика промислових підприємств під час воєнного стану. Проблеми і перспективи економіки та управління. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/55_1_2020/16.pdf (дата звернення 19.03.2026).

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ПСП«САВЕРЦІ» З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Дубовенко І., магістрантка

Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасний розвиток світової економіки характеризується переходом від традиційних моделей господарювання, орієнтованих виключно на прибуток, до інтегрованих підходів, що враховують економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. У цьому контексті концепція сталого розвитку набуває особливої значущості як основа формування довгострокових стратегій підприємств.

Аграрний сектор України відіграє ключову роль у національній економіці, однак функціонує в умовах підвищеної нестабільності. Серед основних викликів це коливання ринкової кон'юнктури, виснаження природних ресурсів, демографічні проблеми та наслідки воєнних дій. Це обумовлює необхідність розроблення ефективної стратегії сталого розвитку аграрних підприємств, зокрема ПСП «Саверці», з метою забезпечення їх конкурентоспроможності та довгострокового функціонування.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика формування стратегій підприємств на засадах сталості є предметом дослідження багатьох науковців. Так, Ковальський А. обґрунтовує необхідність визначення довгострокових стратегічних цілей на основі поєднання економічної, соціальної та екологічної складових [1]. У працях Орехової А. І., Хромушиної Л. А. та Голуб І. О. розглядається інтеграція глобальних цілей сталого розвитку в діяльність аграрних підприємств як передумова підвищення їх ефективності [2]. Горбачова І. В. акцентує увагу на ролі екологічної та соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг підприємств [3].

Водночас недостатньо дослідженими залишаються практичні аспекти адаптації стратегій до умов функціонування

конкретних аграрних підприємств України з урахуванням принципів сталого розвитку, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Основний зміст дослідження. Сталий розвиток підприємства передбачає забезпечення збалансованості між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю.

Для ПСП «Саверці» формування відповідної стратегії на засадах сталості є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку.

Аналіз діяльності підприємства свідчить про наявність значного потенціалу зростання, про що свідчить значне зростання прибутку та рентабельності впродовж 2023р.-2025 рр., зокрема за рахунок ефективного використання ресурсів та впровадження сучасних технологій. Важливою складовою сталого розвитку ПСП «Саверці» є соціальна відповідальність підприємства. Зокрема, адміністрація підприємства у співпраці з сільською радою здійснює заходи з благоустрою території та озеленення населеного пункту, особливо його центральної частини. Така діяльність сприяє покращенню соціально-побутових умов проживання населення, підвищенню рівня комфорту та формуванню позитивного іміджу підприємства в громаді.

Водночас при формуванні стратегії підприємства доцільно враховувати негативні впливи, такі як: нестабільність цін, зростання виробничих витрат та зовнішні виклики, зокрема, воєнно-політична нестабільність, порушення логістичних ланцюгів постачання, коливання валютного курсу, зростання цін на енергоресурси та матеріально-технічні ресурси, кліматичні ризики (посухи або надмірні опади), а також нестабільність внутрішнього і зовнішнього попиту на аграрну продукцію.

З метою формування ефективної стратегії підприємства з урахуванням сталого розвитку доцільно реалізувати такі ключові напрями: впровадження інноваційних агротехнологій і цифрових рішень; підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу; оптимізація витрат та удосконалення системи управління; розвиток кадрового потенціалу;

підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Висновки та пропозиції. Формування стратегії на засадах сталого розвитку є необхідною умовою ефективного функціонування ПСП «Саверці» в сучасних умовах господарювання. Її впровадження дозволить забезпечити економічну стабільність, підвищити рівень конкурентоспроможності та адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Врахування аспектів сталого розвитку буде передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки дасть змогу акцентувати увагу на провадженні інноваційних технологій, удосконалювання системи управління, забезпечення раціонального використання ресурсів, а також враховувати екологічні та соціальні аспекти розвитку.

Список використаних джерел

1. Ковальський А. Теоретичні аспекти формування стратегії сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-90> (дата звернення: 13.04.2026).

2. Орехова А. І., Хромушина Л. А., Голуб І. О. Глобальні цілі як основа формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 2 (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-10> (дата звернення: 13.04.2026).

3. Горбачова І. В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7817/1/Efektyvna_ekonomika_2016_4.pdf (дата звернення: 13.04.2026).

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Козлова І., магістрантка

Науковий керівник: Місевич М. А., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах є одним із ключових чинників, що визначає якість медичних послуг, ефективність використання ресурсів та рівень задоволеності пацієнтів. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, реформування медичної системи, зростання конкуренції між закладами та підвищення вимог населення традиційні підходи до управління, зокрема паперовий документообіг, ручний облік даних, повільне прийняття рішень та обмежені канали комунікації з пацієнтами, поступово втрачають свою ефективність. Натомість дедалі більше медичних установ орієнтуються на діджиталізацію як стратегічний інструмент розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Сучасні дослідження у сфері управління закладами охорони здоров'я зосереджуються на впровадженні електронних систем охорони здоров'я, автоматизації адміністративних процесів, розвитку телемедицини, використанні штучного інтелекту, аналітики великих даних та цифрових платформ для взаємодії з пацієнтами. Результати численних досліджень свідчать про те, що медичні заклади, які активно впроваджують цифрові рішення, підвищують якість сервісу, скорочують витрати часу на обслуговування, оптимізують витрати ресурсів та забезпечують більш ефективне стратегічне управління.

Значний внесок у дослідження цифрової трансформації управління організаціями зробили такі науковці, як П. Друкер, який наголошував на важливості інновацій та ефективного менеджменту як основи розвитку організацій, М. Портер, який досліджував питання конкурентних переваг у сфері охорони

здоров'я, а також сучасні міжнародні організації, зокрема Всесвітня організація охорони здоров'я, яка визначає діджиталізацію одним із пріоритетних напрямів розвитку медичних систем [1, с. 213-215]. Вітчизняні дослідники також приділяють увагу питанням цифровізації медичних послуг, розвитку електронної системи eHealth та впровадженню сучасних інформаційних технологій у діяльність закладів охорони здоров'я.

У контексті сучасних викликів метою функціонування закладів охорони здоров'я є не лише надання якісної медичної допомоги, а й формування ефективної, гнучкої та інноваційної системи управління, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Враховуючи зазначені тенденції, стратегічний розвиток та управління закладами охорони здоров'я на основі діджиталізації стають важливими передумовами сталого розвитку галузі, що потребує подальшого теоретичного осмислення та практичного впровадження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз стратегічного розвитку й управління закладами охорони здоров'я на основі діджиталізації, а також визначення впливу цифрових технологій на ефективність діяльності медичних установ.

Основний зміст. Стратегічний розвиток закладів охорони здоров'я на основі діджиталізації передбачає комплексне впровадження цифрових технологій у всі напрями діяльності медичної установи. Йдеться не лише про автоматизацію окремих процесів, а про формування нової моделі управління, у якій рішення приймаються на основі даних, ресурси використовуються більш ефективно, а пацієнт стає центральним елементом системи.

У сучасних умовах діджиталізація сприяє підвищенню доступності медичних послуг, скороченню адміністративних витрат, оптимізації внутрішніх процесів та зміцненню конкурентних позицій закладу охорони здоров'я. Використання цифрових рішень дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, контролювати фінансові

показники, аналізувати якість обслуговування та планувати подальший розвиток установи.

До основних напрямів цифрової трансформації належать впровадження електронних медичних карток, онлайн-запису пацієнтів, телемедичних консультацій, CRM-систем, автоматизованого документообігу та аналітичних платформ [3, с. 65-68]. Кожен із цих інструментів має стратегічне значення для підвищення ефективності управління (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями діджиталізації закладів охорони здоров'я та їх вплив на управління

Напря́м	Характеристика	Управлінський ефект
Електронні медичні записи	Цифрове зберігання даних пацієнта	Швидкий доступ до інформації, зменшення помилок
Онлайн-запис пацієнтів	Електронна система реєстрації	Скорочення черг, підвищення зручності сервісу
Телемедицина	Дистанційні консультації та супровід	Розширення ринку послуг, доступність допомоги
CRM-системи	Управління взаємодією з пацієнтами	Підвищення лояльності та повторних звернень
ВІ-аналітика	Аналіз показників діяльності закладу	Якісне стратегічне планування
Електронний документообіг	Автоматизація внутрішньої документації	Економія часу та ресурсів

Важливим елементом стратегічного розвитку є використання аналітики даних. На основі цифрових показників керівництво може оцінювати завантаженість персоналу, структуру попиту на послуги, рівень задоволеності пацієнтів, рентабельність напрямів діяльності та ефективність використання ресурсів [2, с. 111-114]. Це дає можливість формувати довгострокові плани розвитку та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Крім того, цифровізація позитивно впливає на якість медичного сервісу. Пацієнти отримують швидший доступ до послуг, можливість запису онлайн, нагадування про прийом, електронні результати аналізів та дистанційні консультації. Це підвищує довіру до закладу та його репутацію на ринку медичних послуг (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика управління закладом охорони здоров'я до та після діджиталізації

Показник	Традиційна модель управління	Цифрова модель управління
Прийняття рішень	На основі досвіду керівника	На основі аналітичних даних
Швидкість обслуговування	Низька	Висока
Контроль ресурсів	Частковий	Повний або автоматизований
Комунікація з пацієнтами	Телефонний або особистий запис	Онлайн-канали та мобільні сервіси
Гнучкість управління	Низька	Висока
Конкурентоспроможність	Обмежена	Зростаюча

Разом із перевагами процес діджиталізації потребує вирішення певних проблем, серед яких недостатній рівень фінансування, потреба в модернізації технічної бази, кібербезпека та підвищення цифрової компетентності персоналу. Саме тому стратегія розвитку закладу охорони здоров'я повинна передбачати поетапне впровадження цифрових інновацій, навчання працівників та постійний моніторинг результатів трансформації.

Висновки та пропозиції. Стратегічний розвиток та управління закладів охорони здоров'я на основі діджиталізації є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування сучасної медичної системи. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, покращити якість медичного обслуговування, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та

забезпечити більш раціональне використання фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів.

Впровадження електронних систем управління, телемедицини, аналітики даних, онлайн-сервісів для пацієнтів та автоматизованого документообігу робить заклади охорони здоров'я більш конкурентоспроможними, адаптивними та орієнтованими на потреби населення. Водночас важливим завданням залишається забезпечення інформаційної безпеки, підвищення цифрової грамотності персоналу та формування сучасної управлінської культури.

З метою подальшого стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я доцільно запропонувати такі напрями удосконалення:

1. Активізувати впровадження сучасних цифрових технологій у сфері управління медичними закладами.
2. Розширювати використання телемедичних послуг для підвищення доступності медичної допомоги.
3. Запроваджувати аналітичні системи для стратегічного планування та контролю діяльності.
4. Забезпечувати системне навчання персоналу щодо роботи з цифровими платформами.
5. Посилювати захист персональних даних пацієнтів та кібербезпеку інформаційних систем.

Отже, діджиталізація виступає ключовим інструментом стратегічного розвитку закладів охорони здоров'я та створює умови для формування ефективної, інноваційної та конкурентоспроможної системи медичного управління.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом та стратегічний розвиток організацій: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 468 с.
2. Пономаренко В. С., Клебанова Т. С., Чернова Н. Л. Стратегічне управління розвитком підприємства: підручник. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2021. 412 с.
3. Портер М. Конкурентні переваги у сфері охорони здоров'я. Київ: Основи, 2022. 376 с.

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ТА ЇЇ МІСЦЕ В МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

Артелемейчук Д., студентка

Науковий керівник: Скидан О.В., д.е.н., професор

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах ефективний маркетинговий менеджмент стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тоді як традиційні підходи поступово втрачають свою ефективність, поступаючись інноваційним інструментам і цифровим технологіям. Для підприємств нині особливо актуальним є впровадження інноваційної стратегії маркетингового менеджменту, спрямованої на розвиток бренду, розширення каналів збуту та підвищення лояльності споживачів, що дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку та забезпечити його сталий розвиток в умовах економічної нестабільності.

Проблематика формування стратегій розвитку маркетингового менеджменту є об'єктом наукових досліджень численних вітчизняних учених, зокрема А. Бергер, О. Бондаренко, Н. Буги, В. Бутенка, О. Вовчанської, В. Зіновчука, Л. Коваль, К. Козачука, І. Кулиняка, О. Лагодієнка, К. Маліношевської, Т. Навроцької, М. Окландера, Т. Остапчук, С. Панченка, О. Пашенка, О. Поліщука, О. Присвітлої, І. Станкевича, Н. Степаненко, Л. Тарасович, П. Шевчука, Н. Шпак, О. Шульги, О. Шуміла, Т. Янчук, С. Яроміча та інших [1-4]. Водночас, незважаючи на вагомий науковий доробок зазначених авторів, окреслена проблематика потребує подальшого поглибленого дослідження з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств та динаміки розвитку ринкового середовища.

Результати дослідження. Маркетинговий менеджмент підприємства – це процес планування, організації, контролю та реалізації маркетингових дій, спрямованих на досягнення

конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів. У свою чергу, сутність інноваційної стратегії розвитку маркетингового менеджменту підприємства часто розглядається як процес формування довгострокової системи управлінських рішень, спрямованих на впровадження новітніх підходів, інструментів і технологій у маркетингову діяльність з метою підвищення її ефективності та забезпечення конкурентних переваг. Така стратегія передбачає інтеграцію інноваційних процесів у всі елементи маркетингового менеджменту, включаючи аналіз ринку, сегментацію, позиціонування, розробку продукту, ціноутворення, комунікаційну політику та канали розподілу. Вона орієнтована на створення нової споживчої цінності, підвищення рівня задоволення потреб клієнтів та адаптацію підприємства до умов цифровізації й глобалізації економіки [2; 3].

Метою інноваційної стратегії розвитку маркетингового менеджменту є забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом удосконалення маркетингової діяльності на основі інновацій, що передбачає підвищення ефективності взаємодії з цільовими ринками, формування довгострокових відносин зі споживачами, зростання обсягів реалізації продукції та зміцнення позицій підприємства на ринку [2; 4]. Важливим аспектом є також підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, швидке реагування на трансформації споживчих уподобань і розвиток нових ринкових можливостей [3].

Інноваційна стратегія охоплює широкий спектр управлінських рішень, пов'язаних із вибором напрямів інноваційної діяльності, визначенням джерел інновацій, формуванням інноваційного портфеля, а також оцінкою ризиків і очікуваних результатів. Важливою її характеристикою є орієнтація на довгострокову перспективу, що передбачає необхідність узгодження інноваційних ініціатив із загальною місією, баченням і цілями підприємства. Крім того, інноваційна стратегія передбачає інтеграцію науково-технічного, виробничого, фінансового та маркетингового потенціалу підприємства з метою досягнення синергетичного ефекту [3;4].

Основними завданнями інноваційної стратегії є формування та розвиток інноваційного потенціалу підприємства, що включає кадрові, технологічні, інформаційні та фінансові ресурси; визначення пріоритетних напрямів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт відповідно до потреб ринку; забезпечення ефективного управління інноваційними проєктами на всіх етапах їх реалізації; оптимізація використання ресурсів для досягнення максимального економічного ефекту; мінімізація ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій; а також підвищення рівня адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Окреме значення має забезпечення безперервності інноваційного процесу та створення сприятливого інноваційного клімату в організації.

У системі маркетингового менеджменту підприємства інноваційна стратегія займає ключове місце, оскільки вона безпосередньо пов'язана з дослідженням ринку, виявленням і прогнозуванням потреб споживачів, а також формуванням нових ринкових пропозицій. Маркетинговий менеджмент, у свою чергу, забезпечує інформаційну базу для розроблення інноваційних рішень, що дозволяє підприємству орієнтуватися на створення продуктів і послуг, які відповідають актуальним і перспективним запитам споживачів. Така взаємодія сприяє підвищенню рівня комерціалізації інновацій та зниженню ризику їх невдачі на ринку.

Висновки та пропозиції. Таким чином, інноваційна стратегія є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Її реалізація в тісному взаємозв'язку з маркетинговим менеджментом дозволяє не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й активно впливати на формування ринкових тенденцій, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства. Інтеграція інноваційної стратегії в систему маркетингового менеджменту передбачає узгодження процесів розроблення, впровадження та просування інноваційної продукції з елементами маркетингового комплексу (товар, ціна, розподіл, просування). Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до

управління інноваційною діяльністю, орієнтований на досягнення високого рівня задоволення споживачів і формування лояльності до бренду підприємства. Крім того, інноваційна стратегія сприяє формуванню іміджу підприємства як сучасного та конкурентоспроможного суб'єкта господарювання, здатного до постійного розвитку та вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
2. Милько І. П., Лялюк А. М., Сак Т. В. Стратегічне планування у системі маркетингового менеджменту транскордонних регіонів. Ефективна економіка. 2025. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_1_55 (дата звернення: 22.04.2026).
3. Мудра М. С., Цзін Ц. Сучасні технології формування стратегій маркетингового менеджменту підприємств як імператив їх інноваційного розвитку. Просторовий розвиток. 2023. Вип. 4. С. 176–185.
4. Панченко С. А., Литвин Н. Ю., Літовка-Деменіна С. Г. Значення менеджменту та маркетингу в контексті сучасних бізнес-комунікацій. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2023. № 30. С. 33–42.

СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

Вільчинський Б., студент

Науковий керівник: Скидан О.В., д.е.н., професор

Поліський національний університет

Постановка проблеми. Менеджмент обслуговування клієнтів є складовою загальної системи управління підприємством, що охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю діяльності, спрямованої на задоволення потреб і очікувань споживачів. У сучасних умовах високої конкуренції та зростання ролі сервісної економіки ефективно управління взаємодією з клієнтами виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг.

Основний зміст. У широкому сенсі, сутність менеджменту обслуговування клієнтів полягає у цілеспрямованому впливі на всі етапи взаємодії з клієнтом – від першого контакту до післяпродажного супроводу – з метою забезпечення високого рівня якості сервісу, підвищення лояльності споживачів та максимізації їхньої цінності для компанії [1; 3]. Окреслене передбачає орієнтацію на клієнта як на центральний елемент бізнес-моделі підприємства, де його потреби, очікування та досвід визначають зміст управлінських рішень.

З позиції функціонального підходу менеджмент обслуговування клієнтів включає планування сервісної стратегії, організацію процесів взаємодії з клієнтами, мотивацію персоналу до якісного виконання обслуговування та контроль за дотриманням встановлених стандартів. Особливе значення має моніторинг задоволеності клієнтів, який дозволяє оперативно виявляти проблемні аспекти та вдосконалювати сервісні процеси. У свою чергу, функції менеджменту обслуговування клієнтів реалізуються через класичні управлінські підходи, адаптовані до сервісної діяльності. До основних функцій належать: планування (визначення стратегії обслуговування клієнтів, встановлення стандартів сервісу,

прогнозування потреб споживачів); організація (формування структури обслуговування, розподіл обов'язків між працівниками, забезпечення ресурсами); мотивація (стимулювання персоналу до якісного обслуговування через матеріальні та нематеріальні інструменти); контроль (оцінка якості обслуговування, моніторинг задоволеності клієнтів, аналіз відхилень від стандартів); регулювання (коригування процесів обслуговування відповідно до змін у зовнішньому середовищі та очікуваннях клієнтів) [2].

Завдання менеджменту обслуговування клієнтів конкретизують його практичну реалізацію та включають: забезпечення високого рівня якості сервісу відповідно до встановлених стандартів; формування та підтримка клієнтоорієнтованої стратегії; управління клієнтським досвідом; впровадження ефективних каналів комунікації; аналіз зворотного зв'язку для вдосконалення обслуговування; підвищення рівня лояльності клієнтів; запобігання та ефективне вирішення конфліктних ситуацій; використання сучасних технологій для оптимізації взаємодії з клієнтами [3].

Менеджмент обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі має специфічні риси, зумовлені безпосереднім контактом із кінцевим споживачем, високою частотою взаємодій та значною роллю емоційного сприйняття процесу купівлі. Роздрібна торгівля – це вид економічної діяльності, при якому товари продаються безпосередньо кінцевому споживачу [4]. У цьому секторі якість обслуговування виступає не лише доповненням до товарної пропозиції, а й самостійним фактором формування конкурентних переваг підприємства.

Однією з особливостей є високий рівень персоналізації обслуговування. Роздрібні підприємства взаємодіють із широким колом клієнтів, які мають різні потреби, поведінкові моделі та купівельні очікування. Це зумовлює необхідність індивідуального підходу до кожного покупця, врахування його уподобань, платоспроможності та попереднього досвіду взаємодії з компанією. Іншою важливою рисою є значення швидкості та зручності обслуговування. У роздрібній торгівлі клієнти очікують оперативного реагування, мінімізації часу очікування та простоти здійснення покупки, що вимагає

оптимізації внутрішніх процесів, ефективної організації торговельного простору, впровадження сучасних технологій (самообслуговування, електронні черги, безконтактні платежі).

Суттєвою особливістю є також вплив людського фактору. Якість обслуговування значною мірою залежить від професійності, комунікативних навичок і поведінки персоналу. Продавці-консультанти виступають представниками бренду, формуючи враження клієнта про компанію [2]. Тому важливого значення набуває підбір, навчання та мотивація персоналу, а також розвиток клієнтоорієнтованої корпоративної культури. Ще однією характерною рисою є емоційна складова обслуговування, адже процес купівлі часто супроводжується емоціями, які впливають на рішення клієнта. Атмосфера магазину, рівень сервісу, дизайн торгового залу, музичний супровід та навіть запахи можуть формувати загальний клієнтський досвід. Відповідно, менеджмент має враховувати не лише функціональні, а й психологічні аспекти обслуговування.

Важливим аспектом є омніканальність обслуговування, що передбачає інтеграцію офлайн- та онлайн-каналів взаємодії з клієнтами. Сучасні споживачі очікують можливості отримувати однаково якісний сервіс як у фізичних магазинах, так і через інтернет-магазини, мобільні додатки чи соціальні мережі, що зумовлює необхідність синхронізації інформації про товари, ціни, акції та клієнтські дані в усіх каналах. Крім того, специфікою роздрібної торгівлі є висока динамічність попиту та поведінки споживачів. Це вимагає від менеджменту постійного моніторингу ринку, аналізу клієнтських уподобань і швидкого реагування на зміни. Використання аналітики даних і CRM-систем дозволяє краще розуміти клієнтів та прогнозувати їхню поведінку [2-4].

Особливу увагу слід приділити управлінню скаргами та конфліктними ситуаціями. У роздрібній торгівлі такі ситуації виникають досить часто через безпосередній контакт із клієнтами. Ефективне вирішення скарг не лише знижує рівень негативу, а й може підвищити лояльність клієнтів у разі професійного підходу до проблеми.

Варто зазначити, що ключовими елементами менеджменту обслуговування клієнтів є: формування стандартів обслуговування, управління якістю сервісу, впровадження систем зворотного зв'язку, а також використання сучасних інформаційних технологій, зокрема систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Важливу роль відіграє також підготовка персоналу, розвиток його комунікативних навичок та формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури.

Важливим аспектом є також формування принципів менеджменту обслуговування клієнтів, серед яких: орієнтація на потреби клієнта, системність, безперервне вдосконалення сервісу, індивідуальний підхід до споживача, оперативність реагування та прозорість комунікації.

Висновки та пропозиції. Менеджмент обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі характеризується високим рівнем клієнтоорієнтованості, значною роллю персоналу, необхідністю швидкого реагування на зміни та інтеграцією сучасних технологій. Його ефективність визначає не лише обсяг продажів, а й формування довгострокових відносин із клієнтами, імідж підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел

1. Бондаренко О. Цифровий брендинг підприємств роздрібної торгівлі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-18>.
2. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/mfhome>. (дата звернення: 12.03.2026).
3. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <http://surl.li/szzwnc>. (дата звернення: 12.03.2026).
4. Гавриленко Т.В., Белєєнко Д.Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 79. С. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-11>

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНИЙ ВИМІР

Германюк М., студент

Науковий керівник: Тарасович Л. В., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства та формуванні його довгострокової конкурентоспроможності. Маркетингова діяльність виступає одним із ключових елементів загальної системи менеджменту підприємства та спрямована на ідентифікацію, формування і задоволення потреб споживачів із одночасним досягненням цілей підприємства.

Питання менеджменту маркетингової діяльності підприємства залишається в фокусі уваги сучасних науковців. Зокрема, дане питання активно досліджують: Абрамович І., Багорка М., Буга Н., Буднік О., Бутенко В., Вовчанська О., Зіновчук В., Крайнюченко С., Проскурніна Н., Розумей С., Романчукевич М., Семенова Л., Скригун Н., Тарасович Л., Танасійчук А., Янчук Т. та інші [1-4]. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання удосконалення менеджменту маркетингової діяльності з урахуванням специфіки функціонування окремих підприємств, зокрема в умовах цифровізації та посилення конкуренції, потребують подальшого дослідження та практичного обґрунтування.

Основний зміст. В широкому розумінні, маркетингова діяльність підприємства – це комплексне управління процесами дослідження ринку, розробки продукції, ціноутворення, просування та збуту товарів і послуг [1-2]. Вона базується на орієнтації на споживача і, за свою суттю, передбачає глибоке розуміння його потреб, мотивів поведінки та очікувань. Саме завдяки маркетинговій діяльності підприємство отримує можливість адаптувати свою продукцію

до вимог ринку, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та формувати стійкі конкурентні переваги [3].

Маркетингова діяльність включає такі основні складові:

- маркетингові дослідження, що забезпечують збір, обробку та аналіз інформації про ринок, конкурентів і споживачів;
- сегментацію ринку та вибір цільових сегментів, що дозволяє підприємству зосередити ресурси на найбільш перспективних групах споживачів;
- позиціонування продукції, яке визначає місце товару або бренду у свідомості споживача відносно конкурентів;
- формування комплексу маркетингу (marketing mix), що охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику підприємства;
- управління взаємовідносинами з клієнтами, що передбачає формування довгострокової лояльності споживачів [3; 4].

Місце маркетингової діяльності в системі менеджменту підприємства визначається її інтегруючою функцією. Маркетинг виступає сполучною ланкою між підприємством та зовнішнім середовищем, забезпечуючи інформаційний зв'язок із ринком і формуючи основу для прийняття управлінських рішень. Він взаємодіє з усіма функціональними підсистемами підприємства, зокрема виробництвом, фінансами, логістикою та персоналом.

Зокрема, взаємозв'язок маркетингу з іншими функціями менеджменту проявляється у наступному:

- у сфері виробництва маркетинг визначає вимоги до продукції, її якісні характеристики та обсяги виробництва відповідно до попиту;
- у сфері фінансів маркетинг впливає на формування бюджету підприємства, визначає доцільність інвестицій у рекламні кампанії та інновації;
- у сфері збуту та логістики забезпечує ефективну організацію каналів розподілу та доставки продукції до кінцевого споживача;

– у сфері управління персоналом формує вимоги до кваліфікації працівників, особливо у відділах маркетингу та продажу (рис. 1).



Рис. 1. Взаємозв'язок маркетингу з іншими функціями менеджменту підприємства

Джерело: узагальнено автором.

У сучасних умовах цифровізації економіки маркетингова діяльність зазнає суттєвих трансформацій. Зростає роль цифрового маркетингу, використання соціальних мереж, аналітичних інструментів, CRM-систем та технологій персоналізації. Зазначене дозволяє підприємствам більш точно визначати потреби споживачів, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати ефективність комунікаційної політики.

Важливою особливістю маркетингової діяльності є її стратегічна орієнтація. Вона не обмежується лише оперативними заходами щодо просування продукції, а передбачає формування довгострокової стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на створення цінності для споживача. Саме маркетинг визначає напрями інноваційного розвитку, розширення ринків збуту та формування бренду підприємства.

Висновки та пропозиції. Таким чином, маркетингова діяльність є невід’ємною складовою системи менеджменту підприємства, що забезпечує його адаптацію до трансформацій зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління маркетинговою діяльністю дозволяє не лише задовольняти потреби споживачів, але й формувати стійкі ринкові позиції.

Список використаних джерел

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.52
2. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/mffrome>. (дата звернення: 03.04.2026).
3. Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37.
4. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>

ІНСТРУМЕНТИ І ТЕХНОЛОГІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА

Наумік І., студент

Науковий керівник: Тарасович Л. В., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Комунікаційна політика є багатовимірною системою управління інформаційними потоками підприємства, яка відіграє визначальну роль у формуванні бренду. Вона забезпечує трансляцію цінностей підприємства, створення емоційного зв'язку зі споживачами та підтримання конкурентних переваг. У сучасних умовах її значення лише зростає, оскільки ефективні комунікації стають основою стійкого розвитку бренду та довготривалого успіху підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що проблематика управління комунікаційною політикою підприємства залишається в фокусі уваги сучасних науковців. Зокрема, дане питання активно досліджують: Багорка М., Буднік О., Зіновчук В., Зубченко В., Крайнюченко С., Лавриненко С., Розумей С., Романчукевич М., Семенова Л., Скригун Н., Тарасович Л., Танасійчук А. та інші [1-3].

Основний зміст. Комунікаційна політика займає ключове місце у системі бренд-менеджменту, виступаючи інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства та формування його конкурентних переваг. В умовах цифровізації комунікаційна політика трансформується з одностороннього інформування у двосторонній процес взаємодії, де споживач виступає активним учасником формування бренду, що вимагає від менеджменту підприємства впровадження інтегрованого підходу до комунікацій, який забезпечує узгодженість усіх каналів і повідомлень [1; 2].

Ефективна реалізація комунікаційної політики підприємства потребує використання широкого спектра інструментів і сучасних технологій, які забезпечують досягнення управлінських і маркетингових цілей. Інструменти

комунікаційної політики – це сукупність засобів впливу на цільові аудиторії, які використовуються підприємством для передачі інформації, формування ставлення та стимулювання поведінки споживачів [2].

У класичному менеджменті маркетингових комунікацій виділяють такі базові інструменти: реклама – платна форма неособистої комунікації, що використовується для формування обізнаності та стимулювання попиту. У менеджменті реклама розглядається як інструмент стратегічного впливу на ринок через медіапланування та оптимізацію бюджету; зв'язки з громадськістю (PR) – спрямовані на формування позитивної репутації підприємства та підтримання довіри. Включають роботу зі ЗМІ, антикризові комунікації, корпоративну соціальну відповідальність; стимулювання збуту – короткострокові заходи (знижки, акції, бонуси), що активізують попит і підтримують продажі; прямий маркетинг – персоналізовані комунікації (email-розсилки, SMS, CRM-комунікації), які забезпечують індивідуальний підхід до клієнта); особистий продаж – безпосередня взаємодія з клієнтом, що має високий рівень переконливості та гнучкості; брендинг – як комплексний інструмент, що інтегрує всі комунікації для формування цілісного образу підприємства [1-3].

У сучасному менеджменті особливого значення набувають цифрові технології, які трансформують підходи до комунікації: цифровий маркетинг (використання онлайн-каналів (сайти, соціальні мережі, пошукові системи) для взаємодії з аудиторією); контент-маркетинг (створення цінного та релевантного контенту для залучення і утримання клієнтів); соціальні медіа (SMM) (управління комунікаціями у соціальних мережах як інструмент формування бренду); SEO та SEM (оптимізація видимості підприємства у пошукових системах); CRM-системи (технології управління відносинами з клієнтами, що дозволяють персоналізувати комунікації); маркетингова аналітика (аналіз поведінки споживачів для підвищення ефективності комунікацій); автоматизація маркетингу (використання програмних рішень для оптимізації комунікаційних процесів).

З позицій менеджменту, ефективність комунікаційної політики визначається не лише набором інструментів, а й здатністю підприємства інтегрувати їх у єдину систему, що передбачає: узгодження стратегічних і тактичних рішень; оптимізацію комунікаційного бюджету; оцінку ефективності (КРІ: охоплення, конверсія, рівень лояльності); гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Висновки та пропозиції. Таким чином, комунікаційна політика підприємства є ключовим елементом сучасного менеджменту, що забезпечує формування, розвиток і підтримку бренду. Вона поєднує стратегічне бачення підприємства з практичними інструментами впливу на цільові аудиторії. Використання традиційних і цифрових інструментів у межах інтегрованого підходу дозволяє підприємству досягати стійких конкурентних переваг та формувати довгострокову цінність бренду.

Список використаних джерел

1. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <http://surl.li/szzwnc>. (дата звернення: 12.03.2026).
2. Зубченко В.В., Герасименко І.О., Осипенко Н.О. Маркетингові комунікації в умовах війни : виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>.
3. Сєвонькаєва О. О. Івент-маркетинг в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Вісник КНЕУ*. С. 515–524. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4003/Syevonkayeva.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 03.04.2026).

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Драчук Ю., студентка

Науковий керівник: Місевич М. А., к.е.н, доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасні організації в умовах запеклої конкуренції та глобальних ринкових процесів потребують безперервного вдосконалення власних маркетингових стратегій. Зокрема, ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ» прагне посилити свої позиції на міжнародних ринках, підвищити впізнаваність торгової марки та оптимізувати управління маркетинговими ресурсами [1, с. 54].

Значущість цього питання зумовлена тим, що в сучасному бізнес-середовищі успішність діяльності підприємства безпосередньо корелює зі здатністю пристосовувати маркетингові заходи до динаміки конкурентного середовища. Останні наукові праці акцентують увагу на значущості стратегічного планування, застосування цифрових маркетингових засобів та комплексного аналізу конкурентного середовища для зростання ефективності функціонування компанії [2, с. 35-36; 4, с. 59].

Фахівці визначають такі основні складові управління маркетингом на стратегічному рівні: SWOT-аналіз, створення унікальних продуктів, раціоналізація ціноутворення, продуктивне залучення комунікаційних каналів та моніторинг впровадження маркетингових ініціатив [2, с. 36-37]. Однак, практика демонструє, що відсутність комплексного підходу чи належного аналізу спричиняє ослаблення конкурентоспроможності [4, с. 61].

Основний зміст. Аналіз ринкової ситуації компанії ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ» підкреслює важливість оцінки її внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і ризиків, які впливають на ефективність

управління маркетингом. Для систематичного визначення конкурентної позиції доцільно застосовувати SWOT-аналіз, що дозволяє чітко виявити внутрішні ресурси та зовнішні ринкові чинники [4].

Серед переваг компанії – висока якість продукції, міцні партнерські зв'язки та досвідчений колектив, що гарантує надійне виконання проєктів. До недоліків відносяться обмежені кошти для проведення масштабних рекламних кампаній та недостатня присутність в онлайн-просторі. Водночас підприємство має значні перспективи для розширення на нові ринки, розвитку інтернет-продажів та участі у міжнародних виставках. Основними загрозами є зростання конкуренції, коливання обмінного курсу валют та законодавчі обмеження [1, с. 65].

Таблиця 1

SWOT-аналіз ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ»

Категорія	Характеристика
Сильні сторони	Висока якість продукції, стабільні партнерські відносини, досвідчена команда
Слабкі сторони	Обмежені ресурси для масштабних маркетингових кампаній, недостатня цифрова присутність
Можливості	Розширення на нові ринки, розвиток онлайн-продажів, участь у міжнародних виставках
Загрози	Зростання конкуренції, валютні коливання, регуляторні обмеження

Маркетингова стратегія ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ» базується на комплексному підході до управління асортиментом продукції, ціноутворенням, просуванням та дистрибуцією. Головним завданням є виділення продукції завдяки її якості та інноваційним характеристикам, що допомагає компанії вирізнятися серед конкурентів та зміцнювати позиції серед клієнтів і партнерів. Цінова політика спрямована на підтримання конкурентоспроможності товарів та одночасне забезпечення прибутковості виробництва. Порівняльний аналіз цін конкурентів дає змогу вдосконалювати

стратегію і підтримувати баланс між доходом підприємства та привабливістю пропозиції для покупців [4].

Для успішного просування власної продукції та послуг ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ» застосовує як класичні, так і сучасні цифрові засоби комунікації. До традиційних методів належать участь у галузевих виставках, публікація оголошень у спеціалізованих виданнях та взаємодія з дистриб'юторською мережею. Серед цифрових інструментів використовується пошукова оптимізація (SEO), маркетинг у соціальних мережах (SMM), електронні розсилки (email-маркетинг) та цільова реклама, що дає змогу підприємству залучати нових споживачів та підтримувати відданість наявних партнерів [4].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика цін на основну продукцію конкурентів

Підприємство	Продукт	Ціна, USD/од.	Рівень якості
ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ»	Продукт А	12,5	Високий
Компанія Х (Україна)	Продукт А	11,8	Середній
Компанія Y (Польща)	Продукт А	13,0	Високий

Аналіз регіонального розподілу виручки ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ» свідчить про те, що переважна частина надходжень генерується в Європі (45%), Азії (30%), Африці (15%), а решта 10% припадає на інші регіони (рис. 1).

Подібна географічна диверсифікація збуту дозволяє компанії мінімізувати потенційні загрози, що виникають внаслідок орієнтації на один конкретний ринок, а також ефективніше використовувати ресурси для вдосконалення своїх маркетингових стратегій [4].

Успішність управління маркетинговою діяльністю визначається за допомогою основних показників. До них належать: збільшення обсягів реалізації, рівень охоплення ринку, частка повторних покупок та дієвість рекламних кампаній.

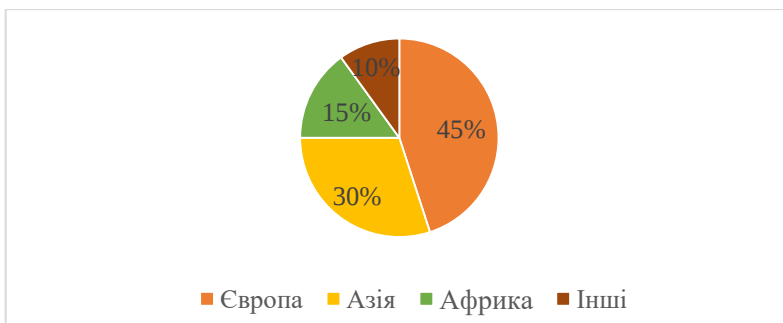


Рис. 1. Структура доходів ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ» за регіонами (%)

Систематичний моніторинг виконання маркетингових заходів дозволяє оперативно вносити корективи у стратегію, пристосовувати її до ринкових умов та сприяти сталому розвитку підприємства [1, с. 36].

Висновки та пропозиції. Стратегічне управління маркетингом ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ» передбачає всебічний підхід, який охоплює дослідження ринку та конкурентного середовища, формування ефективної стратегії щодо продукції та ціноутворення, а також використання сучасних каналів просування.

Для посилення конкурентних переваг рекомендується:

- активно впроваджувати цифрові маркетингові інструменти;
- збільшувати присутність на міжнародних ринках;
- здійснювати постійний моніторинг конкурентів та коригувати цінову політику відповідно до ринкової кон'юнктури;
- інтегрувати системи контролю та ключові показники ефективності (KPI) для оперативної оцінки результативності маркетингових заходів.

Використання стратегічного управління надає підприємству можливість зміцнити ринкові позиції, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Золота Н. П. Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства: кваліфікаційна робота магістра. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2023. 112 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua> (дата звернення: 30.03.2026).
2. Маджарова Д. Я., Радько В. М., Темченко О. А. Формування комплексної програми заходів маркетингової стратегії промислової компанії в умовах мінливості конкурентного середовища // Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 1(111). С. 34-43. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-34-43](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-34-43). URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/325951> (дата звернення: 30.03.2026).
3. ТОВ «ГАРНТ ЕКСПОРТ» (код ЄДРПОУ 41331287) : фінансові та реєстраційні дані компанії. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41331287/ (дата звернення: 30.03.2026).
4. Черната К. О. Маркетингові стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок (на прикладі ТОВ «РЕМПРИВОД»): кваліфікаційна робота магістра. Херсон: Херсонський національний технічний університет, 2021. 119 с. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41331287/ (дата звернення: 30.03.2026).

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКУ ПРОДУКЦІЮ

Глущенко Т., студент

Науковий керівник: Скидан О.В., д.е.н., професор

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Ціноутворення на сільськогосподарську продукцію є складним економічним процесом, що формується під впливом сукупності ринкових, природно-кліматичних, інституційних та соціально-економічних факторів.

Згідно з сучасними дослідженнями аграрного ринку України, значний вплив на ціноутворення мають порушення логістичних ланцюгів і обмеження експорту. Зокрема, скорочення обсягів експорту зернових у 2022–2023 роках на понад 30–40 % призвело до деформації внутрішніх цінових пропорцій і зниження доходів виробників [3, с. 49]. Зазначене становище підтверджує залежність внутрішнього ціноутворення від зовнішньоекономічної кон'юнктури та необхідність диверсифікації каналів збуту.

В умовах трансформації аграрного сектору та інтеграції у світові ринки особливої актуальності набуває питання вдосконалення механізму формування цін, який має забезпечувати баланс інтересів виробників, споживачів і держави, а також сприяти підвищенню ефективності аграрного виробництва.

Аналіз останніх наукових досліджень Ібатуліна І., Польової О., Гусоньки Д., Процюк Д., Радченко О., Сурмай О., Яців І. Б., Яців С.Ф свідчить про суттєву трансформацію механізмів ціноутворення на сільськогосподарську продукцію під впливом глобальних економічних, політичних та технологічних факторів. Однією з ключових тенденцій є посилення волатильності цін, що зумовлено як внутрішніми – виробничими, логістичними, так і зовнішніми чинниками, зокрема геополітичними конфліктами та змінами у міжнародній торгівлі, що і вказує на удосконалення механізму ціноутворення на сільськогосподарську продукцію.

Основний зміст. Сутність механізму ціноутворення в аграрній сфері полягає у встановленні економічно обґрунтованого рівня цін на продукцію з урахуванням витрат виробництва, попиту і пропозиції, рівня конкуренції та державного регулювання. На відміну від промислових товарів, ціни на сільськогосподарську продукцію характеризуються високою волатильністю, що обумовлено сезонністю виробництва, залежністю від природних умов, тривалим виробничим циклом та обмеженою еластичністю попиту.

Однією з ключових проблем сучасного ціноутворення є диспаритет цін між сільськогосподарською продукцією та ресурсами, що використовуються у виробництві, що призводить до зниження рентабельності аграрних підприємств і обмежує їх інвестиційні можливості [1, с. 113]. У даному контексті важливим є вдосконалення методів формування собівартості продукції, впровадження сучасних технологій обліку витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Удосконалення механізму ціноутворення передбачає активне використання ринкових інструментів, зокрема біржової торгівлі, форвардних і ф'ючерсних контрактів. Такі інструменти дозволяють агровиробникам знизити цінові ризики, забезпечити прогнозованість доходів та підвищити стабільність фінансових результатів. Розвиток аграрних бірж і прозорих торговельних платформ є важливою умовою формування конкурентного середовища для сільськогосподарських виробників.

Важливу роль у формуванні цін відіграє державне регулювання, яке може здійснюватися через механізми мінімальних закупівельних цін, інтервенцій, дотацій та субсидій. Державна політика має бути спрямована на підтримку вітчизняних виробників, стабілізацію ринку та забезпечення продовольчої безпеки. Водночас надмірне втручання може призводити до викривлення ринкових сигналів, тому важливо дотримуватися балансу між ринковими та адміністративними методами регулювання.

Одним із перспективних напрямів удосконалення ціноутворення є впровадження цифрових технологій та аналітичних платформ. Використання великих даних (Big Data), систем моніторингу ринку та прогнозних моделей дозволяє

підвищити точність визначення цінових тенденцій і прийняття управлінських рішень [4, с. 70]. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості ринку та зменшенню інформаційної асиметрії між його учасниками.

Не менш важливим є врахування зовнішньоекономічних факторів, зокрема кон'юнктури світових ринків, валютних коливань та торговельної політики інших країн. Участь у міжнародній торгівлі зумовлює необхідність адаптації внутрішнього механізму ціноутворення до глобальних тенденцій. Це вимагає підвищення конкурентоспроможності продукції, гармонізації стандартів якості та розвитку експортної інфраструктури.

Соціальний аспект ціноутворення також має важливе значення, оскільки рівень цін на сільськогосподарську продукцію безпосередньо впливає на доступність продовольства для населення. Забезпечення соціально прийнятної рівня цін при одночасному збереженні економічної доцільності виробництва є одним із ключових завдань державної аграрної політики.

Крім того, сучасні наукові підходи підкреслюють важливість інституційних змін у механізмі ціноутворення. Зокрема, в умовах євроінтеграції України актуалізується необхідність гармонізації цінової політики з нормами ЄС, розвитку біржової торгівлі та переходу до моделі формування цін на основі доданої вартості [3, с. 12]. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрної продукції на міжнародних ринках.

Отже, результати сучасних досліджень дозволяють виділити ключові напрями вдосконалення механізму ціноутворення на сільськогосподарську продукцію:

- підвищення прозорості ринку та розвиток інфраструктури збуту;
- впровадження цифрових технологій прогнозування цін;
- диверсифікація каналів реалізації продукції;
- посилення ролі біржових механізмів;
- адаптація до глобальних економічних змін і євроінтеграційних процесів.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують необхідність комплексного підходу до вдосконалення ціноутворення, що поєднає ринкові інструменти, державне регулювання та інноваційні технології.

Висновки та пропозиції. Отже, удосконалення механізму ціноутворення на сільськогосподарську продукцію є комплексним завданням, що потребує системного підходу, поєднання ринкових і державних інструментів, а також активного впровадження інновацій. Ефективний механізм ціноутворення сприяє стабілізації аграрного ринку, підвищенню доходів виробників, забезпеченню продовольчої безпеки та сталому розвитку сільського господарства.

Список використаних джерел

1. Ібатулін І. І. Цінові тенденції на аграрну продукцію в країнах ЄС. *Економіка та управління національним господарством*. 2024. № 3. С. 112–118. <https://www.econa.org.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Польова О., Гусонька Д. Поняття ринку аграрної продукції України в системі міжнародної торгівлі. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 11. № 3-4. С. 103-110.
3. Процюк Д. Ю. Трансформація ринку аграрної продукції України в умовах євроінтеграції: кваліфікаційна робота. Вінниця: ДонНУ ім. В. Стуса, 2025. 70 с.
4. Радченко О.П., Сурмай О.О. Удосконалення механізмів ціноутворення на продукцію аграрних підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 18. Вип. 1 (41). 2019. С. 69-83.
5. Яців І. Б., Яців С. Ф. Формування цін на сільськогосподарську продукцію як чинник розвитку аграрного сектору економіки. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8. № 1-2. С. 24-31.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ ПІДПРИЄМЦЯ

Голембіовський В., студент

Науковий керівник: Грабчук І.Ф., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах розвитку малого бізнесу в Україні фізичні особи-підприємці (надалі ФОП) відіграють важливу роль у формуванні конкурентного середовища, створенні робочих місць та забезпеченні економічної динаміки. Водночас нестабільність зовнішнього середовища, податкові зміни, інфляційні процеси та обмеженість ресурсів зумовлюють необхідність формування ефективного механізму забезпечення рентабельності діяльності ФОП. Рентабельність є ключовим показником ефективності господарювання, що відображає здатність підприємця генерувати прибуток від заздалегідь вкладених ресурсів.

Крім того, сучасні дослідження підприємництва підкреслюють, що малий бізнес, зокрема ФОП, функціонує в умовах високої невизначеності, обмеженого доступу до капіталу та високої конкуренції, що вимагає гнучких управлінських стратегій. Особлива увага приділяється поведінковим аспектам підприємців, їх здатності приймати швидкі рішення, адаптуватися до змін попиту та використовувати цифрові канали збуту.

Сучасні наукові дослідження демонструють зростаючу увагу до проблеми забезпечення рентабельності малого підприємництва, зокрема діяльності фізичних осіб-підприємців (ФОП), які становлять домінуючу форму бізнесу в Україні.

Основний зміст. Сутність рентабельності, як економічного показника діяльності підприємця полягає у співвідношенні отриманого прибутку до витрат або вкладеного капіталу. Вона характеризує ефективність використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів та є базою для прийняття управлінських рішень. Для ФОП, на відміну від великих підприємств, особливістю є поєднання функцій

власника і менеджера, що підвищує значення особистих управлінських компетенцій у забезпеченні прибутковості підприємницької діяльності.

Одним із ключових чинників забезпечення рентабельності є ефективне управління доходами, що передбачає формування оптимальної цінової політики, орієнтованої на ринковий попит, рівень конкуренції та платоспроможність споживачів. Гнучке ціноутворення, використання системи знижок, акцій та програм лояльності сприяють збільшенню обсягів реалізації та підвищенню загального доходу.

Не менш важливим є управління витратами, яке має безпосередній вплив на рівень рентабельності. ФОП повинен здійснювати постійний контроль за витратами, оптимізувати закупівлі, зменшувати непродуктивні витрати та ефективно використовувати ресурси. Впровадження елементів управлінського обліку, навіть у спрощеній формі, дозволяє ідентифікувати основні статті витрат і визначати напрями їх скорочення.

Важливим аспектом є вибір оптимальної системи оподаткування. В Україні ФОП мають можливість обирати між загальною та спрощеною системами оподаткування, кожна з яких має свої переваги та обмеження [3,5]. Раціональний вибір податкового режиму дозволяє мінімізувати податкове навантаження та підвищити чистий прибуток. При цьому важливо враховувати обсяги доходу, вид діяльності та перспективи розвитку бізнесу.

Суттєву роль у забезпеченні рентабельності відіграє маркетингова діяльність. Використання сучасних інструментів цифрового маркетингу, зокрема соціальних мереж, онлайн-реклами та електронної комерції, дозволяє ФОП розширювати клієнтську базу, підвищувати впізнаваність бренду та збільшувати обсяги продажу. Особливого значення набуває побудова довгострокових відносин із клієнтами, що сприяє стабільності доходів.

Інноваційність та гнучкість є важливими характеристиками успішного ФОП. Швидка адаптація до змін ринкового середовища, впровадження нових продуктів або

послуг, використання сучасних технологій дозволяють підвищити конкурентоспроможність і забезпечити зростання прибутковості. Навіть невеликі інновації, спрямовані на покращення якості обслуговування або оптимізацію бізнес-процесів, можуть суттєво вплинути на фінансові результати.

Управління ризиками є невід'ємною складовою забезпечення рентабельності. ФОП стикаються з різними видами ризиків: фінансовими, ринковими, операційними, регуляторними. Їх своєчасна ідентифікація та розробка заходів мінімізації (диверсифікація діяльності, створення фінансових резервів, страхування) сприяють зниженню ймовірності втрат та стабілізації доходів [2,3].

Особливу увагу слід приділити фінансовому плануванню. Складання бюджету, прогнозування доходів і витрат, аналіз грошових потоків дозволяють ФОП більш ефективно управляти фінансами та уникати касових розривів. Планування також сприяє визначенню стратегічних напрямів розвитку та підвищенню фінансової стійкості [1, 2, 4].

Висновки та пропозиції. У дослідженні визначено, що рентабельність ФОП є інтегральним показником, який відображає не лише прибутковість діяльності, але й рівень фінансової стійкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища та ефективності управління ресурсами.

Зокрема, дослідження економічних факторів прибутковості доводять, що рентабельність прямо залежить від здатності суб'єкта підприємницької діяльності оптимізувати витрати та ефективно реагувати на ринкові зміни, особливо в умовах нестабільності та кризових явищ. Для ФОП, які функціонують в умовах обмежених фінансових ресурсів і високої чутливості до податкового навантаження даний чинник особливо актуалізується.

Таким чином, забезпечення рентабельності ФОП є комплексним процесом, що включає ефективне управління доходами і витратами, оптимізацію оподаткування, активну маркетингову діяльність, впровадження інновацій та управління ризиками. У сучасних умовах саме здатність підприємця швидко адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення є ключовим фактором успішної та прибуткової діяльності.

Забезпечення стабільної рентабельності сприяє не лише розвитку окремого бізнесу, але й загальному економічному зростанню національної економіки.

Список використаних джерел

1. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємництва в умовах війни // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. – С. 81–88. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Грабчук І. Бугайчук В. та ін. Татомир І. та ін. Поведінкова економіка: від теорії до практики. міждисциплінарний навчальний посібник. За науковою ред. к.е.н., доц. Татомир І.Л., к.е.н., доц. Квасній Л.Г. Трускавець: ПОСВІТ. 2022, 408 с.
3. Гевлич Л. Л., Барткова С. С. Нормативно-облікове забезпечення ФОП: проблеми та перспективи // Економіка і організація управління. – 2025. – № 1(57). – С. 15–23. – DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.2>.
4. Круглова О., Козуб В., Козуб С. та ін. Уплив економічних та неекономічних чинників на рентабельність підприємства // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2023. – Т. 1, № 48. – С. 193–205. – DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3918>.
5. Наконечна Н., Градюк Н. Прибутковість як ключова характеристика забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства // Економічний простір. – 2024. – № 2. – С. 45–52. – Режим доступу: <https://inns.com.ua> (дата звернення: 27.04.2026).

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Данюк К., студент

Науковий керівник: Яремова М. І., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем розвитку та організації його логістичної системи. Зростання конкуренції, глобалізаційні процеси та підвищення вимог споживачів до якості обслуговування зумовлюють необхідність постійного вдосконалення логістичних процесів. Логістика перестає бути допоміжною функцією і трансформується у стратегічний інструмент управління потоками ресурсів, інформації та фінансів.

Основний зміст. Зміст логістичної системи підприємства полягає в інтегрованому управлінні матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою мінімізації витрат і максимізації рівня задоволення потреб споживачів. Вона охоплює такі ключові елементи, як постачання, виробництво, складування, транспортування, розподіл продукції та управління запасами [3, с. 91]. Недосконалість хоча б одного з зазначених елементів може призвести до зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

Удосконалення логістичної системи передбачає застосування системного підходу, що базується на оптимізації взаємозв'язків між усіма її компонентами. Одним із ключових напрямів є впровадження сучасних інформаційних технологій, які забезпечують прозорість та контроль логістичних процесів у реальному часі. Використання ERP- та SCM-систем дозволяє підвищити точність планування, скоротити час обробки замовлень та зменшити рівень операційних витрат[1, 4].

Важливим аспектом удосконалення логістики є оптимізація управління запасами. Надмірні запаси призводять до заморожування оборотного капіталу, тоді як їх дефіцит може спричинити втрату клієнтів та зниження обсягів продажу [1, с.

15]. Застосування таких методів, як ABC-аналіз, XYZ-аналіз та концепція «точно вчасно» (Just-in-Time), дозволяє досягти оптимального рівня запасів і підвищити оборотність ресурсів.

Рационалізація транспортної логістики також відіграє суттєву роль у підвищенні ефективності логістичної системи. Оптимізація маршрутів доставки, вибір найбільш економічно доцільних видів транспорту та використання аутсорсингу транспортних послуг сприяють зниженню витрат і скороченню термінів доставки. У цьому контексті доцільним є використання методів математичного моделювання та логістичних алгоритмів для прийняття оптимальних рішень.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення складської логістики. Автоматизація складських операцій, впровадження систем управління складом (WMS), а також використання сучасних технологій, таких як штрихкодування та RFID, дозволяють підвищити точність обліку товарів, зменшити кількість помилок та оптимізувати використання складських площ.

У контексті сучасних тенденцій особливої актуальності набуває концепція інтегрованої логістики та управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management). Вона передбачає координацію діяльності всіх учасників ланцюга постачання — від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Такий підхід дозволяє досягти синергійного ефекту, зменшити загальні витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Окремої уваги заслуговує екологічний аспект логістики, який передбачає впровадження принципів «зеленої логістики». Це включає оптимізацію транспортних потоків з метою зменшення викидів, використання екологічно чистих видів транспорту, а також раціональне використання пакувальних матеріалів. Такий підхід не лише сприяє збереженню довкілля, але й підвищує імідж підприємства.

Удосконалення логістичної системи неможливе без належного кадрового забезпечення. Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток логістичних компетенцій та формування культури безперервного вдосконалення є важливими умовами ефективного функціонування логістики [1,2]. Людський фактор

залишається ключовим елементом у впровадженні інновацій та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Висновки та пропозиції. Таким чином, удосконалення логістичної системи підприємства є комплексним процесом, що охоплює технічні, організаційні, економічні та управлінські аспекти. Його реалізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат та забезпеченню високого рівня обслуговування споживачів. У сучасних умовах ефективна логістика стає одним із ключових чинників сталого розвитку підприємства та його успішної діяльності на ринку.

Список використаних джерел

1. Грабчук І.Ф., Решетник А.В. Зростання ефективності логістичної діяльності підприємства. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів. 2024. С. 58.
2. Грабчук І., Бугайчук В., Курінна Ю. Стратегічний розвиток матеріально-технічного потенціалу. Економічний простір. 2024. С. 14-20.
3. Грабчук І., Духновський М. Антикризове управління підприємством. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів. Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича. 2024. С. 39.
4. Кривов'язюк І.В., Бурбан О.В. Удосконалення логістичної діяльності підприємства: Теоретико-методичний та практичний аспекти. Актуальні проблеми економіки №4(286).2025. С. 289-298.

ОСНОВНІ ТРЕНДИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ІННОВАЦІЙНУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»)

Бондарук В., студентка

Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми. Сучасний фармацевтичний ринок є однією з найбільш наукомістких та інноваційних галузей світової економіки. Він прямо впливає на рівень здоров'я населення, тривалість життя та якість медичних послуг. Його розвиток відбувається в умовах постійного оновлення технологій, глобалізації виробничих і торговельних процесів, а також зростання суспільного попиту на ефективні, безпечні та доступні ліки.

Основними рушіями змін на фармацевтичному ринку є швидкий розвиток біотехнологій, впровадження цифрових технологій на всіх етапах життєвого циклу препаратів, автоматизація виробництва, а також активне використання аналізу великих даних та штучного інтелекту для прискорення розробки нових молекул. Водночас спостерігається значне зростання витрат на наукові дослідження та розробки (НДДКР), що підвищує фінансові ризики для фармацевтичних компаній та ускладнює комерціалізацію інновацій.

Окремої уваги потребує посилення світової конкуренції між великими міжнародними фармацевтичними корпораціями та місцевими виробниками. Великі компанії мають значні переваги завдяки доступу до капіталу, сучасних технологій та розвиненої дослідницької інфраструктури. Натомість підприємства країн, що розвиваються, змушені шукати нішеві стратегії розвитку, зосереджуючись на генеричних препаратах, рослинній продукції або місцевих ринках збуту.

Крім того, фармацевтична галузь працює в умовах суворого державного регулювання, яке передбачає багатоетапні процедури реєстрації ліків, контроль якості, стандартизацію виробництва та дотримання міжнародних вимог належної виробничої практики (GMP). Це, з одного боку, підвищує

безпечність продукції, але з іншого - подовжує термін і збільшує вартість виведення нових препаратів на ринок. Ще одним викликом є швидка зміна уподобань споживачів, зокрема зростання попиту на натуральні, рослинні та профілактичні засоби, а також широке розповсюдження цифрових каналів зв'язку між виробниками, лікарями та кінцевими покупцями. Це змушує компанії переглядати підходи до маркетингу, управління асортиментом та створення бренду [1, с. 48].

У таких умовах особливо важливою стає проблема розробки ефективної інноваційної стратегії для фармацевтичних підприємств. Ця стратегія повинна не лише забезпечувати створення нових ліків, а й гарантувати всебічну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Вона має враховувати технологічні тенденції, ринкові зміни, регуляторні вимоги та фінансові обмеження, а також забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність компанії в умовах високої непередбачуваності та динамічності галузі.

Аналіз останніх досліджень. Тема розвитку фармацевтичного ринку та його інноваційних аспектів є предметом активного вивчення як українських, так і міжнародних науковців. Сучасна наукова література демонструє всебічний підхід до аналізу змін у фармацевтичній сфері, що враховує її технологічні, економічні, маркетингові та організаційні сторони.

Багато праць фокусуються на глобалізаційних процесах фармацевтичного ринку та зростанні значення транснаціональних компаній, які визначають ключові вектори інноваційного прогресу галузі. Дослідники вказують, що зосередження фінансових ресурсів та науково-дослідного потенціалу у великих фірмах сприяє пришвидшенню створення нових препаратів, але водночас поглиблює нерівності між високорозвиненими та тими, що розвиваються, державами.

Особлива увага приділяється розвитку біотехнологій та індивідуалізованої медицині. У наукових роботах наголошується, що застосування геномних методів, біоінженерії та персоналізованих підходів до терапії істотно трансформують стандартну модель фармацевтичного

виробництва, спрямовуючи її на створення цільових ліків для певних категорій пацієнтів. Це, зі свого боку, покращує ефективність терапії, проте суттєво ускладнює етапи розробки та випробувань нових препаратів [2, с. 105].

Сучасні дослідження також зосереджені на аналізі впливу цифрових технологій на фармацевтичну сферу. Вчені підкреслюють інтенсивне застосування великих даних (Big Data), штучного інтелекту та автоматизованих систем на етапах створення, виготовлення та реалізації медичних препаратів. Зокрема, цифрові інструменти дають змогу суттєво зменшити час виявлення нових молекул, збільшити точність передбачення їхньої дієвості та оптимізувати витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) [1, с. 49].

Окремим питанням, що детально розглядається в науковій літературі, є так званий «інноваційний парадокс» фармацевтичної сфери. Суть його полягає в тому, що, хоча інвестиції в наукові дослідження значно зростають, число нових медичних препаратів, що надходять на ринок, не збільшується відповідно. Це вказує на зменшення граничної віддачі від інноваційних вкладень та потребу в пошуку нових стратегій організації дослідницької роботи.

Крім того, у сучасних дослідженнях активно вивчається зростання значення ринків країн, що розвиваються, у визначенні світових тенденцій фармацевтичної промисловості. Зазначається, що ці ринки виступають не тільки споживачами, а й активними учасниками інноваційних процесів, особливо в галузі генеричних препаратів та фітопродукції. Деякі дослідники акцентують увагу на збільшенні важливості маркетингових нововведень та цифрових засобів зв'язку, які наразі є ключовим фактором конкурентоспроможності фармацевтичних компаній. Застосування цифрового маркетингу, платформ для віддалених консультацій та індивідуалізованих комунікацій з пацієнтами дає змогу підприємствам не тільки покращувати результативність продажів, а й будувати стійку прихильність споживачів та посилювати імідж торгової марки.

Отже, сучасна наука розглядає фармацевтичний ринок як багатогранну та комплексну систему, яка формується під дією

технологічних нововведень, процесів глобалізації та змін у споживчій поведінці. Це потребує подальшого глибокого вивчення способів розробки інноваційних стратегій компаній.

Основний текст. Сучасний фармацевтичний ринок є складною системою, що охоплює наукові розробки, виробництво, логістику, маркетинг та державний контроль. Його розвиток формується під впливом глобальних економічних процесів та технологічних інновацій, які кардинально змінюють як структуру ринку, так і підходи компаній до здобуття конкурентних переваг.

Ключовим трендом є розвиток біотехнологій у фармацевтичній галузі. Сучасні дослідження все частіше використовують клітинні технології, генну інженерію та біоінформатику. Це дає змогу створювати ліки нового покоління, які діють точніше та ефективніше. Перехід до персоналізованої медицини змінює підхід до фармацевтичного виробництва: від масового випуску препаратів переходять до розробки індивідуальних терапевтичних рішень, що збільшує вимоги до науково-дослідного потенціалу підприємств. Ще одним важливим напрямом є впровадження цифрових технологій у фармацевтичній діяльності. Використання Великих даних (Big Data), штучного інтелекту та машинного навчання допомагає суттєво скоротити час розробки ліків, покращити точність клінічних досліджень та оптимізувати виробничі процеси. Крім того, цифрові інструменти широко використовуються в маркетингу: онлайн-платформи, телемедицина та CRM-системи сприяють тіснішій співпраці між виробниками, лікарями та пацієнтами. Це трансформує звичну модель просування фармацевтичної продукції, роблячи її індивідуалізованою та зосередженою на потребах кінцевого споживача [3].

Важливим трендом є також збільшення частки генеричних ліків. Після закінчення дії патентного захисту оригінальних препаратів ринок стрімко наповнюється більш доступними замінниками. Це робить лікування доступнішим для населення, але одночасно підсилює конкурентну боротьбу між виробниками та зменшує рентабельність деяких компаній. У таких умовах підприємствам доводиться шукати нові

конкурентні переваги шляхом оптимізації витрат, покращення якості продукції та розвитку торговельної марки.

Особливої уваги заслуговує посилення державного регулювання. Фармацевтична галузь є однією з найрегульованіших у світі, оскільки прямо пов'язана зі здоров'ям населення. Запровадження міжнародних стандартів якості (зокрема GMP, GDP) збільшує вимоги до виробничих процесів, систем контролю якості та оформлення документів. Це, з одного боку, забезпечує безпеку ліків, а з іншого - підвищує витрати компаній і збільшує час виведення нових продуктів на ринок [5].

Ще однією суттєвою тенденцією є зміна в поведінці споживачів. Сучасні пацієнти все частіше надають перевагу профілактиці захворювань, природним та трав'яним засобам, а також самостійно шукають відомості про ліки онлайн. Це висуває нові вимоги до фармацевтичного маркетингу, який має бути більш відкритим, прозорим та орієнтованим на довіру клієнта. Яскравим прикладом у цьому контексті є ПрАТ «Ліктрави», що виробляє ліки на основі рослинної сировини. Підприємство працює в сегменті рослинної фармації, що відповідає актуальному попиту на натуральні та безпечні ліки. «Ліктрави» пристосовує свою діяльність до змін ринку шляхом збільшення асортименту фітопрепаратів, впровадження стандартів якості GMP та модернізації виробництва. Крім того, компанія поступово застосовує цифрові канали зв'язку для реалізації продукції, що дозволяє збільшувати впізнаваність торговельної марки та розширювати ринки продажу [4].

Отже, сучасні тенденції фармацевтичного ринку прямо впливають на розробку інноваційної стратегії підприємств. Вони потребують комплексного підходу, який поєднує технологічні нововведення, маркетингове пристосування, покращення якості товарів та гнучку реакцію на зміни зовнішніх умов.

Висновки та пропозиції. Проведений аналіз головних тенденцій фармацевтичного ринку дозволяє зробити висновок, що сучасна фармацевтична галузь переживає період значних змін, які охоплюють її технологічні, економічні та маркетингові аспекти. Ринок розвивається під впливом біотехнологічних

нововведень, цифровізації, глобалізації та зміни у поведінці покупців, що суттєво підвищує вимоги до конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств.

Узагальнення результатів дослідження показує, що ключовими тенденціями фармацевтичного ринку є розвиток персоналізованої медицини, впровадження цифрових технологій у процеси розробки та виготовлення ліків, зростання частки генеричних препаратів, посилення державного регулювання та активізація маркетингових інновацій. Ці процеси створюють нові умови конкуренції, в яких успіх компанії визначається не лише виробничими можливостями, а й здатністю швидко пристосовуватися та впроваджувати нововведення.

На прикладі ПрАТ «Ліктрави» встановлено, що вітчизняні компанії можуть успішно інтегруватися в сучасні ринкові тенденції шляхом розвитку фітопродукції, підвищення стандартів якості та використання сучасних маркетингових інструментів. Це підтверджує важливість стратегічного фокусу на інноваційний розвиток навіть у традиційних сегментах фармацевтичного ринку.

Водночас дослідження показує, що фармацевтичні компанії стикаються з низкою проблем, зокрема високою вартістю інноваційних розробок, тривалими регуляторними процедурами та зростаючою конкуренцією з боку міжнародних фірм. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до формування інноваційної стратегії. З огляду на виявлені тенденції, доцільно запропонувати такі напрями покращення діяльності фармацевтичних підприємств:

- збільшення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи з метою створення інноваційних та конкурентоспроможних препаратів;
- впровадження цифрових технологій (великі дані, штучний інтелект, CRM-системи) у процеси розробки, виробництва та маркетингу;
- розширення асортименту продукції за рахунок фітопрепаратів та профілактичних засобів, що відповідають сучасним споживчим потребам;

- розвиток партнерства з науковими установами та медичними організаціями для прискорення інноваційних процесів;

- активізація цифрового маркетингу та підвищення присутності підприємств в онлайн-середовищі для зміцнення бренду та розширення ринків збуту.

Отже, ефективна інноваційна стратегія фармацевтичного підприємства має базуватися на поєднанні технологічного розвитку, маркетингової адаптації та стратегічного управління змінами, що дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел

1. Дачій О. І., Драган І. В., Туболец І. І. Інноваційна активність у системі транспортного забезпечення функціонування фармацевтичного ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №13. С. 48-52. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.48>

2. Лютак О. М., Баула О. В., Процик В. Роль інноваційних маркетингових інструментів у розвитку глобального фармацевтичного ринку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. №1(16). С. 104-108. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.16-16>

3. Лімонов Д. В. Стратегія розвитку світового фармацевтичного ринку. КНЕУ, 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/41977>

4. Ринок фармацевтичних товарів України: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник ЛТЕУ*. 2023. URL: <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1326>

5. Фармацевтичний ритейл 2025: тренди, прогнози, рішення. FP.com.ua. URL: <https://www.fp.com.ua/featured/farmatsievtichnii-ritieil-2025-triendi-proghnozi-rishiennia/>

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кобилинська Ю., студентка
Науковий керівник: Скидан О.В., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Бізнес-планування діяльності підприємства є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, що забезпечує системний підхід до організації, розвитку та оптимізації господарської діяльності. У контексті динамічних ринкових змін, глобалізації та посилення конкуренції, бізнес-план виступає не лише інструментом внутрішнього управління, але й засобом комунікації із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема інвесторами, кредиторами та партнерами. Відтак, його роль трансформується з формального документа у стратегічний орієнтир розвитку підприємства.

Основний зміст. Сутність бізнес-планування полягає у науково обґрунтованому визначенні цілей діяльності підприємства, шляхів їх досягнення, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів. При цьому важливо підкреслити, що бізнес-план є інтегрованим документом, який поєднує елементи стратегічного, тактичного та оперативного планування. Його структура, як правило, включає аналіз ринку, виробничий план, організаційний план, маркетингову стратегію, фінансові розрахунки та оцінку ризиків.

Науковий підхід до бізнес-планування передбачає використання методів економічного аналізу, прогнозування, моделювання та оптимізації. Зокрема, аналіз ринкового середовища ґрунтується на дослідженні попиту і пропозиції, конкурентного середовища, споживчих переваг та тенденцій розвитку галузі. Це дозволяє підприємству визначити свою ринкову нішу та сформулювати конкурентні переваги [1, 4]. Важливим аспектом є також SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища.

Фінансова складова бізнес-плану відіграє вирішальну роль у прийнятті управлінських рішень. Вона включає прогноз

доходів і витрат, розрахунок точки беззбитковості, аналіз грошових потоків та оцінку ефективності інвестиційних проєктів. Використання таких показників, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR) та період окупності, дозволяє обґрунтувати доцільність реалізації запланованих заходів. При цьому важливо враховувати фактор невизначеності, що обумовлює необхідність сценарного аналізу та оцінки ризиків.

Організаційний аспект бізнес-планування охоплює визначення структури управління підприємством, розподіл функцій та відповідальності, а також формування кадрової політики. Ефективна організаційна структура сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню координації діяльності підрозділів та забезпеченню гнучкості управління [1,2,3]. У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження інноваційних підходів до управління, таких як проєктний менеджмент, цифровізація бізнес-процесів та використання інформаційних систем.

Маркетинговий розділ бізнес-плану визначає стратегію просування продукції або послуг на ринку. Він включає сегментацію ринку, вибір цільових споживачів, позиціонування товару, цінову політику, канали збуту та комунікаційні заходи. У цьому контексті важливим є використання сучасних інструментів маркетингу, зокрема цифрових технологій, які дозволяють підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та адаптуватися до змін у споживчій поведінці [1,5,].

Окремої уваги заслуговує питання управління ризиками в процесі бізнес-планування. Ризики можуть мати різну природу — економічну, фінансову, виробничу, технологічну чи соціальну. Їх ідентифікація, оцінка та розробка заходів щодо мінімізації є необхідною умовою забезпечення стійкості підприємства. Застосування методів кількісного та якісного аналізу ризиків дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень [2, 3].

Узагальнюючи, слід зазначити, що бізнес-планування є складним багатокомпонентним процесом, який вимагає системного підходу, глибоких аналітичних знань та врахування багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Його ефективність

визначається не лише якістю розробленого документа, але й здатністю підприємства адаптуватися до змін та реалізовувати заплановані стратегії. У сучасних умовах бізнес-план виступає не лише інструментом планування, але й важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Висновки та пропозиції. Таким чином, бізнес-планування є невід’ємною складовою управління підприємством, що забезпечує обґрунтованість рішень, ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Його значення зростає в умовах нестабільного економічного середовища, що потребує від підприємств високого рівня адаптивності, інноваційності та стратегічного мислення.

Список використаних джерел

1. Бугайчук В., Грабчук І., Шиманська В., Момонт Т. Економічний розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій 1 (54) 2026. С. 28-37.
2. Грабчук І., Бугайчук В. Тимчак В. Парадигма розвитку земельних відносин та високотехнологічного землекористування. Економічний масштаб. №194. С. 144-150
3. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. No 1. С. 112 URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2019/16.pdf>
4. Іванов В.В., Сидоренко-Мельник І.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: монографія / за ред. А.А. Фастовець. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2018. 157 с.
5. Vita Bugaychuk, Svitlana Sytniakivska, Inna Grabchuk, Tetyana Haiduchokm , and Olena Rusak. Marketing Strategy in the Development of Food Security. Springer Nature Switzerland. Integrating Big Data and IoT for Enhanced Decision-Making Systems in Business: Volume 1. 2025. С. 133-145.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «KROMBERG & SHUBERT»

Хлань А., студентка

Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин, на тлі глобалізації економіки та зростаючої конкуренції, довготривалий успіх підприємства, його стабільність і сталий розвиток значною мірою визначаються здатністю своєчасно та ефективно управляти результативністю діяльності.

Для досягнення високої ефективності у виробничій сфері необхідно застосовувати комплексний підхід, здійснювати глибокий аналіз і формувати культуру безперервного вдосконалення. Підприємства, які нехтують пошуком нових шляхів підвищення ефективності, не здійснюють оцінку власної діяльності та не оновлюють управлінські підходи, ризикують втратити свої конкурентні переваги та опинитися на межі занепаду. У сучасних умовах неможливо зберігати лідерські позиції, покладаючись на застарілі методи управління.

Питанням управління ефективністю виробничої діяльності присвячено численні дослідження науковців, серед яких: М. Армстронг, Т. Говорушко, А. Гречко, Л. Захаркіна, О. Каламан та інші. Їхні теоретико-методологічні розробки та практичні підходи широко використовуються в сучасному менеджменті та становлять надійну базу для подальших наукових досліджень.

Основний зміст. Серед основних підходів до управління ефективністю господарської діяльності вирізняють системний, функціональний, процесний та інтегрований підходи. Системний підхід полягає в розгляді підприємства як єдиного організму, де кожна складова (виробництво, фінанси, персонал, маркетинг, логістика тощо) виконує власні функції, але тісно взаємодіє з іншими. Такий підхід дозволяє виявляти слабкі місця в управлінні, оцінювати вплив окремих підсистем на загальні результати. Функціональний підхід фокусується на

оптимізації основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Цей підхід забезпечує підвищення керованості підприємством, дозволяє узгодити дії всіх ланок управлінської структури та формує чітке бачення розподілу обов'язків і відповідальності. Процесний підхід передбачає розгляд господарської діяльності як набору логічно пов'язаних процесів, які мають чіткі входи, виходи, цілі, ресурси й відповідальних осіб. Удосконалення кожного процесу дозволяє підвищити загальну ефективність підприємства, зменшити втрати. Інтегрований підхід поєднує в собі елементи вищезазначених підходів, забезпечуючи гнучке та адаптивне управління підприємством із урахуванням галузевої специфіки, стратегічних цілей та поточних умов функціонування.

Розглянемо методи управління ефективністю господарської діяльності. Методи економічного аналізу, які дозволяють здійснити всебічну оцінку результатів діяльності підприємства. Зокрема, факторний аналіз допомагає визначити вплив окремих факторів на зміну фінансових показників.

Методи стратегічного управління, серед яких SWOT-аналіз, PEST-аналіз, BCG-матриця, GAP-аналіз, дають змогу оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, визначити конкурентні переваги, виявити ризики, сформулювати місію, бачення та стратегічні цілі підприємства.

Методи оперативного управління включають оперативне планування, бюджетування, контролінг, управління за цілями (MBO) та систему ключових показників ефективності (KPI). Вони забезпечують гнучкість у прийнятті рішень, підвищення дисципліни у витратанні ресурсів та орієнтацію персоналу на досягнення конкретних результатів.

Методи управління витратами спрямовані на ефективне використання ресурсів. До них належать методи калькулювання собівартості продукції, аналізу беззбитковості (CVP-аналіз), управлінського обліку, системи обліку за видами діяльності (Activity-Based Costing — ABC), які дозволяють точно визначити вартість продукції та оптимізувати витрати.

Інноваційні та інформаційні методи управління передбачають впровадження сучасних ІТ-рішень,

автоматизацію управлінських процесів, застосування ERP-систем, цифрових інструментів аналізу даних, електронного документообігу.

Висновки та пропозиції. Таким чином, використання сучасних підходів та методів управління ефективністю господарської діяльності дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й забезпечувати сталий розвиток, інноваційність і високу продуктивність.

Список використаних джерел

1. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* І Міжнар. Наук.-практ. конф. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 44–45.
2. Мальська М. П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ, 2020. 190 с.
3. Черчата А. О. Проектний менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2019. №1. С.172-179

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Барабашук А.О.

Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності та зростання екологічних і соціальних викликів питання забезпечення сталого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до управління, що орієнтовані переважно на короткострокові фінансові результати, вже не відповідають вимогам часу, оскільки ігнорують довгострокові наслідки діяльності для довкілля, суспільства та самої організації. У зв'язку з цим виникає необхідність переосмислення ролі менеджменту як ключового чинника інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів у стратегію підприємства. Недостатня розробленість практичних механізмів впровадження принципів сталого розвитку в управлінські процеси, а також відсутність єдиного підходу до оцінки їх ефективності зумовлюють потребу в подальших дослідженнях.

Метою мого дослідження є визначення ролі менеджменту у забезпеченні сталого розвитку підприємства та обґрунтування значення впровадження ESG-принципів у системі управління.

Основний зміст. Сталий розвиток підприємства передбачає забезпечення довгострокової ефективності його діяльності з урахуванням економічних, екологічних і соціальних аспектів. Економічна складова спрямована на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, екологічна на раціональне використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля, а соціальна на розвиток людського капіталу та соціальну відповідальність перед суспільством. У сучасних умовах поєднання цих складових є необхідною умовою ефективного функціонування підприємств.[1]. Ключове значення у забезпеченні сталого розвитку має менеджмент, який реалізується через основні

управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Згідно із сучасними підходами до управління, стратегічне планування забезпечує формування довгострокових цілей підприємства з урахуванням принципів сталості, організація сприяє ефективному використанню ресурсів, мотивація залучає персонал до досягнення цілей сталого розвитку, а контроль дозволяє оцінювати результати діяльності та своєчасно коригувати управлінські рішення [1; 3].

Важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку підприємств є впровадження ESG-принципів у їх діяльність. ESG-принципи - це підхід до управління та оцінка діяльності підприємства, що враховує три ключові складові сталого розвитку: екологічну (Environmental), соціальну (Social) та управлінську (Governance). Вони передбачають відповідальне ставлення компанії до довкілля, дотримання соціальних стандартів (зокрема прав працівників і взаємодії з суспільством) та прозоре, етично-корпоративне управління. У контексті сталого розвитку ESG-принципи допомагають підприємствам не лише досягати економічних результатів, а й забезпечувати довгострокову стійкість і довіру з боку інвесторів, партнерів і суспільства.

Згідно з аналітичними дослідженнями, компанії, які інтегрують ESG у власну стратегію, демонструють вищі фінансові результати, підвищують рівень довіри інвесторів і забезпечують більшу стійкість до зовнішніх ризиків [2]. Крім того, застосування цифрових технологій у системі управління дає змогу підвищити ефективність менеджменту, забезпечити прозорість бізнес-процесів і здійснювати постійний моніторинг показників сталого розвитку.

Окрему увагу варто приділити значенню управлінських компетенцій у забезпеченні сталого розвитку. Сучасний менеджер має володіти стратегічним мисленням, уміти приймати рішення в умовах невизначеності та ефективно взаємодіяти із зацікавленими сторонами. Це забезпечить здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні підходи в систему управління.

Практичним прикладом впровадження принципів сталого розвитку є діяльність компанії Unilever, яка інтегрувала ESG-стратегію у свою бізнес-модель. Завдяки цьому компанія скоротила використання пластику, зменшила викиди CO₂ та підвищила ефективність використання ресурсів, що водночас позитивно вплинуло на її фінансові показники та репутацію на міжнародному ринку. Не менш показовим є досвід компанії IKEA, яка активно впроваджує принципи сталого розвитку через концепцію циркулярної економіки. Компанія використовує відновлювані та перероблені матеріали, інвестує у відновлювану енергетику та реалізує програми повторного використання продукції. Такий підхід дозволяє зменшувати негативний вплив на довкілля, підвищувати ефективність використання ресурсів і водночас забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [1; 2].

Висновки та пропозиції. В сучасних умовах сталий розвиток підприємства стає ключовим орієнтиром його довгострокового функціонування та конкурентоспроможності. Визначено, що ефективний менеджмент відіграє провідну роль у забезпеченні збалансованого поєднання економічних, екологічних і соціальних складових розвитку через реалізацію основних управлінських функцій та впровадження стратегічного підходу до управління.

Доведено, що інтеграція ESG-принципів у систему менеджменту сприяє підвищенню стійкості підприємства, зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін та покращенню фінансових результатів. Використання сучасних цифрових технологій і розвиток управлінських компетенцій додатково підсилюють здатність підприємств адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Перспективами подальших досліджень є розробка практичних механізмів імплементації ESG-підходів та оцінки їх ефективності в діяльності підприємств.

Список використаних джерел

1. Воронько-Невіднича, Т., Коваль, О., Колода, О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей

сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2021 (25). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.

2. Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України. Вісник національної академії наук України. 2002. № 2. С. 31-40.

3. United Nations. The Sustainable Development Goals Report 2023. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/> (дата звернення: 15.04.2026).

4. OECD. ESG Investing and Climate Transition. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/finance/esg-investing-and-climate-transition.htm> (дата звернення: 15.04.2026).

5. KPMG. ESG: A key driver of sustainable value creation. 2022. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/04/esg-a-key-driver-of-sustainable-value-creation.html> (дата звернення: 15.04.2026).

РЕЗЕРВИ ЗНИЖЕННЯ РЕСУРСОЄМНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Лізенкова О., студентка

Науковий керівник: Грабчук І.Ф., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах посилення конкуренції, зростання вартості енергетичних та матеріальних ресурсів, а також обмеженості інвестиційних можливостей, проблема зниження ресурсоємності продукції набуває стратегічного значення для підприємств різних галузей економіки. Ресурсоємність є одним із ключових індикаторів ефективності виробництва, оскільки характеризує рівень витрат матеріальних, трудових, енергетичних і фінансових ресурсів на одиницю продукції. Її зменшення безпосередньо впливає на собівартість, прибутковість і конкурентоспроможність підприємства.

Сучасні наукові дослідження демонструють зростаючу увагу до проблеми резервів зниження ресурсоємності на підприємстві, що обумовлено необхідністю підвищення ефективності використання обмежених ресурсів в умовах посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища. Особливий акцент доцільно робити на впровадженні інноваційних технологій, цифровізації виробничих процесів, оптимізації логістичних і енергетичних витрат, а також застосуванні принципів сталого розвитку. Дослідники наголошують, що ключовими резервами на підприємстві мають стати: модернізація основних засобів, удосконалення систем управління ресурсами, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Водночас важливим є комплексний підхід, який передбачає інтеграцію економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства, що дозволить не лише зменшити витрати, але й підвищити конкурентоспроможність і стійкість його економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Основний зміст. У сучасній економічній науці резерви зниження ресурсоемності на підприємстві розглядаються як сукупність невикористаних або недостатньо реалізованих можливостей підвищення ефективності використання ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності. Вони формуються як у внутрішньому середовищі підприємства використовуючи технологію, організацію виробництва, управління, так і під впливом зовнішніх факторів орієнтуючись на ринкову інфраструктуру, державну політику, інноваційне середовище.

Ресурсоемність продукції підприємства відображає кількість ресурсів, що витрачаються на виробництво одиниці продукції або виконання одиниці роботи. У загальному вигляді вона включає матеріалоемність, енергоемність, трудомісткість та капіталоемність [1]. З позицій системного підходу, ресурсоемність є інтегральною характеристикою ефективності функціонування виробничої системи.

Зниження ресурсоемності на підприємстві передбачає оптимізацію використання всіх видів ресурсів шляхом скорочення втрат, підвищення продуктивності праці, впровадження інноваційних технологій та вдосконалення організації виробництва. Важливо враховувати, що економія ресурсів не повинна призводити до зниження якості продукції або погіршення умов праці.

У науковій літературі визначено, що резерви зниження ресурсоемності на підприємстві доцільно класифікувати за кількома критеріями [1,4]:

1. За характером виникнення: техніко-технологічні; організаційно-економічні; соціально-економічні.
2. За рівнем реалізації: внутрішньовиробничі; галузеві; макроекономічні.
3. За видами ресурсів: матеріальні; енергетичні; трудові; фінансові.

Така класифікація дозволяє комплексно оцінити джерела неефективності та сформулювати системні заходи щодо їх усунення.

Одним із найважливіших напрямів зниження ресурсоемності є модернізація виробничих технологій.

Використання сучасного обладнання, автоматизованих систем управління та цифрових технологій дозволяє значно скоротити витрати матеріалів і енергії. Впровадження енергоефективних технологій, безвідходного виробництва та повторного використання ресурсів сприяє зменшенню собівартості продукції.

Важливу роль відіграє також оптимізація технологічних процесів шляхом їх стандартизації, автоматизації та цифрового моделювання. Використання систем CAD/CAM, ERP та MES дозволяє підвищити точність планування ресурсів і мінімізувати втрати на всіх етапах виробничого циклу [1,3,4].

Організація виробництва безпосередньо впливає на рівень ресурсоемності. До основних організаційно-економічних резервів належать удосконалення структури управління, оптимізація виробничих потоків, скорочення простоїв обладнання та підвищення рівня координації між підрозділами [3, с. 16].

Особливого значення набуває впровадження принципів бережливого виробництва (Lean Production), які передбачають усунення всіх видів втрат: надлишкових запасів, зайвих переміщень, дефектів, очікування та перепроцесингу. Реалізація зазначених принципів дозволяє суттєво знизити матеріало- та трудомісткість продукції.

Зниження трудомісткості є важливим напрямом підвищення ефективності використання ресурсів та досягається за рахунок підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи мотивації праці, впровадження сучасних форм організації праці та автоматизації рутинних операцій. Підвищення продуктивності праці дозволяє виробляти більший обсяг продукції з меншими витратами трудових ресурсів.

Важливу роль відіграє також цифровізація управлінських процесів, що зменшує адміністративне навантаження та підвищує ефективність прийняття рішень [1,2]. Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням ролі цифрових технологій у зниженні ресурсоемності. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та інтернету речей дозволяє здійснювати моніторинг ресурсів у реальному часі, прогнозувати потреби та оптимізувати виробничі процеси.

Енергетична складова ресурсоемності є однією з найвагоміших у виробництві продукції. Її зниження можливе шляхом впровадження енергоощадних технологій, модернізації обладнання, використання альтернативних джерел енергії та енергоменеджменту.

Матеріальні резерви пов'язані з оптимізацією використання сировини, зменшенням відходів, впровадженням вторинної переробки та раціональним нормуванням матеріальних ресурсів. Використання систем управління запасами дозволяє мінімізувати надлишкові витрати та підвищити оборотність ресурсів.

Інноваційна діяльність підприємства сприяє впровадженню нових матеріалів, технологій та організаційних рішень, які забезпечують значне скорочення витрат ресурсів. Особливо важливими є інновації у сфері енергоефективності та екологічного виробництва.

Висновки та пропозиції. Резерви зниження ресурсоемності на підприємстві є багатогранною економічною категорією, що охоплює технічні, організаційні, економічні та інноваційні аспекти діяльності. Їх ефективно використання дозволяє суттєво знизити собівартість продукції, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Комплексний підхід до виявлення та реалізації резервів передбачає поєднання технологічної модернізації, вдосконалення управління, впровадження цифрових рішень та розвитку людського капіталу. У сучасних умовах саме системне використання внутрішніх резервів є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Грабчук І., Бугайчук В., Коломієць В. Резерви ресурсозбереження і зниження собівартості овочевої продукції. Економіка та суспільство. №44. 2022.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-111>.

2. Грабчук І. Бугайчук В. та ін. Татомир І. та ін. Поведінкова економіка: від теорії до практики. міждисциплінарний навчальний посібник. За науковою ред. к.е.н., доц. Татомир І.Л., к.е.н., доц. Квасній Л.Г. Трускавець: ПОСВІТ. 2022, 408 с.

3. Димченко О.В., Хайло Я.М. Ресурсозбереження як цільовий вектор реформ ЖКГ. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Одеса, 2018. С. 15-18.

4. Хайло Я.М. Розвиток концепції управління ресурсами та ресурсозбереженням на підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 5(67). 2018. С. 136-144.

СТРАТЕГІЯ ЗРОСТАННЯ ПРИБУТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Плеханова В., студентка
Науковий керівник Скидан О.В. д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах функціонування підприємств, які характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та швидкими технологічними змінами, проблема забезпечення сталого зростання прибутку набуває стратегічного значення. Прибуток є ключовим інтегральним показником ефективності діяльності підприємства, джерелом самофінансування, інвестиційного розвитку та підвищення ринкової вартості бізнесу. Відтак, формування обґрунтованої стратегії його зростання є одним із пріоритетних завдань управління підприємством.

Проблемам формування стратегії зростання прибутку присвячені наукові дослідження Єрешко Ю. О., Ковальчук І. В.,

Ковтун О. І., Мельник Л. Г., Карпенко О. В., Савченко Т. В., які доводять, що стратегія зростання прибутку потребує не лише класичних управлінських підходів, але й врахування результатів новітніх наукових досліджень, які відображають актуальні тенденції розвитку бізнес-середовища.

Основний зміст. Сутність стратегії зростання прибутку полягає у визначенні довгострокових напрямів підвищення доходів підприємства за одночасної оптимізації витрат та ефективного використання ресурсного потенціалу. Така стратегія повинна базуватися на комплексному аналізі внутрішнього середовища підприємства, його фінансового стану, конкурентних переваг, а також зовнішніх факторів впливу, включаючи ринкову кон'юнктуру, макроекономічні тенденції та регуляторну політику.

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективно зростання прибутку базується на поєднанні збільшення доходів і зростання маржинальності. Зокрема, аналітичні матеріали компанії McKinsey свідчать, що підприємства-лідери досягають

конкурентних переваг завдяки одночасному зростанню виручки та прибутковості, тоді як значна частина компаній збільшує обсяги продажу за рахунок зниження маржі [3, с. 114]. Це підкреслює необхідність формування збалансованої стратегії, яка враховує як екстенсивні, так і інтенсивні фактори економічного розвитку підприємства.

Важливим напрямом, який підтверджується сучасними дослідженнями, є підвищення ефективності витрат. За даними Gartner, компанії, що демонструють так зване «ефективне зростання», досягають значних фінансових результатів завдяки оптимізації структури витрат, зокрема зниженню собівартості продукції та трансформації адміністративних витрат через впровадження цифрових технологій [1, с. 49]. Такий підхід дозволяє вивільняти ресурси для інвестування у стратегічно важливі напрями діяльності підприємства, зокрема інновації та клієнтський досвід.

Окрему увагу в сучасних наукових працях приділено ролі цифрової трансформації у зростанні прибутку. Дослідження 2020-2025 років підкреслюють, що впровадження цифрових технологій є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та оптимізації фінансового управління [2,3]. Використання аналітики даних, автоматизації процесів та штучного інтелекту сприяє підвищенню продуктивності, скороченню витрат і формуванню нових джерел доходів.

Суттєвим фактором зростання прибутку, що підтверджується сучасними емпіричними дослідженнями, є інноваційна діяльність підприємства. Зокрема, наукові роботи, присвячені аналізу фінансових показників компаній, демонструють позитивний зв'язок між інтенсивністю інвестицій у дослідження та розробки (R&D) і рівнем прибутковості [4,5]. Інновації дозволяють підприємствам створювати унікальні конкурентні переваги, виходити на нові ринки та підвищувати додану вартість продукції.

У контексті сучасних викликів особливого значення набуває концепція підвищення продуктивності. Дослідження McKinsey акцентують увагу на тому, що в умовах економічної нестабільності підприємства не можуть покладатися виключно

на макроекономічне зростання, а повинні активно підвищувати ефективність використання ресурсів і продуктивність праці, що передбачає оптимізацію бізнес-процесів, впровадження нових технологій та розвиток людського капіталу.

Крім того, сучасні дослідження свідчать про зміну підходів до управління прибутковістю. Зокрема, аналітичні звіти підкреслюють перехід від традиційного скорочення витрат до більш цільових стратегій, що базуються на використанні даних, автоматизації та організаційній трансформації. Такий підхід забезпечує більш стійкий ефект і дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

Важливою тенденцією є також орієнтація на комплексне зростання, що включає не лише фінансові показники, але й розвиток нових напрямів діяльності. За результатами досліджень Gartner, близько 60% зростання доходів високоефективних компаній забезпечується за рахунок розширення бізнесу, включаючи інноваційні проекти, партнерства та злиття і поглинання [2, с. 81], що свідчить про необхідність стратегічної диверсифікації як інструменту підвищення прибутковості.

Узагальнюючи результати сучасних досліджень, можна виділити ключові напрями формування ефективної стратегії зростання прибутку підприємства:

- забезпечення збалансованого зростання доходів і рентабельності;
- оптимізація витрат на основі цифрових технологій;
- активізація інноваційної діяльності;
- підвищення продуктивності та ефективності ресурсів;
- розвиток нових напрямів бізнесу та диверсифікація діяльності;
- впровадження сучасних підходів до управління та аналітики.

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить про те, що стратегія зростання прибутку підприємства повинна мати комплексний, інноваційно орієнтований і адаптивний характер. Вона має базуватися на поєднанні традиційних економічних

інструментів із сучасними технологічними рішеннями, що дозволить забезпечити не лише короткострокове підвищення фінансових результатів, але й довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Висновки та пропозиції. Таким чином, стратегія зростання прибутку підприємства є багатогранним процесом, що охоплює виробничі, фінансові, маркетингові та інноваційні аспекти діяльності. Її реалізація потребує системного підходу, глибокого аналізу та гнучкості в умовах змінного зовнішнього середовища. Ефективно сформована та реалізована стратегія забезпечує не лише зростання прибутку, але й довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства.

Список використаних джерел

1. Єрешко Ю. О., Ковальчук І. В. Стратегічне управління прибутком підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 45–50.
2. Ковтун О. І. Управління прибутковістю підприємства: сучасні підходи. *Фінанси України*. 2020. № 8. С. 78–85.
3. Мельник Л. Г., Карпенко О. В. Інноваційні чинники зростання прибутку підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 178. С. 112–118.
4. Савченко Т. В. Цифровізація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 56–62.

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Стрельчук Р., студентка

Науковий керівник: Паламарчук Т. М., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки розвиток експортного потенціалу фармацевтичної галузі України є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Фармацевтична галузь забезпечує населення якісними лікарськими засобами, сприяє розвитку інновацій та формує позитивний імідж держави на міжнародному ринку. Водночас сучасні виклики, зокрема воєнні умови та посилення міжнародної конкуренції, вимагають впровадження нових підходів до управління розвитком галузі.

Дослідження науковців свідчать, що ключовими факторами розвитку експортного потенціалу підприємств є цифрова трансформація, інноваційна діяльність, ефективний менеджмент тощо. Так, цифровізація бізнес-процесів забезпечує підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств [1]. Водночас інноваційний розвиток фармацевтичної галузі сприяє створенню продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки [2].

Мета дослідження полягає у визначенні ключових напрямів розвитку експортного потенціалу підприємств фармацевтичної галузі України в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку.

Основний зміст. Розвиток експортного потенціалу фармацевтичної галузі України значною мірою залежить від ефективності управління підприємствами. Сучасні умови господарювання вимагають застосування стратегічного підходу, що передбачає адаптацію до змін зовнішнього

середовища, впровадження інновацій та використання цифрових технологій.

Одним із ключових напрямів розвитку підприємств фармацевтичної галузі є цифрова трансформація. Вона сприяє автоматизації виробництва, оптимізації логістичних процесів та підвищенню якості продукції. Завдяки цифровим рішенням фармацевтичні підприємства можуть ефективніше взаємодіяти з міжнародними партнерами, що позитивно впливає на експортні можливості [1].

Важливим напрямом розвитку експортного потенціалу є впровадження інноваційних технологій у виробництво лікарських засобів. Інноваційна діяльність дозволяє створювати конкурентоспроможну продукцію, що відповідає міжнародним стандартам, та забезпечує вихід на нові ринки збуту [2].

Значну роль відіграє також стратегічний менеджмент сталого розвитку фармацевтичних підприємств. Впровадження принципів сталого розвитку забезпечує раціональне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Це, у свою чергу, сприяє формуванню позитивного іміджу фармацевтичних вітчизняних підприємств на міжнародному рівні [3]. Крім того, вагомим фактором розвитку експортного потенціалу є людський капітал. Підготовка висококваліфікованих кадрів, розвиток професійних компетентностей та управлінських навичок забезпечують ефективне функціонування підприємств та їх адаптацію до сучасних викликів.

Висновки. Перспективи розвитку експортного потенціалу фармацевтичної галузі України в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку потребують застосування комплексного підходу. Головними напрямками, що визначають перспективи розвитку вітчизняних фармацевтичних підприємств є наступні: цифровізація діяльності підприємств; активізація інноваційної діяльності; впровадження стратегічного менеджменту сталого розвитку; ефективний розвиток людського капіталу; підвищення конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню позицій

українських фармацевтичних підприємств на світовому ринку та зростанню їх експортного потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Саврас І.З., Фединець Н.І. Трансформація підприємства через цифрові інновації: актуальні напрями та виклики. URL: <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1621>
2. Халахур Ю.Л., Качур Ю.О. Цифрова трансформація як чинник формування експортного потенціалу підприємств фармацевтична промисловість URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/350027>
3. З.Кравченко М.О., Гайдай А.Ю. Стратегічні напрями розвитку фармацевтичної галузі України в умовах війни URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329360>.
4. IMA Journal of Management Mathematics. (2022). Last mile logistics: Research trends and needs. С. 549–561. Випуск 33. № 4.
5. RAU. (2021). “Остання миля”: як виявити слабкі місця у доставці товарів до споживачів. URL: <https://rau.ua/novyni/ostannja-milja/>
6. LogosLogistics. (2023). Доставка останньої милі. URL: <https://www.logos3pl.com/uk/glossary/last-mile-delivery/>

РОЛЬ ПРОЦЕСІВ РОЗМІЩЕННЯ ТА ЗБЕРІГАННЯ ВАНТАЖІВ У ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА

Піковська О., студентка

Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Логістична система у сучасних умовах ведення бізнесу є одним із визначальних чинників підвищення ефективності виробництва або надання якісних послуг, оскільки вона поєднує постачання, складську, збутову діяльність, транспортування, сервіс та оптимізує потокові процеси. Розміщення та зберігання вантажів займає особливе місце у цій системі, оскільки безпосередньо впливає на ритмічність процесу виробництва або надання якісних послуг, сприяє оптимізації логістичних витрат та забезпечує належний рівень якості товарно-матеріальних цінностей.

Про значну актуальність проблеми дослідження свідчить достатня зацікавленість нею українських та зарубіжних науковців, у працях яких досліджено особливості формування логістичної системи підприємства з урахуванням сучасних трендів та особливості розвитку всіх її підсистем, зокрема розміщення та зберігання товарів на складі.

Основний зміст дослідження. Процес розміщення вантажів передбачає визначення місця зберігання товарів, враховуючи їх особливості (забезпечення певних умов), розміри, частоту використання, подальший напрям переміщення та ін. Прийняття рішення щодо розташування товарів на складі дає змогу уникнути простоїв техніки, зайвих робіт та скоротити час пошуку необхідних товарів на складі.

Формування ефективної системи зберігання товарів на складі дозволяє забезпечити стабільність роботи логістичної системи підприємства та попередити виникнення багатьох проблем, зокрема, затримок відвантаження, дефіциту запасів, псування товарів та ін. [2].

Серед сучасних трендів забезпечення ефективного функціонування логістичної системи в цілому та, зокрема, складської, дослідники виділяють її цифровізацію, автоматизацію, зосередження на елементах сталого розвитку. Разом з тим, існує ряд проблем інноваційного розвитку цієї системи, основними з яких є потреба залучення значних фінансових ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу, складність адаптаційного періоду при введенні змін та ін. [1, 3]. Актуальність цих процесів підтверджує також зарубіжний досвід, який вказує на переваги застосування WMS-систем, RFID-технологій, штрих-кодів, автоматизації складської техніки. У міжнародній практиці також зосереджена увага на оцінці ефективності логістики через швидкість та надійність роботи ланцюгів постачання. тому фокус досліджень спрямований на формування логістичної інфраструктури [4, 5]. Використання вказаних інструментів дозволяє перетворити розміщення та зберігання вантажів на цілісну інтегровану систему управління вантажообігом та забезпечити її продуктивність, зокрема через удосконалення обліку та аналітики, зменшення ручної праці.

Вважаємо за доцільне звернути увагу на роль та використання переваг інструментів штучного інтелекту в управлінні логістичними процесами. Зокрема, вони дозволяють оптимізувати процеси розміщення та створити сприятливі умови зберігання товарів на складі шляхом моделювання варіантів завантаженості складів, оцінки рівня їх завантаження, прогнозування переміщення товарів, підсилення аналітики та ін. Це сприяє підсиленню розуміння ролі складської логістики у системі управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Отже, оптимізація процесів розміщення та зберігання товарів є важливим елементом логістики підприємства. Організація цих процесів на інноваційній основі дозволить оптимізувати роботу підприємства в цілому шляхом зростання оперативності обробки замовлень, зниженню витрат та удосконалення управління ними, покращуючи орієнтацію на потреби споживачів. Окрім того, складську логістику доцільно вважати інтеграційним осередком, що поєднує інформаційні, матеріальні, грошові потоки підприємства.

Висновки та пропозиції. Раціоналізація роботи складу в контексті розміщення та створення належних умов зберігання вантажів на основі використання інноваційних інструментів (діджитал-систем, автоматизації процесів та ІІІ) дозволить забезпечити ефективності операційної діяльності підприємства та, як наслідок, підвищити якість надання послуг або виконання робіт, сприятиме розвитку підприємства, підвищенню фінансових результатів його діяльності та зростанню рівня конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Аулін В. В., Тищенко С. Ю., Гриньків А. В. Інноваційні рішення в складській логістиці. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical Sciences*. 2024. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/5f8559f4-0a08-4b1d-930f-63c820277824/download> (дата звернення: 23.04.2026).
2. Марченко В. М., Шутюк В. В. Логістика : підручник. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36003/1/Logistyka_Marchenko.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
3. Місевич М., Присяжнюк О. Сучасні тренди адміністрування у транспортній логістиці України. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 35-39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.35>
4. Logistics Performance Index 2.0. The World Bank. URL: <https://lpi.worldbank.org/en/home> (дата звернення: 13.04.2026).
5. Navigating warehouse automation strategy for the distributor market. McKinsey & Company. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/industrials/our-insights/distribution-blog/navigating-warehouse-automation-strategy-for-the-distributor-market> (дата звернення: 10.04.2026).

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Барановський М., студент
Науковий керівник: Місевич М. А., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах нинішнього розвитку економіки України, фінансові установи функціонують у складному середовищі, яке вирізняється мінливістю, високим рівнем змагальності, активною цифровізацією та безперервними законодавчими змінами. У таких обставинах продуктивність діяльності підприємств суттєво залежить від їхнього персоналу, його професійних якостей, зацікавленості в результатах праці та можливості адаптуватися до нововведень. Тому питання стимулювання праці набуває особливої важливості в системі управління кадрами [1, с. 45].

Насправді, керівники фінансових організацій стикаються з труднощами, пов'язаними зі зниженням зацікавленості працівників, професійним вигоранням, збільшенням плинності кадрів та недостатньою залученістю співробітників. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних механізмів мотивації та впровадження гнучкіших і сучасніших підходів до управління людськими ресурсами.

Основний зміст. Мотивація персоналу в сучасних умовах є складною сукупністю факторів, що впливають на співробітника. Вона включає як фінансові, так і нефінансові заохочення та має на меті реалізацію як індивідуальних, так і корпоративних завдань. У секторі фінансів це питання є надзвичайно важливим, адже робота співробітників пов'язана з великою відповідальністю, високим розумовим навантаженням і потребою швидкого прийняття рішень в умовах складності та мінливості. Рівень мотивації персоналу прямо впливає не лише на продуктивність праці кожного співробітника, а й на загальну конкурентоспроможність організації.

Необхідно розуміти, що мотивація не зводиться виключно до розміру оплати праці. Хоча фінансові заохочення є основою, для співробітників фінансового сектору все більшої ваги набувають нефінансові фактори. До них належать: зручні умови роботи, перспективи професійного зростання та кар'єрного просування, гарантія зайнятості, а також сприятлива атмосфера в команді. Співробітники бажають не тільки отримувати заробіток, а й відчувати власну значущість для компанії, мати змогу впливати на результати роботи та бачити можливості для власного розвитку (табл. 1) [2, с. 126].

Таблиця 1

Основні фактори мотивації працівників фінансових установ

Група факторів	Характеристика
Матеріальні	Заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати
Нематеріальні	Визнання, кар'єрне зростання, навчання, розвиток
Соціально-психологічні	Клімат у колективі, стиль керівництва, довіра
Організаційні	Умови праці, гнучкий графік, стабільність

Наразі в Україні зовнішні чинники суттєво впливають на мотивацію персоналу. До них належать економічна нестабільність, зростання цін, військовий стан та інтенсивна міграція трудових ресурсів. Ці обставини трансформують уявлення співробітників про головні аспекти їхньої професійної діяльності. Якщо раніше визначальними були оплата праці та можливості кар'єрного зростання, то тепер пріоритетними стають безпека, впевненість у завтрашньому дні, соціальний захист та сприятлива психологічна атмосфера. Отже, роботодавці змушені переглядати свої методи стимулювання персоналу та адаптувати їх до поточних умов (табл. 2) [4].

Таблиця 2

Зміна мотиваційних пріоритетів працівників в Україні

Період	Основні пріоритети
До 2020 р.	Заробітна плата, кар'єра
2020-2022 рр.	Стабільність, зайнятість
2022-2025 рр.	Безпека, гнучкість, психологічний комфорт

Ефективне мотивування співробітників вимагає застосування сучасних підходів, які допомагають не лише заохочувати персонал, а й контролювати результати їхньої праці. Серед ключових інструментів - системи оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI), що дають змогу чітко визначити критерії оцінювання робочих досягнень, а також індивідуальні програми стимулювання, що зважають на особисті потреби кожного працівника. Окрім того, вагому роль відіграють корпоративні тренінги, професійний розвиток кадрів та створення умов для кар'єрного зростання, що сприяє збільшенню залученості та відданості співробітників справі (табл. 3) [3].

Таблиця 3

**Інструменти мотивації персоналу у фінансових
установах**

Інструмент	Сутність
KPI та бонусні системи	Оцінка результатів і винагорода
Навчання і розвиток	Курси, тренінги, підвищення кваліфікації
Гнучкий графік	Баланс роботи і особистого життя
Корпоративна культура	Формування цінностей і командної роботи

Цифровізація управління кадрами відіграє особливо важливу роль у сучасних умовах. Застосування HRM-систем, автоматизованих платформ для оцінки результативності праці, онлайн-комунікацій та віддаленої зайнятості змінює традиційні підходи до заохочення персоналу. З одного боку, співробітники отримують більше свободи та можливостей для самостійної організації своєї діяльності, а з іншого - зростають вимоги до їхньої дисциплінованості, відповідальності та здатності до самоорганізації. Цифрові інструменти також дозволяють роботодавцям точніше відстежувати продуктивність працівників та оперативно реагувати на зміни [2, с. 129].

Важливо зазначити, що ефективна система мотивації має бути гнучкою та адаптивною. Вона повинна враховувати як загальні тенденції розвитку ринку праці, так і індивідуальні потреби співробітників. Саме поєднання різних видів стимулювання - матеріального, нематеріального, соціально-психологічного та організаційного - забезпечує найкращий результат у теперішніх умовах.

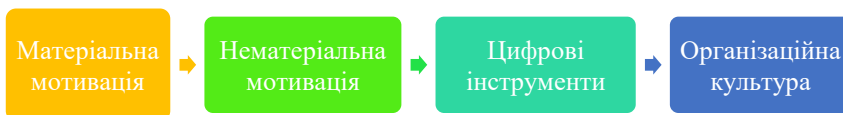


Рис. 1. Структура сучасної системи мотивації персоналу

Представлена модель свідчить, що сучасна система мотивації є багатогранною та взаємозалежною. Кожен її складник підтримує інші, формуючи цілісний підхід до управління кадрами, який орієнтований не лише на миттєві результати, а й на тривалий розвиток підприємства [1, с. 73].

Висновки та пропозиції. Мотивація співробітників у сфері управління персоналом українських фінансових організацій значно трансформується під впливом сучасних суспільно-економічних обставин. Дієва система стимулювання повинна охоплювати не тільки фінансові заохочення, а й

психологічні аспекти, соціальні взаємодії та організаційні чинники.

Для покращення результативності роботи з кадрами рекомендується:

- застосовувати всебічні програми стимулювання;
- формувати та розвивати внутрішню культуру компанії;
- задіювати новітні технології у сфері роботи з персоналом;
- звертати увагу на психоемоційний стан співробітників.

В сучасних реаліях саме адаптивність, персоналізований підхід та врахування індивідуальних запитів працівників є основними умовами для успішного функціонування фінансових організацій.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 144 с.

2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

3. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 30.03.2026)

4. Національний банк України. Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 30.03.2026)

МАТЕРІАЛЬНА ТА НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПРЕСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Конончук Д., студентка
Науковий керівник: Місевич М. А., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах посилення конкуренції та трансформації ринку праці забезпечення конкурентної безпеки підприємства значною мірою залежить від ефективності управління персоналом. Важливу роль у цьому відіграє система мотивації, яка впливає на продуктивність праці, стабільність кадрового складу та загальну результативність діяльності.

Теоретичні основи мотивації розкриті у працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда [4]. Сучасні дослідження (Armstrong, Deci, Ryan) підкреслюють необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Водночас питання їх впливу на конкурентну безпеку підприємства потребує подальшого узагальнення.

Основний зміст. Конкурентна безпека підприємства характеризується як здатність зберігати стабільні позиції на ринку, ефективно протидіяти загрозам і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. У цьому контексті персонал виступає стратегічним ресурсом, а рівень його мотивації безпосередньо визначає конкурентоспроможність організації.

Система мотивації персоналу охоплює сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, бонуси та інші фінансові заохочення [1].

Нематеріальна мотивація, у свою чергу, передбачає використання таких інструментів, як професійний розвиток, кар'єрне просування, визнання досягнень, сприятливий психологічний клімат і корпоративна культура [2]. Саме вона формує внутрішню зацікавленість працівників у результатах

діяльності підприємства та сприяє підвищенню їхньої лояльності.

З позиції конкурентної безпеки недостатній рівень мотивації персоналу створює низку ризиків, серед яких:

- зниження продуктивності праці та ефективності використання ресурсів;

- зростання плинності кадрів і втрата кваліфікованих працівників;

- зниження якості продукції або послуг;

- послаблення інноваційного потенціалу підприємства.

Для мінімізації зазначених ризиків доцільно застосовувати системний підхід до формування мотиваційної політики, що передбачає інтеграцію різних інструментів стимулювання [3]. Узагальнення практичних підходів дозволяє виділити ключові напрями підвищення ефективності мотивації (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти мотивації персоналу та їх вплив на конкурентну безпеку підприємства

Вид мотивації	Основні інструменти	Ефект для конкурентної безпеки
Матеріальна	Заробітна плата, премії бонуси	Зростання продуктивності, стабілізація доходів персоналу
Нематеріальна	Кар'єрний розвиток, навчання, визнання	Підвищення лояльності, зниження плинності кадрів
Організаційна	Гнучкий графік, корпоративна культура	Покращення внутрішнього клімату, підвищення ефективності
Соціальна	Соціальні гарантії, підтримка працівників	Зміцнення іміджу роботодавця

Джерело: складено автором.

Практика діяльності сучасних підприємств свідчить, що найбільш ефективними є інтегровані системи мотивації.

Наприклад, українські компанії активно впроваджують програми розвитку персоналу, корпоративні навчальні платформи та системи внутрішнього визнання. Міжнародний досвід також підтверджує, що поєднання фінансових стимулів із нематеріальними чинниками сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Висновки та пропозиції. Мотивація персоналу є важливим фактором забезпечення конкурентної безпеки підприємства. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє підвищенню ефективності праці та зниженню кадрових ризиків.

З метою підвищення рівня конкурентної безпеки підприємствам доцільно впроваджувати гнучкі системи матеріального стимулювання, розвивати нематеріальні форми мотивації, здійснювати регулярну оцінку задоволеності персоналу, інвестувати у професійний розвиток працівників та удосконалювати внутрішні комунікації й корпоративну культуру. Таким чином, ефективна мотивація персоналу виступає стратегічним фактором забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893>

(дата звернення: 20.04.2026).

2. Ignatyuk V., Tunina G. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, № 1. P. 75–83. URL: <https://www.researchgate.net/publication/367981812>

(дата звернення: 21.04.2026)

3. Лупашку Т. В. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства : кваліфікаційна робота. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2023. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11287/Лупашку.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).

4. Теорія мотивації за А. Маслоу. *Osvima.ua*. URL: <https://finance.ec.europa.eu> (дата звернення: 24.04.2026).

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Корбут С., студентка

Науковий керівник Лавриненко С.О., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Діджиталізація стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Впровадження інноваційних рішень дозволяє змінити традиційні, часто інертні моделі передачі інформації на динамічні цифрові екосистеми, що забезпечують безперервність та прозорість управлінських процесів [1].

Особливо важливого значення діджиталізація набуває у сфері управлінських комунікацій, оскільки ефективний обмін інформацією між структурними підрозділами підприємства забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, підвищення продуктивності праці та покращення координації діяльності персоналу. У сучасних умовах підприємства активно використовують цифрові інструменти комунікації, зокрема корпоративні месенджери, CRM-системи, ERP-системи та інші програмні рішення, що дозволяють оптимізувати інформаційні потоки та підвищити ефективність управління.

Проте інтеграція новітніх інструментів часто супроводжується новими викликами, серед яких інформаційне перевантаження, необхідність адаптації персоналу до цифрових технологій, забезпечення кібербезпеки та інтеграції цифрових інструментів у систему управління підприємством.

Проблеми розвитку комунікаційного менеджменту та діджиталізації підприємств досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема Paul Argenti та Joep Cornelissen, які розглядали стратегічні аспекти корпоративних комунікацій, а також Краус Н. М., Краус К. М. та Крамаренко А. В., у працях

яких висвітлено питання цифровізації бізнес-середовища, цифрової трансформації підприємств.

Метою дослідження є визначення впливу діджиталізації на ефективність комунікацій та обґрунтування переваг використання цифрових технологій у процесі управління підприємством.

Основний зміст. Трансформація комунікаційних каналів під впливом діджиталізації кардинально змінила структуру внутрішньоорганізаційних комунікацій підприємств. Відбувся системний перехід від традиційних вертикальних (ієрархічних) моделей до мережових горизонтальних. Ключову роль у цьому відіграли хмарні сервіси та інтегровані ERP-системи. За даними дослідження SNS Insider, глобальний ринок ERP-програмного забезпечення, що у 2023 році становив 62,49 млрд дол., до 2032 року прогнозовано зросте до 175,63 млрд дол. Каталізатором цих процесів стала пандемія COVID-19, яка змусила понад 69% компаній прискорити цифрову трансформацію [2].

Впровадження централізованих баз даних та колаборативних платформ (таких як Microsoft Teams та Slack) дозволяє суттєво мінімізувати традиційні методи операційного узгодження. Замість громіздких електронних ланцюжків листування, фінансові, логістичні та виробничі підрозділи отримують доступ до інформації в режимі реального часу. Це безпосередньо впливає на ключові показники ефективності (KPI) менеджменту. Аналіз часових показників до та після впровадження цифрових рішень свідчить про радикальне скорочення тривалості управлінських процесів: час на вирішення інцидентів зменшується на 72%, на передачу звітності - на 65%, на затвердження стратегічних рішень - на 58%, а на обробку замовлень - на 44%[3].

Теоретичні переваги діджиталізації підтверджуються успішною практикою як вітчизняного, так і зарубіжного бізнесу. Наприклад, компанія «Нова пошта» завдяки впровадженню CRM та мобільних додатків створила мережеву комунікацію між понад 1000 відділеннями, що скоротило час обробки клієнтських запитів на 40%. У свою чергу, показовим є досвід «Monobank», де відмова від паперового документообігу на користь комунікацій у Slack та BI-дашбордів дозволяє

команді з ~500 осіб підтримувати максимальну гнучкість управління без вертикальної бюрократії.

Попри беззаперечні переваги, цифровізація комунікацій породжує низку системних викликів. Насамперед виникає «парадокс цифрової комунікації» - інформаційне перевантаження персоналу. Величезний обсяг даних ускладнює визначення релевантної інформації. Згідно з дослідженнями, 68% співробітників зазнають труднощів через обсяг роботи, витрачаючи близько 60% часу на управління листами та чатами. За даними Asana, 58% робочого дня може витрачатися на «роботу про роботу» замість продуктивної діяльності [4].

Другим критичним викликом є зростання кіберзагроз (ransomware, фішинг через корпоративні чати, дипфейки). Очікується, що через це корпоративні бюджети на кібербезпеку невпинно зростатимуть. Проте найбільш вагомим бар'єром залишається людський фактор. Людська помилка залишається однією з провідних причин інцидентів у сфері кібербезпеки, оскільки багато працівників не мають достатнього рівня підготовки та обізнаності для ефективного реагування на загрози. У ширшому контексті це означає, що впровадження цифрових комунікаційних систем без відповідного навчання персоналу та формування культури цифрової відповідальності суттєво знижує ефективність діджиталізації або навіть перетворює її на додатковий ризик для підприємства.

Висновки та пропозиції. Діджиталізація є не просто впровадженням нових програмних продуктів, а комплексною зміною культури управління підприємством, де комунікація стає миттєвою, прозорою та мережевою. Перехід на інтегровані цифрові рішення дозволяє значно прискорити прийняття управлінських рішень, мінімізувати бюрократичні бар'єри та підвищити загальну операційну ефективність. Проте для досягнення максимального результату та нівелювання ризиків підприємствам необхідно реалізувати низку заходів:

- формувати єдину екосистему корпоративних додатків замість використання розрізнених публічних месенджерів, що забезпечить цілісність даних та контроль над інформаційними потоками;

- впроваджувати регулярні тренінги для управлінського персоналу щодо правил «цифрової гігієни», кібербезпеки та етики ділового онлайн-спілкування для запобігання інформаційному вигоранню;

- систематично підвищувати рівень цифрової грамотності (digital mindset) працівників, що дозволить подолати опір змінам та суттєво зменшити кількість інцидентів інформаційної безпеки, спричинених людським фактором.

Список використаних джерел

1. Завгородній А., Іванченкова Л., Шаповалова І., Марков Т. Діджиталізація як ключовий напрям цифрового розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2022. 308(4), с. 44-49.

2. Зеркіна О., Євстаф'єв С. Діджиталізація підприємництва в Україні: поняття та значення. *Економіка та суспільство*. 2024. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-52>. (дата звернення: 10.04.2026)

3. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19> (дата звернення: 10.04.2026)

4. Resource Planning Software Market to Reach USD 175.63 Billion by 2032. *Globenewswire*. URL: <https://surl.li/dytyjm> (дата звернення: 12.04.2026)

5. Slack vs. Microsoft Teams Statistics 2026: Who Leads Team Chat. *SQ Magazine*. URL: <https://sqmagazine.co.uk/slack-vs-microsoft-teams-statistics/> (дата звернення: 12.04.2026)

6. Slack and Teams Productivity Framework. *Conclude.io*: URL: <https://conclude.io/blog/slack-and-teams-productivity/> (дата звернення: 09.04.2026)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Щербакова О., студентка

Науковий керівник: Бездітко О. Є., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Умови воєнного стану та глобальна макроекономічна нестабільність створюють безпрецедентний тиск на фінансовий сектор України. Вітчизняні страхові компанії змушені оперативно адаптувати власні бізнес-моделі, щоб гарантувати фінансову надійність та зберегти довіру клієнтів. Традиційні жорсткі ієрархії виявляються надто повільними для швидкого реагування на ризики, тому бізнес шукає нові форми організації праці. Теоретичні засади стратегічного менеджменту сталого розвитку та адаптації підприємств до глобальних викликів докладно розкривають О. Погрішук та Б. Погрішук [3]. Вплив цифрової трансформації на страховий ринок як інструмент змін досліджує Т. Хрипко [4]. Водночас питання практичної перебудови організаційної структури страховиків на основі моделі амбідекстрії (балансу між контролем та гнучкістю) залишається недостатньо розкритим і потребує вивчення на прикладі конкретних компаній.

Основний зміст. На основі аналізу внутрішньої корпоративної звітності та відкритих даних компанії, можна стверджувати, що практичним прикладом успішної структурної трансформації є ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА». Для забезпечення сталого розвитку компанія впроваджує багаторівневу організаційну модель, яка гармонійно поєднує централізований нагляд із максимальною операційною гнучкістю.

На макрорівні компанія утримує жорстку централізацію. Такий підхід є життєво необхідним для виконання оновлених вимог Національного банку України щодо платоспроможності [1] та підготовки до переходу ринку на європейські стандарти

Solvency II. Функції ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту та комплаєнсу працюють як злагоджений механізм, що гарантує компанії фінансову стійкість.

Натомість на мікрорівні операційна діяльність та підрозділи клієнтського сервісу проходять етап глибокої децентралізації [2]. Зміна лінійної ієрархії на адаптивну модель «керівник групи – супервайзер – наставник – оператор» розширила повноваження команд і пришвидшила обробку клієнтських запитів. Завдяки впровадженню гнучких ключових показників ефективності (KPI) загальна продуктивність підрозділів зростає з 65 % до 75 %. Адаптація організаційної структури до умов макроекономічної нестабільності та загрози блекаутів відбулася шляхом просторової децентралізації: організація безпечних регіональних офлайн-хабів (зокрема, у Житомирі) для підтримки дистанційних команд дозволила розподілити операційне навантаження та зберегти безперебійність сервісу.

Зміни в структурі активно підтримуються на когнітивному рівні. Оскільки трансформація вимагає від команд нових компетенцій, компанія створила внутрішню освітню платформу – UNIQA University, де навчання проходить на дев'яти профільних факультетах, зокрема факультет Лідерства, Стратегії та Ефективності. Екосистемний розвиток підкріплюється міграцією баз даних на надійні хмарні технології Amazon Web Services (AWS) та членством в American Chamber of Commerce (ACC), що відкриває доступ до кращих міжнародних практик.

Невід'ємною складовою сталого розвитку є соціальна відповідальність. Компанія органічно інтегрувала підтримку суспільства у власну стратегію: від початку повномасштабного вторгнення загальний обсяг допомоги перевищив 200 млн грн. Системна співпраця з благодійним фондом Сергія Притули та підтримка дитячої лікарні «Охматдит» підтверджують високий рівень соціальної зрілості організації [2].

Висновки та пропозиції. Досвід ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» переконливо доводить: ефективно управління сталим розвитком в умовах турбулентності вимагає гнучкої організаційної структури. Найкращі результати

демонструє модель амбідекстрії, яка поєднує жорсткий комплаєнс-контроль на макорівні з децентралізацією та гейміфікацією на рівні підрозділів клієнтського сервісу. Запропонований підхід допомагає компанії не лише своєчасно адаптуватися до суворих регуляторних вимог НБУ, а й підвищувати продуктивність праці, мотивувати персонал та виконувати важливу соціальну місію. Отже, розбудова адаптивної організаційної структури є не просто тимчасовим антикризовим рішенням, а фундаментальним інструментом стратегічного менеджменту, який гарантує компанії довгострокову стійкість перед будь-якими майбутніми глобальними викликами.

Список використаних джерел

1. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20>
2. Офіційний сайт ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА». URL: <https://uniqa.ua/>
3. Погріщук О. М., Погріщук Б. В. Стратегічний менеджмент сталого розвитку підприємства в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4937/4881>
4. Хрипко Т. В. Управління цифровою трансформацією страхових компаній : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2024. 235 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/80dfa21b-bd61-4a04-90c5-45d01bfff50d/content>

КОНСАЛТИНГОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ЗЕЛЕНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Скотинянська В., студентка

Науковий керівник: Кравчук І.І, д.е.н., професор

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень

У сучасних умовах посилення екологічних викликів та зростання вимог до сталого розвитку інтеграція ESG-принципів у діяльність підприємств, особливо в межах зеленої логістики, є необхідною умовою зниження негативного впливу транспортно-складських процесів на довкілля, що зумовлює ключову роль логістичного консалтингу як інструменту комплексної трансформації логістичних систем через їх аналітичну діагностику, ідентифікацію екологічних ризиків та розробку ефективних управлінських рішень щодо їх мінімізації.

Проблематика розвитку зеленої логістики та впровадження ESG-принципів активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями Н. Болквезде [2], Н. Вівчариком [2], О. Кучковою [3], Я. Олефіренка [3], Я. Сало [1], якими визначається сутність і ключові фактори її впровадження, акцентується на формуванні відповідальної логістики на основі поєднання економічної, соціальної та екологічної складових, що забезпечує ресурсозбереження та зменшення негативного впливу на довкілля, обґрунтовується значення екологічної орієнтації транспортних процесів як інструменту підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у міжнародні ланцюги постачання, а також розглядаються інноваційні технологічні та управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, зокрема цифровізація, оптимізація маршрутів, розвиток зворотної логістики та впровадження екологічно чистих технологій, що в сукупності сприяє підвищенню екологічної ефективності та сталості логістичних систем.

Подальших досліджень потребують аспекти консалтингових досліджень зеленої логістики.

Основний зміст. Зелена логістика в системі сталого розвитку розглядається як напрям трансформації ланцюгів постачання, орієнтований на мінімізацію екологічного впливу при збереженні операційної ефективності. Інтеграція ESG-принципів у логістичну діяльність забезпечує багатокритеріальний підхід до управління, що поєднує екологічні обмеження, соціальні вимоги та стандарти корпоративного управління, формуючи основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень (табл. 1).

Консалтингове обґрунтування впровадження ESG-принципів полягає у застосуванні системної аналітичної діагностики логістичних процесів, що включає ESG-аудит, оцінку вуглецевого сліду, ідентифікацію неефективностей та моделювання альтернативних рішень із використанням цифрових інструментів аналізу. Це дозволяє обґрунтувати доцільність екологізації логістичних операцій з позицій економічної результативності та довгострокової стійкості підприємства, а також визначити напрями впровадження інноваційних технологій, спрямованих на оптимізацію ресурсів і зниження екологічного навантаження.

Таблиця 1

Інтеграція ESG-принципів у логістичні процеси

ESG-компонент	Зміст у логістичних процесах	Консалтингові інструменти впровадження
Environmental	Мінімізація негативного впливу на довкілля, скорочення викидів CO ₂ , підвищення ресурсоефективності	аудит викидів, оптимізація транспортних маршрутів, впровадження екологічного транспорту
Social	Забезпечення безпечних умов праці та соціальна відповідальність	оцінка умов праці, ESG-аудит постачальників
Governance	Забезпечення прозорості управління та контролю процесів	цифровий моніторинг, аудит процесів

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, інтеграція ESG-принципів у логістичні процеси забезпечує системний підхід до управління підприємством, що дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля та підвищити рівень соціальної відповідальності, але й обґрунтувати управлінські рішення через застосування консалтингових інструментів і сучасних технологій, сприяючи формуванню адаптивних і конкурентоспроможних логістичних систем.

Висновки та пропозиції. Зелена логістика є складовою сталого розвитку, що спрямована на підвищення екологічної ефективності логістичних процесів.

Консалтингові дослідження зеленої логістики мають бути спрямовані на формування аналітичного інструментарію оцінки екологічного впливу логістичних систем, обґрунтування управлінських рішень та визначення ефективних напрямів їх модернізації на засадах ESG. Інтеграція ESG-принципів у логістичну діяльність підприємств забезпечує підвищення стійкості та результативності логістичних систем, виступаючи основою для їх адаптації до сучасних вимог сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Сало Я. Зелена логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>.
2. Болквдзе Н., Вівчарик Н. Зелена логістика в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-188>.
3. Кучкова О., Олефіренко Я. Сталий розвиток та зелена логістика: інноваційні рішення для оптимізації екологічної ефективності ланцюгів поставок. *Молодий вчений*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-2>.

ВІД ТРАДИЦІЙ ДО ІННОВАЦІЙ: ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»

Сенченко А., студентка

Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В сучасних умовах розвитку економіки трансформація бізнес-моделей підприємств набуває особливої актуальності. Глобалізаційні процеси, посилення конкуренції, цифровізація економіки та зміна споживчих вподобань зумовлюють необхідність адаптації підприємств до нових умов функціонування. Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, які повинні не лише зберігати традиції виробництва, але й впроваджувати інноваційні підходи до ведення бізнесу. У цьому контексті дослідження трансформації корпоративної бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі» є актуальним та своєчасним.

Необхідність формування корпоративних бізнес-моделей для суб'єктів господарювання є очевидною та підтвердженою практикою. У зв'язку з цим питання вибору та проектування бізнес-моделей активно досліджуються науковцями. Зокрема, Величко К., Дзюбенко Л., Уніят Л., Цибульська Е., Черкасов Д., Чорна Н., Чорний Р., Швидка О. П. та іншими, котрі зазначають, що трансформація сприяє створенню бізнес-моделей, здатних мінімізувати ризики та забезпечити економічну безпеку підприємств. Відтак проблематика трансформації корпоративних бізнес-моделей набуває особливої актуальності та потребує подальшого наукового дослідження.

Метою дослідження є аналіз особливостей трансформації бізнес-моделі підприємства та визначення перспектив її подальшого розвитку.

Основний зміст. Корпоративна бізнес-модель являє собою систему створення, доставки та отримання цінності

підприємством, що охоплює ключові ресурси, процеси, канали збуту та взаємодію з клієнтами.

В сучасних умовах ефективна бізнес-модель базується на інноваційності, гнучкості, клієнтоорієнтованості та активному використанні цифрових технологій. Підприємства, які своєчасно трансформують свої бізнес-моделі, отримують конкурентні переваги та забезпечують стійкий розвиток. Корпоративна бізнес-модель - це системне відображення того, як компанія створює, доставляє та утримує цінність, поєднуючи ключові елементи: ресурси, процеси, партнерства, канали збуту та взаємодію з клієнтами; умовно її можна уявити як «елементну структуру», де кожен компонент взаємопов'язаний і впливає на фінансовий результат [1; 2].

У сучасних умовах трансформації бізнес-моделі базуються на інноваціях (впровадження нових продуктів, технологій і форматів виробництва), клієнтоорієнтованості (фокус на потребах споживача, персоналізація, побудова довготривалих відносин) та цифровізації (використання цифрових платформ, аналітики даних, автоматизації процесів і онлайн-каналів продажу). Така еволюція дозволяє компаніям підвищувати конкурентоспроможність, адаптуватися до динамічних ринкових умов і формувати стійку цінність у довгостроковій перспективі.

АТ «Житомирські ласощі» є одним із провідних підприємств кондитерської галузі України, яке має багаторічну історію та сформовані традиції виробництва. Підприємство спеціалізується на виготовленні широкого асортименту кондитерських виробів і займає достатньо-помітне місце як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому.

Існуюча бізнес-модель АТ «Житомирські ласощі» тривалий час базувалася на класичній виробничо-збутовій складовій, притаманній кондитерській галузі: масове виробництво стандартизованої продукції з орієнтацією на оптимізацію витрат і стабільну якість. Основні каналами збуту - традиційні оптові посередники, роздрібні торговельні мережі та регіональні дистриб'ютори, що забезпечують широке географічне покриття. Клієнтська база - переважно споживачі із середнім рівнем доходу, для яких ключовими факторами є

доступна ціна та звичний смак продукції. Сильними сторонами даної бізнес-моделі є налагоджені виробничі процеси, впізнаваність бренду, ефективна логістика та здатність забезпечувати стабільні обсяги виробництва.

Водночас сучасне бізнес-середовище висуває нові виклики, що знижують ефективність традиційної моделі. Зростання конкуренції як з боку міжнародних брендів, так і локальних виробників посилює боротьбу за споживача, тоді як зміна попиту, а саме зростання інтересу до здорового харчування, преміальних продуктів і персоналізованих пропозицій вимагає перегляду асортименту. Крім того, підприємство стикається з потребою в інноваціях і цифровізації - розвиток онлайн-каналів продажу, використання маркетингової аналітики та оновлення продуктового портфеля стають критично важливими. Таким чином, трансформація бізнес-моделі з традиційної до інноваційно-клієнтоорієнтованої є необхідною умовою збереження конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Для підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирські ласощі» доцільно впровадити комплекс змін, що охоплюють ключові елементи бізнес-моделі. Насамперед, цифровізація передбачає автоматизацію виробничих і управлінських процесів, використання CRM-систем, аналітики даних для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій. Важливим напрямом є розвиток нових каналів продажу: запуск власного інтернет-магазину, активна присутність на маркетплейсах, а також розширення експортної діяльності для виходу на міжнародні ринки. Оновлення продукції може включати розробку лінійок здорових, органічних або преміальних солодоців, впровадження інноваційних рецептур і сучасного дизайну упаковки. У сфері маркетингу доцільно змістити акцент на цифрові комунікації, бренд-сторітелінг, роботу з соціальними мережами та формування емоційного зв'язку зі споживачем.

Перехід «від традицій до інновацій» проявляється у зміні самої логіки функціонування підприємства, а саме від орієнтації на масове виробництво і збут - до гнучкої, клієнтоорієнтованої моделі, що швидко адаптується до

ринкових змін. Це означає трансформацію ключових елементів бізнесу - продукту, виробництва, каналів, клієнтів і комунікацій у напрямі інтеграції технологій, створення доданої цінності та формування унікального споживчого досвіду. У результаті підприємство переходить від стабільної, але інерційної моделі до динамічної системи, здатної генерувати інновації та забезпечувати довгострокове зростання [2].

Серед ключових напрямів вдосконалення бізнес-моделі АТ «Житомирські ласощі» доцільно виокремити кілька практичних ідей. По-перше, впровадження інновацій може реалізовуватися через створення R&D-напрямку для розробки нових продуктів - функціональні солодощі, безцукрові або веганські лінійки, що відповідатимуть сучасним трендам споживання. По-друге, розширення ринків передбачає активізацію експорту до країн ЄС та Близького Сходу, а також адаптацію продукції до вимог локальних споживачів. По-третє, розвиток бренду має базуватися на формуванні унікальної ідентичності, що включає поєднання традицій якості та сучасності, активній присутності в цифровому середовищі та побудові довіри через історію бренду. По-четверте, використання сучасних технологій включає впровадження автоматизованих виробничих ліній, цифрового маркетингу, e-commerce платформ і систем управління взаємовідносинами з клієнтами, що підвищить ефективність та гнучкість підприємства [3; 4].

Висновки та пропозиції. Трансформація корпоративної бізнес-моделі підприємства відображає перехід від традиційного виробництва до інноваційно-орієнтованої системи розвитку. Впровадження нових технологій і підходів дозволяє підвищити адаптивність до змін ринку та посилити конкурентні позиції. Водночас ключовим фактором успіху стає орієнтація на споживача та його потреби. Комплексна модернізація бізнес-процесів забезпечить довгострокове зростання підприємства, а поєднання традицій і інновацій сформує основу стійкого розвитку компанії в перспективі.

Список використаних джерел

1. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023 (52). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>. (дата звернення: 11.04.2026)
2. Уніят Л.М., Чорна Н.П., Чорний Р.С Сучасні бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*, 2025, 4. URL: <https://doi.org/10.37332/> (дата звернення: 12.04.2026)
3. Черкасов Д. М. Стратегії та бізнес-моделі інноваційного розвитку виробничих підприємств *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 2(32). С. 113-121.
4. Швидка О. П., Дзюбенко Л.М. Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації: перспективи та ризики для малого бізнесу. *Фінанси України*. 2024. № 11. С. 118-128.

КОНКУРЕНТНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ: ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ

Сахнюк Д., студентка

Науковий керівник: Місевич М. А., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

В умовах глобалізації та наростання кліматичних, соціальних і регуляторних викликів концепція сталого розвитку дедалі активніше вбудовується у стратегічний порядок денний бізнесу. ESG-трансформація - інтеграція екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) критеріїв в операційну та стратегічну діяльність організацій - суттєво змінює конкурентне середовище. Проте поряд із новими можливостями вона генерує й специфічні загрози для конкурентної безпеки підприємств, які потребують системного осмислення та практичного реагування.

Питання конкурентної безпеки бізнесу досліджували такі вчені, як Геєць В. М., Горячева К. С., а також зарубіжні автори - Eccles R. G. та Klimentenko M. [1]. Проблематику ESG-стратегій та їх вплив на стійкість компаній висвітлено у працях Friede G., Busch T. [2] та Cheng B. et al. [3]. Водночас практичні механізми поєднання ESG-вимог із завданнями конкурентної безпеки залишаються недостатньо розробленими, особливо в українському контексті.

Основний зміст. Конкурентна безпека підприємства - це стан захищеності його ринкових позицій від зовнішніх і внутрішніх загроз, що дозволяє зберігати та нарощувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. В умовах ESG-трансформації джерела таких загроз суттєво розширюються: до традиційних (цінова конкуренція, технологічне відставання) додаються регуляторні, репутаційні та інвестиційні ризики, пов'язані з недотриманням ESG-стандартів.

Ключовими факторами загроз конкурентній безпеці в ESG-вимірі є:

– посилення регуляторного тиску - зокрема, Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD, 2023) зобов'язує великі компанії розкривати ESG-показники, що ставить під загрозу позиції тих, хто не адаптувався;

– зміна переваг споживачів - за даними McKinsey (2023), понад 60 % покупців у розвинених країнах готові переплачувати за екологічно відповідальні продукти [4];

– тиск інвесторів - ESG-рейтинги стають обов'язковим критерієм для інституційних інвесторів, а компанії з низькими показниками стикаються з дефіцитом фінансування;

– репутаційні ризики - «зелений» скандал або соціальний конфлікт може миттєво знищити роками сформований імідж бренду.

Для систематизації практичних механізмів захисту ринкових позицій в ESG-контексті пропонується матриця загроз і відповідей (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця ESG-загроз та механізмів захисту конкурентної безпеки

ESG-компонент	Загроза для конкурентної безпеки	Практичний механізм захисту
Е (Екологічний)	Штрафи, заборона діяльності	Впровадження ISO 14001, зелені сертифікати
S (Соціальний)	Репутаційні втрати, кадровий відтік	HR-брендинг, ESG-звітність
G (Управлінський)	Корупційні ризики, втрата інвесторів	Комплаєнс-системи, незалежний аудит

Джерело: складено автором.

Практична реалізація зазначених механізмів потребує інтеграції ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємством. Зокрема, впровадження стандарту ISO 14001

дозволяє знизити екологічні штрафи та підвищити привабливість для «зелених» тендерів. HR-брендинг та ESG-звітність за стандартами GRI (Global Reporting Initiative) підвищують довіру стейкхолдерів і знижують кадрові ризики. Незалежний ESG-аудит формує прозорість управління, що є ключовою умовою для залучення відповідального інвестування.

Серед реальних прикладів варто відзначити досвід ДТЕК, яка інтегрувала ESG-стратегію у корпоративне управління, та міжнародний кейс Unilever, що довів: компанії з розвиненою ESG-практикою демонструють вищу стійкість до ринкових потрясінь та кращі фінансові результати у довгостроковій перспективі [2].

Висновки та пропозиції. ESG-трансформація є водночас викликом і стратегічною можливістю для забезпечення конкурентної безпеки бізнесу. Підприємства, що своєчасно інтегрують ESG-механізми у свою операційну та стратегічну діяльність, отримують захист від регуляторних ризиків, зміцнюють репутацію та розширюють доступ до капіталу. Пропонується впроваджувати комплексний підхід, що поєднує екологічну сертифікацію, соціальну звітність і прозоре корпоративне управління як системну відповідь на загрози конкурентній безпеці в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Eccles R. G., Klimenko M. The Investor Revolution. *Harvard Business Review*. 2019. Vol. 97, № 3. P. 106-116.
2. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2020. Vol. 10, № 4. P. 210-233.
3. Cheng B., Ioannou I., Serafeim G. Corporate Social Responsibility and Access to Finance. *Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 35, № 1. P. 1-23.
4. McKinsey & Company. Consumers Care About Sustainability - and Back It Up with Their Wallets. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 20.04.2026).
5. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). 2023. URL: <https://finance.ec.europa.eu> (дата звернення: 20.04.2026).

ІНДИКАТОРИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Повар В., магістрант

Науковий керівник: Якобчук В. П., д.е.н., професор

Поліський національний університет

Постановка проблеми. Сучасні виклики сталого розвитку та екологізації сільського господарства потребують від органів публічного управління не лише політичної волі, а й інституційної спроможності, що поняття охоплює здатність державних інституцій контролювати формувати, впроваджувати та політики, що відповідають принципам зеленої економіки. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є індикатори продуктивності, які забезпечують вимірюваність результатів та економічну обґрунтованість управлінських рішень.

Питанням визначення індикаторів інституційної спроможності органів публічної влади присвячені праці Е. Доморенока, П. Граціано, Л. Полверарі, М. Голодинського, а також А. Гембчинської і Р. Браєр-Марчак. Доморенок, Граціано та Полверарі заклали основу розуміння інституційної спроможності (формування міжсекторальних моделей інтеграції політик) [1]. Голодинський адаптував концепцію КРІ до українських реалій, що особливо актуально для реформування публічного управління (прикладна модель для України в умовах війни та євроінтеграції) [2]. Гембчинська та Браєр-Марчак забезпечили методологічну базу порівняння різних моделей продуктивності (систематизація інструментів оцінки ефективності – Balanced Scorecard, KPI, е-адміністрація) [3]. Вчені запропонували концептуальні, прикладні моделі оцінки спроможності державних інституцій через систему індикаторів, однак, локальні, національні та галузеві аспекти інституційної спроможності залишаються недостатньо дослідженими.

Основний зміст. Інституційна спроможність визначається як здатність органів влади забезпечувати

ефективне управління, інтегрувати політики та адаптуватися до кризових умов. Вона включає технічні, організаційні та кадрові ресурси, які дозволяють реалізовувати комплексні стратегії сталого розвитку. У сфері аграрної політики та аквакультури важливим є застосування економічних інструментів (податки, субсидії, квоти, зелені фінансові механізми), що потребують прозорої системи оцінки ефективності.

Індикатори продуктивності виступають універсальним інструментом, який поєднує теоретичні концепції, прикладні моделі та методологічні огляди, забезпечуючи комплексне розуміння інституційної спроможності органів публічного управління. Індикатори продуктивності як інструмент економічного управління такі як фінансові індикатори відображають ефективність використання бюджетних коштів, рівень залучення інвестицій у зелені технології, екологічні індикатори – скорочення викидів, зменшення використання хімічних добрив, відновлення водних біоресурсів, соціальні індикатори – рівень зайнятості у зеленому секторі, доступність екологічних продуктів для населення, інституційні індикатори – якість управлінських процесів, прозорість прийняття рішень, рівень міжвідомчої координації. У сфері аквакультури та водних біоресурсів застосовуються спеціальні системи, такі як Aquaculture Governance Indicators (AGI) та Aquaculture Performance Indicators (API), що дозволяють оцінювати сталість управління та економічну ефективність виробництва (табл. 1).

Індикатори продуктивності є мультидисциплінарним інструментом, що поєднує економіку, екологію, соціологію та управління. Вони дозволяють оцінювати інституційну спроможність органів влади та ефективність політик у сфері сталого розвитку. Для України їх застосування може стати основою для зеленого переходу у сільському господарстві та аквакультурі, забезпечуючи прозорість, інвестиційну привабливість та відповідність міжнародним стандартам.

Практичне значення використання індикаторів продуктивності дозволяє зменшити інформаційну асиметрію між державою, бізнесом та громадськістю. Вони є основою для економічного моделювання політик, що спрямовані на екологізацію аграрного сектору. У контексті України це

особливо важливо для розвитку зеленої аквакультури, де індикатори забезпечують прозорість та довіру інвесторів.

Таблиця 1

Індикатори продуктивності інституційної спроможності

Категорія індикаторів	Приклади показників	Практичне значення	Наукова новизна	Потенціал для України
Фінансові	Ефективність використання бюджетних коштів; рівень залучення інвестицій у зелені технології	Забезпечують прозорість фінансування та контроль витрат	Використання ESG-фінансування та зелених облігацій	Підвищення довіри інвесторів до аграрних та аквакультурних проєктів
Екологічні	Зменшення викидів CO ₂ ; скорочення використання хімічних добрив; відновлення водних біоресурсів	Вимірюють екологічний ефект політик	Інтеграція екосистемних послуг у економічні моделі	Відповідність європейським стандартам «зеленої угоди»
Соціальні	Рівень зайнятості у зеленому секторі; доступність екологічних продуктів	Відображають соціальну справедливість та продовольчу безпеку	Включення соціальних аспектів у економічні інструменти	Підтримка малих фермерських господарств та сільських громад
Інституційні	Якість управлінських процесів; прозорість прийняття рішень; міжвідомча координація	Оцінюють спроможність органів влади	Використання Governance Indicators (GI) та Aquaculture Governance Indicators (AGI)	Підвищення ефективності державної політики у сфері агроєкології

Висновки та пропозиції. Індикатори продуктивності є не лише технічним інструментом, а й механізмом економічного управління, що підсилює інституційну спроможність органів публічного управління. Їх застосування у сфері екологізації сільського господарства та аквакультури сприяє формуванню стійких, прозорих та економічно ефективних політик, які відповідають глобальним стандартам зеленої економіки.

Список використаних джерел

1. Domorenok, E., Graziano, P., Polverari, L. Policy integration and institutional capacity: theoretical, conceptual and empirical challenges. *Policy and Society*. 2021. Vol. 40(1). URL: <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1902058>
2. Голодинський М. М. Характеристика та особливості ключових показників ефективності управління персоналом в публічній сфері. *Public Administration and National Security*. 2024. №11. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11>
3. Gębczyńska A., Brajer-Marczak R. Review of Selected Performance Measurement Models Used in Public Administration. *Administrative Sciences*. 2020. Vol. 10(4). Is. 99. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci10040099>
4. Anderson, J.L., Eggert, H., Garlock, T.M. Aquaculture Performance Indicators: A low-cost tool for comparison and evaluation. *Aquaculture Economics & Management*. 2025. Vol. 29(2). URL: <https://doi.org/10.1080/13657305.2025.2458972>

РОЛЬ ТРАНСПОРТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Нікітчина О. О., Карпінська О. С., Надопта І.М.,
Степура В.М., магістранти
Науковий керівник: Плотнікова М. Ф., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Наразі інфраструктура розглядається як інтегрована логістична платформа [1]. Автомобільний транспорт як одна зі сфер транспортної системи, дозволяє шукати оптимальні шляхи розвитку транспортної інфраструктури як системи та її складових у певному проміжку часу та простору (територія + відносини). Питання транспорту, інфраструктури особливо актуальне для населених пунктів з високою щільністю населення.

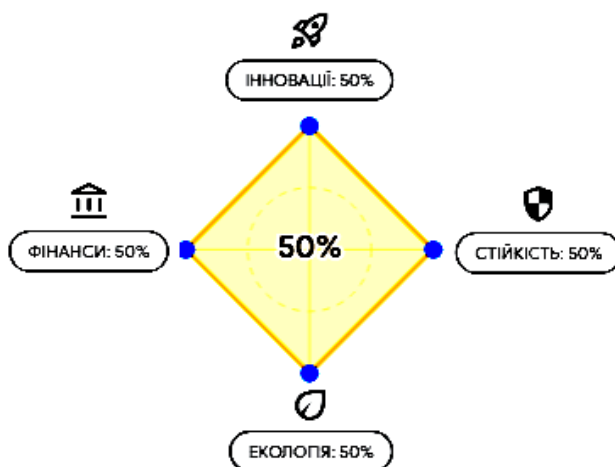
Концепція сталого розвитку Карась О. С. передбачає стратегічне управління проектами, що враховують екологічні та соціальні екстерналії. Логістичний потенціал тут вимірюється не лише обсягами перевезень, а й «зеленою» ефективністю (зменшенням вуглецевого сліду) [1–4]. Логістичний потенціал як сукупна здатність системи (регіону чи країни) дозволяє ефективно управляти потоками, а транспортна інфраструктура є його «твердим» ядром, що визначає просторову доступність (можливість інтеграції у міжнародні транспортні коридори), транзитну потужність (спроможність обробляти вхідні та вихідні потоки з мінімальними часовими втратами), адаптивність (здатність системи переформатовуватися в умовах глобальних ризиків, що особливо актуально в контексті відновлення України після воєнних руйнувань) [2–3].

Основний зміст. Транспортна інфраструктура – це «твердий» (hard) ресурс, який створює умови для реалізації «м'якого» (soft) потенціалу (людського капіталу, інновацій). Транспортні мережі формують «економічний каркас» території (просторовий аспект). Відсутність зв'язності призводить до деградації віддалених районів, стимулюючи створення агропромислових та індустріальних парків. Стратегічне

управління передбачає баланс між розбудовою логістики та збереженням екосистем (екологічний вимір та захист земель). Ефективне використання земель під транспортні потреби є критичним елементом публічного адміністрування, що дозволяє уникнути хаотичної забудови та зберегти природний потенціал громад [1–2]. Пріоритетними векторами стратегічного управління просторовою інфраструктурою 1) інфраструктурна розбудова та просторова інтеграція – глибока модернізація та спорудження нових транспортних артерій, логістичних хабів і мультимодальних вузлів, що виступають каталізаторами мобільності населення та прискорення вантажообігу; 2) оптимізація логістичних потоків – предиктивної аналітики для розвантаження транспортних коридорів, підвищення їх пропускної здатності та мінімізації транзакційних витрат у ланцюгах постачань; 3) цифрова трансформація управління – інтелектуальних транспортних систем, алгоритмів штучного інтелекту та технологій Big Data для автоматизації моніторингу трафіку, оперативного прийняття управлінських рішень та підвищення рівня безпеки; 4) екологізація та декарбонізація – перехід на еко-орієнтовані технології (електротранспорт, водневе та біопаливо), впровадження енергоощадних рішень, що суттєво мінімізують вуглецевий слід (CO₂) та антропогенне навантаження на довкілля (рис. 1).

Спираючись на парадигму Цілей сталого розвитку (ЦСР) [2–4], стратегічне планування інфраструктури розглядається крізь призму синергії п'яти вимірів: соціального, економічного, екологічного, технологічного та безпекового. Управління проектами у цьому вимірі вимагає наскрізної інтеграції ESG-критеріїв для формування збалансованих транспортних екосистем. Базовими принципами такого підходу виступають системність і холистичність; екологічна імперативність та енергоефективність; соціальна інклюзивність; безперервний моніторинг наслідків та розвиток мультимодальності; адаптивність управління та гнучкість планування; диверсифікація джерел (мультифункціональність) фінансування.

Особливої уваги потребує вітчизняний контекст: в умовах воєнної економіки стратегічний розвиток транспортної інфраструктури України підпорядковується жорстким імперативам [2]. До них належать: гарантування національної безпеки та оборонної логістики, підтримка макроекономічної стабільності, забезпечення соціальної резильєнтності, форсоване відновлення пошкоджених активів, залучення міжнародних інвестицій та поглиблення транскордонного інституційного співробітництва.



Складові потенціалу	Значення параметра, %	Параметр системи	Значення параметра, %
Інновації	50	Інновації (Digital & ITS)	50
Фінанси	50	Екологічний стандарт	50
Стійкість	50	Когнітивна стійкість	50
Екологія	50	Державне фінансування	50
Індекс потенціалу			50
Економічна безпека			50
Мультиплікатор			2

Рис. 1. Складові ресурсного потенціалу транспортної інфраструктури

Джерело: сформовано за даними: [1–4].

Як свідчить сучасна управлінська практика, дієвість стратегічного менеджменту безпосередньо залежить від ефективності застосування інструментарію портфельного та проєктного управління. Проте, критичною дисфункцією в інституційному середовищі залишається розрив між загальною стратегією та пулом реалізованих ініціатив. Лише інституціоналізація чітких зв'язків між стратегічними цілями та портфелем проєктів дозволяє максимізувати їхню кінцеву суспільну та економічну цінність [3].

До базової таксономії методів стратегічного управління проєктами у транспортній галузі доцільно віднести: 1) Метод просторового та стратегічного планування – детермінація довгострокових векторів розвитку транспортної інфраструктури та пріоритезація проєктів, що формують конкурентні переваги територій. 2) Сценарне моделювання (Scenario Planning) – прогнозування альтернативних траєкторій розвитку транспортних систем з огляду на кон'юнктурні коливання, нормативно-правові трансформації та екзогенні ризики. 3) Збалансована система показників (BSC) – інтегроване управління проєктами через каскадування стратегічних цілей у систему ключових індикаторів ефективності (KPI) за чотирма проєкціями: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та розвиток інновацій. 4) Матричний інструментарій стратегічного аналізу (SWOT) – комплексна ідентифікація внутрішнього потенціалу (сильні/слабкі сторони) та факторів макросередовища (можливості/загрози) для оптимізації управлінських рішень. 5) Портфельний менеджмент (Portfolio Management) – синхронізація та координація пулу взаємопов'язаних інфраструктурних ініціатив для досягнення синергетичного ефекту в межах галузі. 6). Макроекономічний моніторинг (PESTEL-аналіз) – системне оцінювання правових політичних, економічних, соціокультурних, екологічних технологічних та детермінант, що формують інституційне середовище реалізації проєктів. 7). Мережеве планування (метод критичного шляху – CPM) та ризик-менеджмент – оптимізація календарно-сітьових графіків реалізації проєктів із превентивною ідентифікацією вузьких місць та часових ризиків. 8). Стратегічний бенчмаркінг – адаптація передових світових практик еталонного управління інфраструктурою з метою капіталізації власного проєктного досвіду. 9) Ощадливе управління (Lean Management) – реінжиніринг процесів для

мінімізації транзакційних витрат, усунення втрат та підвищення ресурсоефективності транспортних підприємств. 10) Інноваційно-цифровий менеджмент – імплементація проривних технологій (штучний інтелект, Big Data, автоматизовані системи управління) для максимізації операційної ефективності проєктів. Ми поділяємо позицію авторів [4], згідно з якою інноваційний імператив та залучення глобальних інвестицій є ключовими драйверами національної конкурентоспроможності.

Висновки та пропозиції. Методологічний інструментарій стратегічного управління транспортною інфраструктурою постає як холістична управлінська парадигма. Вона забезпечує системну детермінацію процесів планування, імплементації та верифікації результатів, враховуючи глибоку галузеву специфіку, що синтезує універсальні канони проєктного менеджменту зі спеціалізованими механізмами оптимізації раціонального ресурсокористування, превентивного ризик-менеджменту, потокових процесів. така архітектура детермінована мультисуб'єктною інтеракцією, складністю логістичних ланцюгів та жорсткими імперативами безпекової резильєнтності. Тому методологія управління розвитком інфраструктури виступає прикладним інструментарієм забезпечення конвергенції стратегічних цілей з тактичними кроками їх реалізації. Формування та реалізація довгострокових стратегій просторового розвитку вимагає застосування спеціалізованих методів управління, які дозволяють адаптувати проєктний цикл до соціально-економічних викликів.

Список використаних джерел

1. Андрієнко М.М. Стратегічні напрями економічного розвитку транспортних компаній. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: моногр. за ред. Арєф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2018. С. 290–299.
2. Адаптивне управління підприємствами в умовах нео-технологічного відтворення: моногр.. К.: НАУ, 2020. 232 с.
3. Вовк О., Аверічев І. Стратегічні напрямки розвитку ринку транспортних послуг в Україні. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 2. С. 131–135.
4. Вовк О., Кравчук Н. Методичне забезпечення управління процесами розподілу прибутку на транспортних підприємствах. Міжнар. наук.журнал Інтернаука. 2017. № 7. С. 131–134.

ВПЛИВ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ЕКСПОРТ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ УКРАЇНИ

Логвинчук А., студент
Науковий керівник: Данкевич В.Є., д.е.н., професор
Поліський національний університет

В умовах євроінтеграції та масштабного відновлення країни питання відповідності українських будівельних матеріалів міжнародним стандартам якості набуває стратегічного значення. Доступ до ринків ЄС та участь у міжнародних тендерах на відновлення безпосередньо залежать від наявності ISO-сертифікатів, CE-маркування, екологічних декларацій та інших інструментів підтвердження якості. Саме тому дослідження впливу міжнародних стандартів управління якістю на експортний потенціал виробників будматеріалів є необхідною умовою розробки ефективної стратегії розвитку галузі.

Деревина та вироби з неї займають 4,3% структури українського експорту, що робить цю товарну групу однією з найважливіших у несільськогосподарському секторі. Найбільш затребуваним українським товаром на зовнішніх ринках є цемент, що займає до 30% від загального обсягу вивезення будматеріалів. Серед основних експортних позицій - також керамічна плитка, скло, деревина та пиломатеріали, теплоізоляційні та гідроізоляційні матеріали [7].

У 2023 році Україна експортувала сухі будівельні суміші у 37 країн світу на суму 2,5 млн дол., а у 2024 році обсяги зросли, перевищивши попередній показник у 1,5 рази [6]. Водночас у 2023 р. частка імпортих будматеріалів на українському ринку зросла до 23% порівняно з 14% у 2021 р., що свідчить про структурні дисбаланси галузі та необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників [1].

У 2024 р. обсяг виконаних будівельних робіт в Україні збільшився на 23,5% і склав 204,7 млрд грн. За програмою Ukraine Plan 2024-2027 заплановано залучення понад 50 млрд

дол. США, значна частина яких буде спрямована на закупівлю будматеріалів та локалізацію виробництва [8]. Це формує безпрецедентний попит на вітчизняну продукцію - за умови відповідності міжнародним стандартам якості.

Міжнародні дослідження однозначно підтверджують позитивний вплив сертифікації на торгову активність компаній. ISO-сертифіковані компанії на 50% частіше отримують міжнародні контракти, а 95% провідних транснаціональних корпорацій вимагають від постачальників наявності принаймні однієї ISO-сертифікації [5].

Таблиця 1

Вплив міжнародних стандартів якості на експортний потенціал виробників будматеріалів

Стандарт	Що підтверджує	Ефект для експорту	Ринки доступу
ISO 9001:2015	Система управління якістю виробництва	+50% ймовірність отримання міжнародних контрактів	Глобальний; обов'язковий для тендерів ЄС
ISO 14001:2015	Екологічний менеджмент	Доступ до ESG-орієнтованих закупівель; +30% скорочення відходів	ЄС, Скандинавія, Велика Британія
ISO 45001:2018	Охорона праці на виробництві	Зниження травматизму на 25%; перевага у держзакупівлях	Обов'язковий для держтендерів ЄС
ISO 21930 / EN 15804	Екологічна декларація продукту (EPD)	Умова участі у LEED v5-проектах та Buy Clean програмах	США, ЄС, Велика Британія
CE-маркування	Відповідність Регламенту ЄС 305/2011	Законний вихід на ринки ЄС для будматеріалів	Всі 27 країн ЄС

Джерело: складено автором за даними [5], [4].

Науково підтверджений механізм цього зв'язку - зниження інформаційної асиметрії. Дослідження за

методологією гравітаційних моделей показують, що ISO-сертифікація підвищує обсяги двостороннього експорту, причому ефект є значно більшим для компаній із країн, що розвиваються, де сертифікація виступає заміном слабких інституційних механізмів і суттєво знижує транзакційні витрати в торгівлі [2]. Це безпосередньо стосується України в умовах воєнного часу та тривалої невизначеності бізнес-середовища.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження міжнародних стандартів серед українських виробників будматеріалів залишається на низькому рівні. Виробники будматеріалів наголошують на необхідності оновлення та гармонізації державних будівельних норм (ДБН) до європейських стандартів, оскільки наявні регуляторні обмеження перешкоджають використанню власної продукції та виходу на зовнішні ринки [9].

До ключових бар'єрів належать: висока вартість сертифікаційних процедур (від 3 000 до 15 000 євро залежно від стандарту), тривалість отримання CE-маркування (6-18 місяців), обмежена кількість акредитованих випробувальних лабораторій в Україні, а також недостатня обізнаність підприємств малого та середнього бізнесу щодо вимог зовнішніх ринків.

Таблиця 2

Динаміка будівельного ринку України як передумова зростання ISO-сертифікованого експорту

Показник	2022	2023	2024	2025
Обсяг будівельних робіт, млрд грн	113,8	162,7	204,7	248,3
Частка імпортованих будматеріалів, %	20%	23%	22%	20%
Приріст ринку до попереднього року, %	-55%	41,5%	23,5%	21%
Введено житла, млн кв. м	4,5	7,38	9,76	10,1

Джерело: складено автором за даними [3] та [1].

В умовах підготовки до відновлення та євроінтеграції для нарощення ISO-сертифікованого експорту будматеріалів доцільно реалізувати такі напрями. По-перше, державна програма субсидування сертифікації для виробників будматеріалів з орієнтацією на ринки ЄС - за аналогією з польською програмою підтримки експортерів (PARP). По-друге, прискорена гармонізація ДБН з EN-стандартами ЄС, що дозволить автоматично визнавати українські сертифікати на ринках Євросоюзу. По-третє, створення мережі акредитованих випробувальних центрів для будматеріалів на базі технічних університетів. По-четверте, розвиток EPD-програм - екологічних декларацій продукту за ISO 21930, які є обов'язковими для участі в міжнародних проєктах відновлення за стандартами LEED та BREEAM. За даними Світового банку, понад 70% нових житлових комплексів у великих містах України вже сертифіковані за стандартами LEED і BREEAM [6], що формує внутрішній попит на сертифіковану продукцію та може стати основою для розвитку відповідного виробничого кластера.

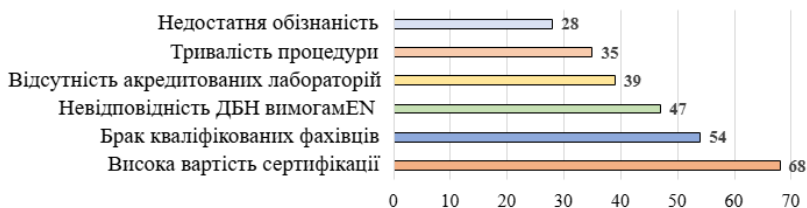


Рис. 1. Структура бар'єрів для ISO-сертифікації серед українських виробників будматеріалів, %

Джерело: складено автором за даними [4].

Висновки. Впровадження міжнародних стандартів управління якістю є необхідною умовою нарощення експорту будівельних матеріалів України в умовах євроінтеграції та відновлення. Емпіричні дослідження підтверджують, що ISO-сертифікація підвищує ймовірність отримання міжнародних контрактів на 50%, суттєво знижує транзакційні витрати та відкриває доступ до ринків ЄС.

Водночас розрив між наявним потенціалом і фактичним рівнем сертифікації свідчить про необхідність системної державної підтримки: субсидування процедур, гармонізації нормативної бази та розвитку інфраструктури випробування. За програмою Ukraine Plan 2024-2027 з бюджетом понад 50 млрд дол. США, що передбачає закупівлю будматеріалів, наявність міжнародних сертифікатів якості перетворюється зі стратегічної переваги на обов'язкову конкурентну умову для вітчизняних виробників.

Список використаних джерел

1. How is Ukraine's construction market doing in 2024? URL: <https://www.property-forum.eu/news/how-is-ukraines-construction-market-doing-in-2024/18552>
2. International standards certification, institutional voids and exports from developing country firms. 2016. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593116300592>
3. ISO Survey 2024. URL: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
4. Top 8 compliance challenges for 2025. URL: <https://madaster.com/inspiration/top-8-compliance-challenges-for-2025-are-you-ready/>
5. Top ISO Certification Companies In 2025. Global Growth Insights. URL: <https://www.globalgrowthinsights.com/blog/top-iso-certification-companies-in-2025-global-growth-insights-208>
6. Аналіз ринку сухих будівельних сумішей. 2023. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-suhih-budivelnih-sumishej-v-ukrayini>
7. Експорт будівельних матеріалів з України. 2025. URL: <https://cbl.com.ua/eksport-vyviz-budivelnih-materialiv-z-ukrayiny/>
8. Інвестиційний потенціал сектора будівельних матеріалів в Україні. 2024. URL: <https://novatorstroy.com.ua/pres-relizi/investicijnij-potenczial-sektora-budivelnikh-materialiv-v-ukrayini/>
9. Ринок будматеріалів: виробники потребують підтримки. 2024. URL: <https://propertytimes.com.ua/stroymateriali/rinok-budmaterialiv-vir-obniki-potrebuyut-pidtrimki>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Лисюк В., студентка
Науковий керівник Лавриненко С.О., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових інструментів підвищення ефективності управлінських рішень на підприємствах. Застосування штучного інтелекту дає змогу автоматизувати процеси обробки інформації, прогнозувати результати діяльності, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики. У контексті глобальної конкуренції, нестабільного економічного середовища та швидких технологічних змін підприємства змушені адаптувати новітні цифрові рішення, серед яких особливе місце займає штучний інтелект, котрий забезпечує підвищення точності управлінських рішень завдяки використанню великих обсягів даних та аналітичних інструментів. Його використання охоплює такі сфери, як управління запасами, прогнозування попиту, оптимізація бізнес-процесів, управління персоналом та фінансове планування. Водночас впровадження ШІ супроводжується певними викликами, зокрема високими витратами, необхідністю адаптації персоналу та складністю інтеграції в існуючі бізнес-процеси [1; 2].

Вагомий внесок у дослідження використання штучного інтелекту в діяльності підприємств зробили як українські, так і зарубіжні науковці, серед яких: Кузьомко В. М., Бурангулова В. В., Журавель О. В., Міхляєв М. О., а також зарубіжні дослідники - Stuart Russell, Peter Norvig, Erik Brynjolfsson. Їхні праці присвячені цифровізації управління, застосуванню аналітичних систем та оцінці впливу ШІ на ефективність бізнесу. Проте питання практичного використання ШІ у процесі прийняття управлінських рішень потребують подальшого дослідження.

Метою дослідження є визначення особливостей використання штучного інтелекту у прийнятті управлінських рішень на підприємстві та оцінка його впливу на ефективність діяльності.

Основний зміст. Штучний інтелект поступово переходить із категорії інноваційних технологій у практичний інструмент управління підприємством. Його застосування дозволяє не лише аналізувати великі обсяги даних, а й формувати обґрунтовані управлінські рішення в режимі реального часу. Особливої ефективності ШІ набуває у сферах, де необхідне швидке реагування на зміни попиту, оптимізація ресурсів та прогнозування майбутніх результатів діяльності.

Показовим прикладом ефективного використання ШІ є діяльність компанії Starbucks, яка інтегрувала штучний інтелект у ключові управлінські процеси за допомогою платформи Deep Brew (табл.1).

Таблиця 1

Використання штучного інтелекту в діяльності Starbucks

Напрямок використання ШІ	Сутність та практична реалізація
Управління операціями магазину та запасами	Платформа Deep Brew аналізує дані з мобільного додатку та продажів у реальному часі: популярність продукції, час замовлень, завантаженість окремих точок. Формуються прогнози попиту, що дозволяє своєчасно поповнювати запаси, уникати дефіциту або надлишку продукції та зменшувати витрати. Система допомагає оптимізувати графіки персоналу відповідно до пікових годин, що підвищує ефективність
Пошук оптимальних місць розташування нових магазинів	Компанія застосовує інструмент Atlas, який поєднує геоаналітику та великі масиви даних (трафік, рівень доходів населення, історію продажів, розташування конкурентів). ШІ прогнозує потенційну прибутковість нових точок і навіть оцінює вплив нового магазину на вже існуючі.

продовження табл.1

Формування нових продуктів	Завдяки аналізу споживчих вподобань (через мобільний додаток і історію замовлень) система Deep Brew виявляє поведінкові закономірності клієнтів. Такий підхід сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, їх лояльності та формуванню конкурентних переваг.
----------------------------	---

Джерело: сформовано автором на основі [4].

Як свідчить практика, використання ШІ дозволило компанії підвищити рентабельність інвестицій приблизно на 30% та збільшити рівень залученості клієнтів на 15%, що підтверджує його значний вплив на якість управлінських рішень.

Подібні тенденції спостерігаються не лише у міжнародній практиці, але й поступово формуються в Україні. Зокрема, згідно з інфографічним дослідженням AI Focus 2026, проведеним агенцією Top Lead за підтримки Міністерства цифрової трансформації України (на основі опитування 207 українських компаній), спостерігається поступове впровадження ШІ в діяльність підприємств (рис.1.) [3].

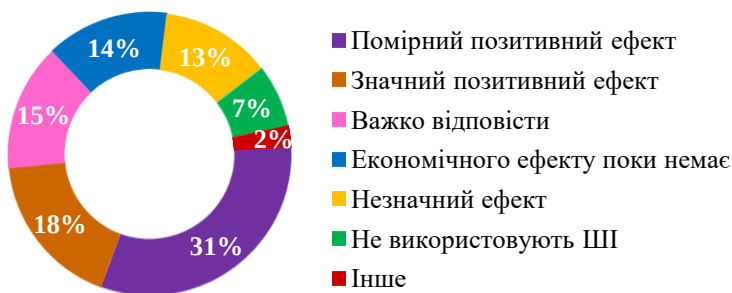


Рисунок 1. Розподіл українських компаній за впливом ШІ на продуктивність та економічні показники

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Отримані результати свідчать, що українські підприємства активно впроваджують штучний інтелект та прагнуть адаптуватися до сучасних цифрових тенденцій, однак

цей процес супроводжується певними труднощами. Саме тому важливого значення набуває використання досвіду міжнародних компаній, які вже досягли значних результатів у цій сфері.

Висновки та пропозиції. Отже, використання штучного інтелекту є важливим напрямом розвитку сучасного управління підприємством, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Досвід міжнародних компаній, зокрема Starbucks, демонструє, що впровадження ШІ сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню прибутковості та покращенню взаємодії з клієнтами. Водночас українські підприємства лише поступово інтегрують ці технології, що свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку.

З метою підвищення ефективності використання ШІ на підприємствах доцільно:

- запроваджувати штучний інтелект поступово, зосереджуючись на тих бізнес-процесах, де його використання може дати найбільший ефект;
- адаптувати міжнародний досвід до умов українського бізнес-середовища, враховуючи специфіку ринку, рівень цифровізації та ресурсні можливості підприємств.

Список використаних джерел

1. Кузьомко В. М., Бурангулова В. В. Можливості використання штучного інтелекту діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*, (32). 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/808/775> (дата звернення: 20.03.2026)
2. Журавель О.В., Міхляев М.О. Штучний інтелект в управлінні підприємством: переваги та виклики. *Український економічний часопис*, (10). 2025. URL: <https://share.google/0ZvcUzDrOoowfmTcT> (дата звернення: 20.03.2026)
3. Як ШІ змінює роботу українського бізнесу: результати опитування. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/shtuchnyy-intelekt/iak-shi-zminiuye-ukrayinskyy-biznes-rezultaty-opytuvannia> (дата звернення: 20.03.2026)
4. How Starbucks uses AI to make a 30% ROI. *The Ai Report* : веб-сайт. URL: <https://surl.li/hkekjo> (дата звернення: 20.03.2026)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Біксент'єва Л., магістрантка

Науковий керівник: Якобчук В. П., к.е.н., професор

Поліський національний університет

Постановка проблеми. Інфраструктура як капітальний актив створює додану вартість через оптимізацію товароруку (ресурсний підхід). Тоді як транспортна мережа є підсистемою логістичного потенціалу регіону, де ефективність цілого залежить від синергії між вузлами (портами, терміналами) та зв'язками (магістралями) – (системний підхід).

На основі аналізу наукових розробок Вовк О., Аверічев І., Вовк О., Ковальчук А., Кравчук Н., Городецька Т., Ковальков С., Росохатий С. [1–4] нами виокремлено три ключові підходи: 1) інноваційно-інвестиційний підхід, 2) когнітивний підхід, 3) концепція сталого розвитку. Так, Гриценко Л. Л., Красуля Т. Ю. акцентують увагу на стратегічному державному управлінні через призму інновацій. Транспортна інфраструктура виступає об'єктом модернізації, де ключове впровадження інтелектуальних транспортних систем (ITS) для підвищення пропускної спроможності без значного розширення фізичних площ. Дятлова В.В., Король Д.В. здійснює моделювання розвитку інфраструктури в умовах невизначеності, що дозволяє оцінити вплив транспортних факторів на економічну безпеку держави, де інфраструктура є гарантом стійкості логістичних ланцюгів.

Основний зміст. Науковий дискурс розглядає стратегічний менеджмент транспортною інфраструктурою та логістичним потенціалом як фундаментальну детермінанту сталого розвитку. Сучасна економічна думка відходить від трактування транспортної інфраструктури лише як сукупності технічних засобів (рис. 1).

Транспортна інфраструктура є «кровоносною системою» національної та регіональної економік. Згідно з дослідженнями Світового банку та західних економістів [2], інвестиції в транспортну мережу мають найвищий мультиплікативний

ефект. Розвиток доріг, портів та залізниць знижує трансакційні витрати бізнесу, що підвищує конкурентоспроможність товарів на зовнішніх ринках. Так, для Житомира, як важливого вузла на перетині міжнародних транспортних коридорів (зокрема траси M06/E40), модернізація логістичних терміналів безпосередньо корелює з індексом інвестиційної привабливості всього регіону.

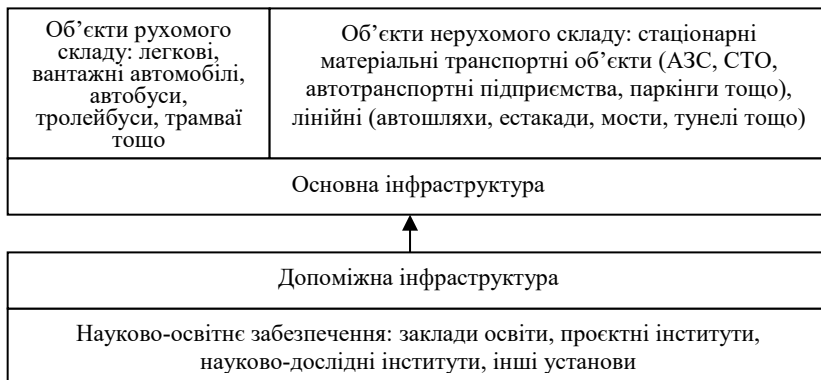


Рис. 1. Склад транспортної інфраструктури

Джерело: сформовано за даними: [1–4].

Логістичний потенціал регіону визначається не лише наявністю доріг, а спроможністю системи обробляти потоки (інформаційні, фінансові, товарні). Англomовні джерела (World Bank) виділяють шість компонентів, де «якість інфраструктури» є базовим. Без належного фізичного ресурсу цифрова логістика (Blockchain, IoT) не дає очікуваного ефекту. Рівень розвитку логістичного потенціалу можна оцінити за допомогою індекса Logistics Performance Index [1–4]. Забезпечення макроекономічної динаміки держави, стратегічне управління транспортним комплексом відіграє роль фундаментальної детермінанти. Його архітектоніка базується на довгостроковому плануванні, превентивному ризик-менеджменті, імплементації інноваційних рішень, забезпечує оптимізацію потенціалу, конкурентоспроможність галузі.

Згідно з трактуванням [2–3], стратегічне управління розвитком транспортного комплексу є адаптивним процесом ухвалення рішень, що ґрунтується на гармонізації

внутрішнього економічного потенціалу з умовами турбулентного макросередовища. Основною місією цього процесу є формування довгострокової резильєнтності, соціальної та науково-технологічної переваги на глобальному ринку послуг, що передбачає забезпечення безперешкодної мобільності, міжрегіональної конвергенції та екологічної безпеки.

Методологічним підґрунтям для реалізації зазначених завдань виступають принципи ефективного проєктного менеджменту. Поділяючи наукові підходи Г. Керцнера, доцільно виокремити такі атрибутивні характеристики дієвої методології управління інфраструктурними (зокрема транскордонними) проєктами: а) стандартизація та повторюваність (наявність уніфікованих управлінських процесів та регламентів поведінки); б) масштабованість та простота (використання єдиного тезаурусу й алгоритмів для проєктів різного рівня складності); в) емпірична аналітичність (врахування ретроспективного (як позитивного, так і негативного) досвіду); г) інституційна чіткість (прозорий розподіл зон відповідальності та повноважень у проєктних командах); д) превентивність (розвинена система ідентифікації та управління ризиками); е) адаптивність (здатність системи управління гнучко реагувати на непередбачувані зовнішні шоки) [1–4].

Висновки та пропозиції. Через системоутворювальну роль транспортного сектору в національній економіці та імперативи стратегічного адміністрування, пріоритетні вектори модернізації транспортних підприємств доцільно структурувати за такими напрямками: а) соціальна інклюзія та первісність (забезпечення безбар'єрного доступу до якісних транспортних послуг як базового стандарту якості життя); б) економічна конкурентоспроможність (формування високотехнологічних логістичних пропозицій, здатних задовольнити зростаючі потреби реального сектору економіки); в) сталий розвиток – ESG-критерії (максимізація енергоефективності, мінімізація антропогенного навантаження на довкілля – декарбонізація та гарантування високого рівня безпеки вантажних і пасажирських перевезень); г) інституційна

та інфраструктурна євро інтеграція (форсована адаптація до стандартів ЄС – TEN-T з метою нарощування експортного потенціалу національного транспортного комплексу); д) оптимізація публічного управління (підвищення ефективності державної та регіональної регуляторної політики для стимулювання конкурентного середовища на ринку транспортних послуг); е) модернізація капітальних активів (комплексна розбудова транспортної інфраструктури та оновлення рухомого складу, що є критично необхідним для забезпечення просторової мобільності людського капіталу та інтенсифікації товароруху).

Список використаних джерел

1. Городецька Т., Ковальков С., Росохатий С. Стратегічне управління проєктами в транспортному комплексі в контексті сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 2. С. 50 – 54.
2. Карась О. С. Стратегічні напрями формування, розвитку та розширення транспортної інфраструктури України Наука та інновації. 2019. Т. 15. № 6. С. 23–33. URL: <https://lnk.ua/prTuKJ0hm>
3. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>
4. Крихтіна Ю. Теоретико-методологічні засади механізмів формування та реалізації державної політики розвитку транспортної галузі. URL: <https://surl.li/eqxlkh>

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ У ЗВ'ЯГЕЛЬСЬКІЙ КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНІЙ ЧАСТИНІ (РАЙОНІ)

Гордійчук Д., студентка

Науковий керівник: Забуранна Л.В., д.е.н., професор

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах трансформації системи державного управління та підвищення вимог до ефективності функціонування державних і військових установ особливого значення набуває раціональна організація управлінської праці. Ефективна система управління забезпечує узгодженість діяльності структурних підрозділів, оптимальне використання ресурсів та підвищення результативності роботи організації в цілому. Саме від рівня організації управлінських процесів значною мірою залежить ефективність прийняття управлінських рішень, оперативність виконання поставлених завдань та здатність установи адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

В умовах сучасних викликів, пов'язаних із необхідністю забезпечення стабільного функціонування інфраструктури оборонної сфери, особливого значення набуває удосконалення управлінської діяльності у військових установах. Одними з таких структур є квартирно-експлуатаційні частини, які виконують важливі функції щодо утримання військових містечок, забезпечення експлуатації об'єктів нерухомості, організації житлово-комунального забезпечення військовослужбовців та управління майном оборонного призначення. Раціональна організація управлінської праці в таких установах сприяє підвищенню ефективності виконання поставлених завдань та забезпечує належний рівень функціонування військової інфраструктури.

Проблематика організації управлінської праці неодноразово розглядалася у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теорії управління зробили такі дослідники, як Ф. Тейлор, М.

Вебер, П. Друкер, які сформували основні принципи наукової організації праці та сучасного менеджменту. У їхніх працях розкриваються підходи до раціоналізації управлінської діяльності, оптимізації організаційної структури та підвищення ефективності управління організаціями. Вагомий внесок у розвиток сучасної управлінської науки зробили також українські науковці, зокрема Ф. І. Хміль, М. А. Окландер та інші дослідники, які аналізують питання організації управління в умовах розвитку ринкової економіки, цифровізації управлінських процесів та трансформації державного сектору [1; 2]. Проте питання організації управлінської праці у військових установах залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Виклад основного матеріалу. Звягельська квартирно-експлуатаційна частина (району) є важливим елементом системи забезпечення Збройних Сил України, основною метою діяльності якої є організація експлуатації та утримання об'єктів військової інфраструктури, управління житловим фондом військових містечок, забезпечення належного технічного стану будівель, споруд та інженерних мереж. Реалізація цих функцій передбачає здійснення значного обсягу управлінських завдань, що потребують ефективної організації управлінської праці.

Управлінська праця у даній установі являє собою комплекс інтелектуальних і організаційних дій, спрямованих на координацію діяльності структурних підрозділів, планування роботи, контроль виконання поставлених завдань та прийняття управлінських рішень. Основними функціями управлінської діяльності є планування, організація, мотивація, координація та контроль. Реалізація цих функцій передбачає налагоджену систему взаємодії між керівниками та підлеглими, чіткий розподіл посадових обов'язків, а також ефективне використання інформаційних ресурсів.

Водночас аналіз організації управлінської праці в установі дозволяє визначити ряд проблем, які можуть впливати на ефективність управління. Зокрема, до них можна віднести значний обсяг паперової документації, що уповільнює процеси обробки інформації та прийняття рішень. Крім того, обмежений

рівень використання сучасних інформаційних технологій у процесі управління знижує можливості оперативного контролю та аналізу діяльності установи.

Одним із важливих напрямів удосконалення організації управлінської праці є впровадження сучасних інформаційних систем управління. Використання електронного документообігу, автоматизованих інформаційних систем та аналітичних інструментів дозволяє значно підвищити ефективність управлінської діяльності, скоротити час на обробку інформації та забезпечити більш оперативне прийняття управлінських рішень [3].

Крім того, важливим чинником підвищення ефективності управлінської праці є удосконалення організаційної структури установи. Рациональний розподіл функцій між структурними підрозділами, оптимізація управлінських рівнів та запровадження ефективної системи комунікацій сприяють підвищенню узгодженості роботи персоналу та забезпечують більш ефективну реалізацію управлінських завдань.

Не менш важливу роль відіграє розвиток кадрового потенціалу установи. Підвищення професійної кваліфікації працівників, розвиток управлінських компетенцій керівників та впровадження сучасних методів мотивації персоналу дозволяють підвищити продуктивність праці та покращити якість управлінських рішень. У сучасних умовах особливого значення набуває формування управлінської культури, орієнтованої на ефективність, відповідальність та інноваційність.

Таким чином, підвищення ефективності управлінської праці у Звягельській квартирно-експлуатаційній частині (району) потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення організаційної структури, впровадження сучасних інформаційних технологій управління та розвиток професійних компетенцій персоналу.

Висновки. Отже, організація управлінської праці є важливим фактором забезпечення ефективного функціонування Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району). Рациональна організація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню

координації діяльності структурних підрозділів та підвищенню якості управлінських рішень.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що для підвищення результативності управлінської діяльності установи необхідно здійснити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію організаційної структури, впровадження сучасних інформаційних технологій управління, удосконалення системи документообігу та розвиток кадрового потенціалу.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність управлінської праці, забезпечити більш оперативне прийняття управлінських рішень та створити передумови для подальшого розвитку системи управління установою. У свою чергу це сприятиме підвищенню результативності діяльності Звягельської квартирно-експлуатаційної частини (району) та покращенню функціонування військової інфраструктури в цілому.

Список використаних джерел

1. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2019. 416 с.
2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2018. 608 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2017. 672 с.
4. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 240 с.
5. Вебер М. Господарство і суспільство: нариси соціології розуміння. Київ : Основи, 2020. 1112 с.
6. Окландер М. А. Менеджмент організацій. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 296 с.

ЦИФРОВА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АТ «РУДЬ»

Кучкин Д., студент

Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій цифрова трансформація стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Однак ефективність впровадження цифрових технологій значною мірою залежить не лише від технічних ресурсів, але й від рівня сформованості цифрової культури в організації. Саме вона визначає готовність персоналу до змін, здатність адаптуватися до нових умов та використовувати інновації у повсякденній діяльності. Для українських підприємств, зокрема таких як АТ «Рудь», питання формування цифрової культури є особливо актуальним у контексті підвищення ефективності виробництва, оптимізації бізнес-процесів та посилення позицій на ринку. Таким чином, дослідження цифрової культури як інструменту стратегічного розвитку підприємства набуває важливого практичного значення.

Зміни, що відбуваються на підприємствах під впливом цифрової трансформації їхньої діяльності, зумовлюють необхідність удосконалення цифрової культури. На основі аналізу думок Ванг Д., Гринько Т., Гвініашвілі Т., Дольська О. Каліберда М., Пушкар Т., її актуалізація може стати важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств та сприятиме підвищенню його адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності і тому дана проблематика потребує подальшого ґрунтовного вивчення.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні сутності цифрової культури та визначенні її ролі як інструменту стратегічного розвитку підприємства АТ «Рудь».

Основний зміст. Цифрова культура являє собою сукупність цінностей, норм поведінки, знань і навичок, які забезпечують ефективне використання цифрових технологій у

діяльності організації. Вона включає відкритість до інновацій, готовність до експериментів, орієнтацію на дані при прийнятті рішень, а також розвиток цифрових компетенцій працівників.

Важливо розрізняти поняття цифровізації та цифрової культури. Якщо цифровізація передбачає впровадження технологій, то цифрова культура формує середовище, в якому ці технології використовуються максимально ефективно. Без належного рівня цифрової культури навіть сучасні технологічні рішення можуть не принести очікуваних результатів.

Основними складовими цифрової культури є орієнтація на інновації та безперервне вдосконалення, гнучкість організаційних процесів, використання аналітики даних, розвиток цифрових навичок персоналу, ефективна внутрішня комунікація.

Цифрова культура виступає важливим чинником стратегічного розвитку підприємства, оскільки вона забезпечує основу для впровадження інновацій та адаптації до змін зовнішнього середовища. Підприємства з високим рівнем цифрової культури швидше реагують на зміни ринку, ефективніше впроваджують нові технології та формують конкурентні переваги. Цифрова культура впливає на підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію процесів, розвиток інноваційної діяльності, покращення якості управлінських рішень завдяки використанню даних, скорочення часу реакції на зміни ринку [1; 2; 3].

Важливу роль у формуванні цифрової культури відіграє керівництво підприємства, яке повинно виступати ініціатором змін, підтримувати інновації та створювати сприятливе середовище для розвитку персоналу.

АТ «Рудь» є одним із провідних виробників морозива та молочної продукції в Україні, що має значний потенціал для впровадження цифрових рішень. На підприємстві можуть використовуватися окремі елементи цифровізації, зокрема автоматизація виробничих процесів, системи обліку та управління ресурсами.

Разом з тим, рівень цифрової культури може залишатися недостатнім через низку факторів, таких як обмежений рівень цифрових компетенцій працівників, опір змінам з боку

персоналу, недостатня інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси, відсутність системного підходу до цифрової трансформації.

Ці бар'єри стримують ефективне використання технологій і потребують комплексного вирішення.

Для забезпечення стратегічного розвитку АТ «Рудь» доцільно реалізувати такі напрями формування цифрової культури:

- розвиток цифрових компетенцій персоналу через навчання, тренінги та підвищення кваліфікації, що дозволить працівникам ефективно використовувати сучасні технології;

- впровадження сучасних цифрових інструментів управління, що забезпечують автоматизацію процесів та підвищення їх прозорості;

- формування культури інновацій шляхом підтримки експериментів, реалізації пілотних проєктів та заохочення ініціатив працівників;

- розвиток внутрішніх комунікацій за допомогою цифрових платформ, що сприятиме обміну знаннями та координації діяльності;

- активна участь керівництва у процесах трансформації, що забезпечить узгодженість дій та мотивацію персоналу.

Реалізація цифрової культури передбачає використання комплексу інструментів, серед яких:

- 1) HR-стратегії, спрямовані на розвиток персоналу;
- 2) системи управління підприємством (ERP, CRM);
- 3) аналітичні платформи для обробки даних;
- 4) сучасні підходи до управління, такі як Agile та Lean;
- 5) система показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінювати результати цифрової трансформації.

Застосування цих інструментів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та досягненню стратегічних цілей.

Впровадження цифрової культури на АТ «Рудь» дозволить досягти наступних результатів - підвищення продуктивності праці, оптимізація виробничих процесів, покращення якості продукції, зміцнення конкурентних позицій

на ринку, підвищення рівня задоволеності працівників, формування позитивного іміджу підприємства [3; 4].

Разом із перевагами цифрова трансформація супроводжується певними ризиками, серед яких загрози кібербезпеки, значні фінансові витрати, перевантаження персоналу змінами, можливий розрив між темпами впровадження технологій і готовністю працівників.

Висновки та пропозиції. Цифрова культура виступає ключовим інструментом стратегічного розвитку сучасного підприємства. Вона забезпечує ефективне використання технологій, сприяє інноваціям та підвищує конкурентоспроможність.

Для АТ «Рудь» формування цифрової культури є необхідною умовою адаптації до сучасних викликів та забезпечення сталого розвитку. Комплексний підхід до впровадження цифрових рішень, розвиток персоналу та підтримка з боку керівництва дозволять досягти значних результатів і зміцнити позиції підприємства на ринку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних моделей впровадження цифрової культури з урахуванням специфіки українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*, 2025 (2 (53), 213-220. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>

2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360>

3. Мельник О.Г., Руда М.В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 196–209.

4. Ванг Д., Дольська О. Цифрова культура: особливості та її основні характеристики. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2023. Вип. 41. С. 15-21.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

Корнійчук Д., студент
Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах глобальної нестабільності, швидких технологічних змін та посилення конкуренції традиційні підходи до стратегічного планування втрачають свою ефективність. Класичні інструменти, що базуються на довгострокових прогнозах і відносно стабільному середовищі, дедалі частіше не враховують високий рівень невизначеності, динамічність ринків і вплив цифрової трансформації. Особливо це актуально для українських організацій, які функціонують в умовах воєнного стану, економічних викликів та необхідності швидкої адаптації до змін.

Особливо актуальним є дослідження питань стратегічного планування для підприємств харчової промисловості, які функціонують у складних умовах коливання попиту, зміни споживчих уподобань, зростання вартості ресурсів та посилення конкурентної боротьби. Для таких підприємств важливо формувати ефективну систему стратегічного управління, що забезпечує стабільність виробництва, підвищення якості продукції та зміцнення позицій на ринку.

Теоретичні засади стратегічного планування розкрито у працях науковців, зокрема Кухаренко В., Нетудихата К., Носань Н., Панченко Р., Сіделєв М., Якименко Т. та інших. Питання сутності стратегічного планування на підприємстві є достатньо опрацьованими в науковій літературі. Водночас недостатньо дослідженими залишаються аспекти вибору та застосування методів і інструментів стратегічного планування.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей трансформації процесів та інструментів стратегічного

планування, обґрунтуванні напрямів їх удосконалення в сучасних умовах господарювання АТ «Житомирські ласощі».

Основний зміст. Стратегічне планування є важливим елементом системи управління підприємством, що передбачає визначення довгострокових цілей діяльності організації та розробка шляхів їх досягнення з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Воно спрямоване на формування перспектив розвитку підприємства, ефективне використання ресурсів і забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

У науковій літературі стратегічне планування розглядається як процес аналізу поточного стану підприємства, прогнозування майбутніх умов функціонування та визначення оптимальних напрямів розвитку. Основною метою стратегічного планування є забезпечення стабільного розвитку підприємства шляхом адаптації до змін у зовнішньому середовищі та використання внутрішнього потенціалу.

Процес стратегічного планування складається з кількох взаємопов'язаних етапів, які забезпечують послідовне формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства:

- визначення місії та бачення підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- формування стратегічних цілей.

Таблиця 1

Етапність процесу планування

Етап	Процес
Вибір та розробка стратегії	обираються оптимальні напрями розвитку підприємства, що дозволяють досягти поставлених цілей
Реалізація стратегії	передбачає впровадження стратегічних рішень у діяльність підприємства, розробка програм, планів і заходів
Контроль та оцінка результатів	на завершальному етапі здійснюється моніторинг виконання стратегічних планів і коригування стратегії у разі необхідності

Джерело: сформовано автором.

На основі проведеного аналізу визначаються довгострокові цілі підприємства, які мають бути конкретними, вимірюваними та досяжними (табл.1). Для обґрунтування стратегічних рішень використовуються різноманітні інструменти стратегічного аналізу, які допомагають оцінити внутрішні можливості організації та вплив зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз - це один із найбільш поширених методів стратегічного аналізу, який передбачає визначення сильних сторін (Strengths), слабких - (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) діяльності підприємства. SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити позиції підприємства на ринку та визначити перспективні напрями розвитку.

PEST-аналіз – інструмент, що використовується для дослідження макросередовища підприємства. Він передбачає аналіз політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів, які можуть впливати на діяльність організації.

Balanced Scorecard (збалансована система показників) - це сучасний інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінювати діяльність підприємства за кількома напрямками: фінансовим, клієнтським, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку персоналу. Balanced Scorecard забезпечує узгодження стратегічних цілей із поточною діяльністю підприємства та сприяє підвищенню ефективності управління [1; 2].

Особливої уваги потребує діяльність АТ «Житомирські ласощі», одного з відомих українських виробників кондитерської продукції. Дослідження особливостей стратегічного планування на цьому підприємстві дозволить визначити напрями підвищення ефективності його управління та забезпечення сталого розвитку в сучасних економічних умовах.

Стратегічне планування на підприємстві АТ «Житомирські ласощі» спрямоване на забезпечення стабільного розвитку, підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій на ринку кондитерських виробів. Воно

передбачає формування довгострокових цілей розвитку підприємства та визначення шляхів їх досягнення.

Однією з особливостей стратегічного планування на підприємстві є орієнтація на ринкові тенденції та потреби споживачів. Керівництво підприємства приділяє значну увагу аналізу змін у попиті на кондитерські вироби, розвитку нових смаків і форматів продукції, а також розширенню асортименту [2; 3].

Також важливим елементом стратегічного планування є модернізація виробництва та впровадження сучасних технологій. Це дозволяє підвищувати продуктивність праці, зменшувати витрати виробництва та покращувати якість продукції.

Для обґрунтування стратегічних рішень підприємство може застосовувати інструменти стратегічного аналізу, які допомагають оцінити поточний стан підприємства та визначити перспективи його розвитку. Важливим напрямом трансформації стратегічного планування досліджуваного підприємства є використання сучасних інструментів стратегічного управління, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, стратегічні карти та Balanced Scorecard. Застосування цих методів дозволить комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства, проаналізувати фактори зовнішнього середовища та сформулювати обґрунтовані стратегічні рішення [4; 5].

Висновки та пропозиції. Отже, стратегічне планування є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємства, що дозволяє визначати основні напрями діяльності, раціонально використовувати ресурси та формувати конкурентні переваги на ринку. В умовах динамічного бізнес-середовища особливого значення набуває трансформація процесів стратегічного планування, що передбачає удосконалення управлінських підходів, впровадження сучасних інструментів стратегічного аналізу та використання цифрових технологій.

Для підприємств харчової промисловості, зокрема АТ «Житомирські ласощі», ефективне стратегічне планування та управління сприятиме адаптації до змін ринкового середовища, підвищенню конкурентоспроможності, прийняттю

обґрунтованих управлінських рішень та забезпеченню сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Нетудихата К., Сіделєв М., Кухаренко В. Теоретичні основи стратегічного планування діяльності бізнес-організацій. *Економіка та суспільство*, 2025. (80). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-174>
2. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.
3. Проценко В. М., Янчак Ю. О., Собіна Ю. В., Слєпцов О. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2024. № 10. С. 478-484.
4. Мартенюк І. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. С.343-353. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-43>.
5. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»»* № 30, 2024. С.71-76.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

Кипиченко В., студентка

Науковий керівник: Місевич М. А., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

За умов інтенсивного впровадження цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності цифрова трансформація бізнесу стає ключовим чинником його адаптації до сучасних викликів, гарантування безпеки, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Проте водночас зростає рівень конкуренції та кіберзагроз, що постійно формує нові виклики для економічної та конкурентної безпеки бізнесу. У зв'язку з цим, актуальним є дослідження цифрової трансформації як інструменту забезпечення конкурентної безпеки бізнесу.

Огляд наукової літератури з проблематики дослідження свідчить про значний інтерес вчених до цифрової трансформації суспільства на сучасному етапі. Так, над цією проблематикою працюють В. Василега [1], І. Кайда [2], Т. Сербіна, І. Куташев [3] та ін. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених цифровій трансформації, наявна інформація має фрагментарний характер, а питання забезпечення конкурентної безпеки бізнесу в цьому контексті залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Основний зміст. Цифрова трансформація являє собою комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. На відміну від автоматизації чи простого оцифрування даних, вона передбачає глибинні зміни у підходах до ведення бізнесу. Такий процес може охоплювати перегляд стратегічних орієнтирів, реорганізацію внутрішніх процесів, а також трансформацію організаційної культури підприємства. [2, с. 3].

За словами Т. Сербіної та І. Куташева, цифрова трансформація стала визначальним фактором розвитку підприємств у глобальній економіці. Поширення цифрових технологій – штучного інтелекту, хмарних сервісів, великих даних, платформних рішень, інтернету речей – суттєво змінює способи організації бізнес-процесів, моделі управління та взаємодію підприємств зі стейкхолдерами [3, с. 22].

На наш погляд, у контексті конкурентної безпеки бізнесу цифрова трансформація виконує декілька провідних функцій. Так, вона забезпечує підвищення швидкості прийняття управлінських рішень завдяки доступу до аналітичних даних у режимі реального часу. Окрім того, цифрова трансформація сприяє оптимізації витрат і ресурсів, що дає можливість підприємствам знижувати собівартість продукції та підвищувати цінову конкурентоспроможність. Цифрові технології забезпечують покращення взаємодії з клієнтами, що формує довгострокові конкурентні переваги через персоналізацію послуг.

Погоджуємось з позицією В. Василеги, що цифрова трансформація виступає одним із визначальних чинників зміцнення конкурентної безпеки підприємства, адже забезпечує цифровізацію та впорядкування управлінських і фінансових процесів. Вона сприяє ранньому виявленню ризиків, підвищує відкритість даних і раціоналізує використання ресурсів. Упровадження інструментів BI, ERP, аналітики та кіберзахисту підсилює обґрунтованість управлінських рішень і контрольні механізми. У підсумку цифровізація формує більшу стійкість бізнесу, його конкурентні переваги та здатність протистояти загрозам. [1, с. 355-356].

Однак слід зазначити, що цифрова трансформація бізнесу у сучасних умовах супроводжується численними викликами, які пов'язані з кібербезпекою, управлінням даними та технологічними ризиками. З огляду на це, забезпечення конкурентної безпеки бізнесу потребує системного підходу (рис. 1).



Рис. 1. Головні ризики цифрової трансформації бізнесу

Джерело: складено автором.

Висновки та пропозиції. Отже, цифрова трансформація є визначальним чинником забезпечення конкурентної безпеки бізнесу в умовах сучасної економіки, адже вона сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації ресурсів, зміцненню взаємодії з клієнтами та посиленню захисту інформації. Але її впровадження супроводжується численними ризиками, зокрема у сфері кібербезпеки та управління даними, тому доцільною є розробка комплексної стратегії цифрової трансформації, яка враховуватиме сучасні виклики.

Список використаних джерел

1. Васи́лега В. Цифровізація як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 351–358. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.351>
2. Кайда І.Ф. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. С. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
3. Сербіна Т., Куташев І. Цифрова трансформація підприємств в умовах конкурентної боротьби. *Підприємництво та інновації*. 2025. №38. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.3>

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Човнюк Д., студентка

Науковий керівник: Лесь А. В., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасному глобалізованому ринковому середовищі конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається гнучкістю його цінової політики. Традиційні витратні методи втрачають ефективність через стрімкі зміни попиту, цифровізацію економіки та зростання вимог споживачів. Інноваційні методи управління ціноутворенням (динамічне, ціннісне, психологічне, на основі штучного інтелекту та аналізу великих даних) стають стратегічним інструментом формування стійких конкурентних переваг.

Теоретичне підґрунтя закладене працями Ф. Котлера, М. Портера [1; 2], Т. Нагла, а також вітчизняних науковців – С. М. Ілляшенка, Н. І. Чухрай, М. А. Окландера [3; 5; 6]. У їхніх роботах обґрунтовано доцільність переходу від витратної логіки до ціннісної, запропоновано сучасні моделі адаптивного ціноутворення. Водночас залишаються недостатньо вивченими галузеві аспекти, зокрема впровадження таких методів на підприємствах архітектурної сфери, де ціна традиційно визначається кошторисним розрахунком, а не ринковою цінністю послуги. Це підтверджує актуальність дослідження та потребу в систематизації інноваційного інструментарію (табл. 1).

Таблиця 1.

Класифікація інноваційних методів управління ціноутворенням

Метод	Сутність	Вплив на конкурентоспроможність
Динамічне ціноутворення	Гнучка зміна ціни залежно від попиту, часу, поведінки клієнта	Оптимізація доходу, швидке реагування на ринкову кон'юнктуру

Ціннісно-орієнтоване ціноутворення	Встановлення ціни на основі сприйманої цінності для замовника	Посилення лояльності, диференціація пропозиції
Психологічне ціноутворення	Використання когнітивних ефектів (неокруглені ціни, пакетування)	Підвищення привабливості пропозиції без зниження рентабельності
Ціноутворення на основі великих даних і ШІ	Алгоритмічний аналіз ринкових індикаторів, прогнозування попиту	Персоналізація пропозицій, мінімізація помилок ціноутворення

Основний зміст. Об'єктом дослідження обрано архітектурне підприємство ТОВ «М9», основним видом діяльності якого є проєктування об'єктів цивільного та комерційного призначення, інжиніринг та авторський нагляд. Протягом 2023–2025 рр. компанія поетапно впроваджувала елементи інноваційного ціноутворення: модульний підхід до формування вартості пакетів послуг, ціннісне обґрунтування для преміум-проєктів, використання хмарних калькуляторів для оперативної оцінки бюджету замовника. Аналіз результатів виявив позитивну динаміку ключових показників конкурентоспроможності (рис. 1).

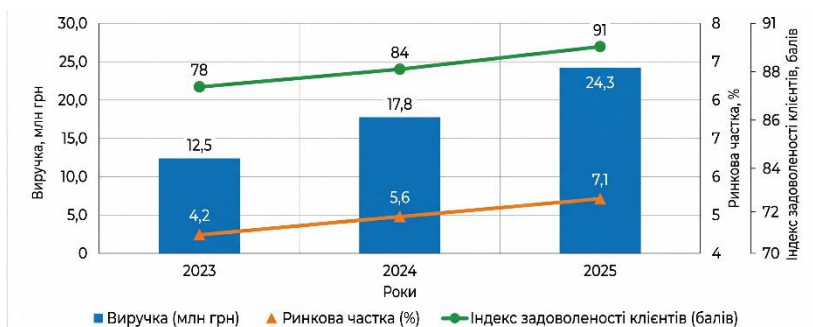


Рис. 1. Динаміка показників конкурентоспроможності ТОВ «М9» за 2023–2025 рр.

Для кількісної оцінки ефективності застосовано систему індикаторів (табл. 2).

Таблиця 2.

Порівняльний аналіз результативності впровадження інноваційних методів ціноутворення у ТОВ «М9»

Показник	2023 р. (базовий)	2025 р.	Абсолютне відхилення
Рентабельність послуг, %	14,3	21,7	+7,4
Частка ринку (регіональний), %	4,2	7,1	+2,9
Індекс задоволеності клієнтів (0–100)	78	91	+13
Кількість нових контрактів, од.	45	83	+38

Позитивні зрушення зумовлені тим, що ціннісно-орієнтований підхід дозволив уникати цінових війн і водночас підвищити середній чек, а динамічні модулі скоротили час підготовки комерційної пропозиції на 40 %. Водночас SWOT-аналіз (табл. 3) засвідчив і наявність слабких сторін, які потребують уваги під час подальшої трансформації цінової політики.

Таблиця 3

SWOT-аналіз впровадження інноваційних методів ціноутворення в ТОВ «М9»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Унікальна галузева експертиза – Наявність успішного кейсу зростання рентабельності – Швидке впровадження хмарних калькуляторів	– Брак фахівців із Data Science – Недостатня автоматизація збору конкурентної інформації – Обмежений бюджет на масштабування ІІІ-рішень
Можливості (O)	Загрози (T)
– Зростання попиту на «зелене» будівництво (ESG-складова) – Державні гранти на цифровізацію бізнесу – Розширення ринку через онлайн-платформи	– Посилення конкуренції з боку великих проектних бюро – Можливе несприйняття прозорого алгоритму цін замовниками – Ризик кібератак на систему динамічного ціноутворення

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження доводить, що інноваційні методи управління ціноутворенням є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності архітектурного підприємства. У ТОВ «М9» поєднання ціннісного підходу, модульних конструкцій і цифрових сервісів

забезпечило зростання рентабельності на 7,4 в.п., ринкової частки – на 2,9 в.п., а також суттєве покращення клієнтського досвіду. Водночас ідентифіковані слабкі сторони та загрози дають змогу сформулювати стратегічні рекомендації:

1) Поглибити цифрову трансформацію ціноутворення шляхом інтеграції модуля машинного навчання, який на основі історичних даних та зовнішніх індикаторів (сезонність, вартість матеріалів, активність конкурентів) автоматично коригує рекомендовану ціну в режимі реального часу.

2) Запровадити постійний моніторинг сприйнятої цінності через NPS-опитування та A/B-тестування пакетів послуг, що дозволить точно налаштовувати ціннісну модель.

3) Сформувати програму підвищення компетенцій персоналу з управління дохідністю (revenue management) та використання аналітичних платформ.

4) Узгодити цінову стратегію з принципами сталого розвитку, пропонуючи знижки на «зелені» проекти, що посилять імідж соціально відповідальної компанії та відповідатиме тематичному напрямку ESG-трансформації.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише зміцненню ринкових позицій ТОВ «М9», а й формуванню адаптивної, екологічно свідомої бізнес-моделі, здатної до сталого зростання в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ : Хімджест, 2020. 800 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2021. 445 с.
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2023. 334 с.
4. Нагл Т., Хоган Дж. Стратегія і тактика ціноутворення: посібник для прийняття рішень. 5-те вид. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2019. 380 с.
5. Чухрай Н. І., Гаврилюк І. В. Цифрове ціноутворення: новітні інструменти та моделі. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 3. С. 52–65.
6. Окландер М. А., Окландер Т. О. Маркетингове ціноутворення : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2024. 196 с.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОНДИТЕРСЬКИХ БРЕНДІВ У КРОС-КУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Голованова Д., студентка

Науковий керівник: Усюк Т.В., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Світова кондитерська промисловість є однією з найбільш динамічних галузей харчової індустрії, що активно розвивається в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції. Кондитерські вироби охоплюють широкий спектр продукції, включаючи шоколад, цукрові кондитерські вироби, жувальну гумку та пастилки, які користуються стабільним попитом серед споживачів у різних країнах світу.

За даними міжнародних аналітичних досліджень, у 2024-2025 рр. обсяг світового ринку кондитерських виробів становив близько 204-314 млрд дол. США [5]. Основними факторами розвитку ринку виступають зростання доходів населення, урбанізація, інновації у виробництві продуктів та активне формування міжнародних брендів. У таких умовах особливого значення набувають стратегічні підходи до розвитку кондитерських компаній, які дозволяють їм ефективно функціонувати у крос-культурному середовищі.

Світовий ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції та значною концентрацією виробництва серед великих транснаціональних корпорацій. Його розвиток визначається зростанням споживчого попиту, глобалізацією торговельних потоків та посиленням вимог до якості й інноваційності продукції. Водночас важливим чинником є зміна споживчих вподобань у бік більш здорових, екологічно безпечних і функціональних продуктів. Значну роль відіграє також цифровізація бізнес-процесів, зокрема розвиток електронної комерції та персоналізованого маркетингу. Крім того, компанії посилюють увагу до сталого розвитку, впроваджуючи етичні практики постачання сировини та зменшення екологічного впливу виробництва. Провідні міжнародні компанії активно розширюють свою діяльність через інновації, маркетингові стратегії та глобальні мережі

дистрибуції. Глобальний кондитерський ринок формують міжнародні компанії, їх основні бренди і стратегічні особливості (табл. 1).

Таблиця 1

Провідні міжнародні компанії на світовому ринку кондитерських виробів у 2025 р.

Компанія	Основні бренди	Орієнтовний дохід від кондитерської продукції, млрд дол.	Частка світового ринку, %	Особливості стратегії
Mars	Snickers, M&M's	22,0	13,9	глобальна дистрибуція, адаптація до локальних ринків
Ferrero	Ferrero Rocher, Nutella	15,3	8,5	преміальний сегмент, інноваційне розширення асортименту
Mondelez International	Oreo, Milka	11,8	11,1	диверсифікація асортименту, цифровий маркетинг
Nestlé	KitKat, Smarties	9,0	6,8	інновації, сталий розвиток

Джерело: складено на основі даних [8] та [3].

П'ять найбільших компаній світового ринку контролюють приблизно 30 % глобальної частки, що свідчить про відносно високий рівень концентрації галузі [1]. Домінування цих корпорацій пояснюється сильною брендовою позицією, розгалуженою системою дистрибуції та активними інвестиціями у маркетинг. Водночас поряд із глобальними гігантами значну роль відіграють регіональні виробники, які адаптують продукцію до локальних культурних особливостей і смакових уподобань споживачів. Зростання світового ринку кондитерських виробів значною мірою зумовлене зміною споживчої поведінки та появою нових ринкових тенденцій. Після пандемії споживачі дедалі частіше надають перевагу продуктам високої якості з натуральними інгредієнтами,

унікальними смаковими поєднаннями та етичним походженням сировини [5].

Іншим важливим напрямом розвитку є інновації у сфері здорового харчування. Виробники активно розробляють нові продукти зі зниженим вмістом цукру, використанням натуральних підсолоджувачів, а також функціональних інгредієнтів, таких як вітаміни, пробіотики або рослинні компоненти. Суттєвим фактором зростання також є розширення ринків, що розвиваються, зокрема країн Азії. Такі держави, як Китай та Індія, демонструють високі темпи зростання споживання кондитерських виробів завдяки збільшенню доходів населення та урбанізації [4].

Таблиця 2

Сегментація світового ринку кондитерських виробів

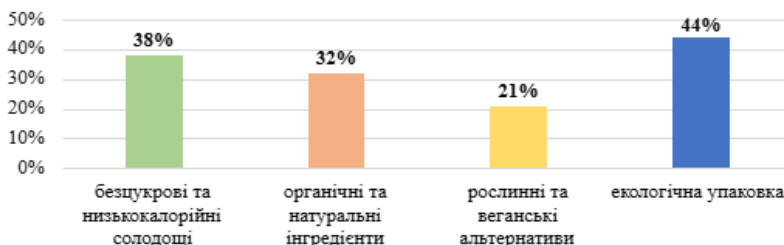
Сегмент	Основні категорії	Характеристика
За типом продукції	шоколад, цукрові кондитерські вироби, жувальна гумка, пастилки	шоколад займає близько 54% ринку
За каналами збуту	гіпермаркети, супермаркети, малі магазини, онлайн	гіпермаркети та супермаркети залишаються основним каналом продажу (47%)
За ціновим сегментом	масовий, преміум, супер-преміум	найшвидше зростає преміальний сегмент
За споживачами	індивідуальні покупці, харчова індустрія, подарунковий сегмент	індивідуальні споживачі формують основний попит (59%)

Джерело: складено на основі даних [1], [5] та [7].

Аналіз структури світового ринку показує, що найбільшу частку займає шоколадна продукція, яка користується стабільним попитом серед споживачів у більшості регіонів світу. Для більш детального розуміння структури ринку наведено сегментацію світового ринку кондитерських виробів за основними критеріями (табл. 2).

Сучасний етап розвитку кондитерського бізнесу характеризується активним впровадженням інноваційних рішень. Виробники прагнуть адаптувати продукцію до нових потреб споживачів, які дедалі більше звертають увагу на якість інгредієнтів, екологічність упаковки та функціональні властивості продуктів. Розвиток таких напрямів дозволяє

компаніям формувати нові сегменти ринку та підвищувати конкурентоспроможність своїх брендів (рис. 1).



1

Рис. 1. Основні інноваційні тенденції розвитку кондитерського ринку

Джерело: складено на основі даних [5], [4] та [2].

Розподіл світового ринку кондитерських виробів характеризується значною регіональною диференціацією, яка визначається як рівнем економічного розвитку окремих країн, так і культурно-історичними традиціями споживання солодощів. Провідні виробники враховують ці відмінності при розробці стратегій крос-культурної адаптації своїх брендів. Ключовою стратегією, що забезпечує успіх на різних регіональних ринках, є глокалізація - поєднання глобальної брендової ідентичності з адаптацією продукту та маркетингових повідомлень до локальних культурних особливостей. Так, компанія Mars реалізує цю стратегію, пропонуючи версії бренду Snickers з регіональними смаками - наприклад, із маракуйєю для бразильського ринку або з додаванням фініків у версії для Саудівської Аравії [2]. Аналогічно Mondelez International просуває цифрові канали продажу з урахуванням локальних платформ: в Індії компанія співпрацює з Flipkart та BigBasket, тоді як у Китаї - з Alibaba [7].

Важливою ознакою крос-культурного підходу є адаптація комунікаційних стратегій. Дослідники вказують, що ефективна локалізація передбачає не лише переклад рекламних матеріалів, а й глибоке врахування культурних цінностей, норм і споживчих звичок [6]. Наприклад, в азійських ринках, де 41 % споживачів скоротили кількість традиційних прийомів їжі, солодощі та кондитерські вироби все частіше сприймаються як елемент снєкінгу, що відкриває нові можливості для позиціонування продуктів [4]. Крім того, культурні свята та

подарункові традиції у таких регіонах, як Близький Схід (Рамадан) та Азія (Місячний новий рік), суттєво впливають на сезонний попит і спонукають компанії до розробки спеціальних лімітованих колекцій.



Рис. 2. Регіональна структура світового ринку кондитерських виробів

Джерело: складено на основі даних [1] та [5].

Ще одним важливим аспектом регіональної стратегії є цінова політика. На ринках, що розвиваються, - зокрема в Індонезії, Індії та країнах Африки - попит зосереджений у масовому сегменті, де визначальними є доступність та зручність фасування. Провідні компанії виводять на ці ринки продукцію в малих упаковках за нижчою ціною, щоб охопити широку аудиторію [2]. Водночас у розвинених ринках Європи та Північної Америки спостерігається протилежна тенденція - зростання попиту на преміальні вироби, що стимулює компанії інвестувати в розширення преміального портфеля. Таким чином, регіональна структура ринку відображає різноманітність стратегій, які застосовують міжнародні кондитерські компанії залежно від культурного, демографічного та економічного профілю цільових ринків.

Отже, світовий ринок кондитерських виробів характеризується стабільним зростанням та високим рівнем конкуренції між міжнародними брендами. Основними стратегічними напрямками розвитку міжнародних кондитерських компаній у крос-культурному середовищі є диверсифікація асортименту продукції, адаптація товарів до локальних ринків, розвиток преміального сегмента, впровадження інновацій та використання цифрових каналів продажу. Реалізація цих стратегій дозволяє міжнародним

компаніям зміцнювати свої позиції на глобальному ринку та ефективно реагувати на зміни споживчих уподобань у різних культурних середовищах.

Список використаних джерел

1. Confectionery Market Outlook 2025-2032. Intel Market Research. URL: <https://www.intelmarketresearch.com/confectionery-market-16544>
2. Confectionery News. Inside Mars Wrigley's strategy to tap emerging global markets, 2024. URL: <https://www.confectionerynews.com/Article/2024/07/15/Mars-Wrigley-expands-into-emerging-markets/>
3. Confectionery Production. Mondelez reveals annual results upturn, 2025. URL: <https://www.confectioneryproduction.com/news/51515/mondelez-reveals-annual-results-upturn-despite-wider-economic-uncertainties/>
4. FoodNavigator-Asia. APAC confectionery must focus on adaptability, affordability and healthier innovation, 2025. URL: <https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2025/03/26/apac-confectionery-must-focus-on-adaptability-affordability-and-healthier-innovation-to-stay-relevant-to-consumers/>
5. Persistence Market Research. Confectionery Market Size, Share & Growth Forecast 2032. URL: <https://www.persistencemarketresearch.com/market-research/confectionery-market.asp>
6. ResearchGate. Adapting Brands for Global Markets through Cross-Cultural Marketing, 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/394232746_Adapting_Brands_for_Global_Markets_through_Cross-Cultural_Marketing
7. Straits Research. Confectionery Market Size, Share & Forecast 2033. URL: <https://straitsresearch.com/report/confectionery-market>
8. Voronoi App. Top 10 Chocolate Companies Worldwide by Confectionery Sales, 2024. URL: <https://www.voronoiiapp.com/food-beverage/Top-10-Chocolate-Companies-Worldwide-by-ChocolateConfectionery-Sales-6309>

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВАЙБ ХАУС»

Старовойт Я, студент

Науковий керівник: Тарасович Л.В., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

У сучасних умовах розвитку економіки активне впровадження цифрових технологій у систему управління маркетинговою діяльністю виступає важливою передумовою забезпечення ефективної роботи та конкурентоспроможності підприємства. Динамічні зміни ринкового середовища та зростання ролі цифрових інструментів зумовлюють потребу в трансформації традиційних підходів до маркетингового менеджменту, орієнтуючи підприємства на застосування інноваційних рішень. У цьому контексті особливого значення набуває використання цифрових технологій на всіх етапах маркетингової діяльності ТОВ «Вайб Хаус» — від дослідження ринку та аналізу поведінки споживачів до формування та реалізації маркетингових стратегій.

Важливо відзначити, що застосування сучасних цифрових інструментів, таких як системи веб-аналітики, CRM-платформи, соціальні мережі та сервіси електронної комерції, дозволяє суттєво підвищити результативність маркетингової діяльності підприємства. Завдяки їх використанню ТОВ «Вайб Хаус» має змогу більш точно визначати потреби споживачів, здійснювати сегментацію ринку, прогнозувати попит і створювати індивідуалізовані пропозиції для клієнтів. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів і формуванню їхньої довгострокової лояльності [1, с. 67].

Окрім цього, цифрові технології відкривають додаткові можливості для вдосконалення маркетингових процесів підприємства, зокрема шляхом автоматизації операцій та оптимізації витрат на реалізацію маркетингових заходів. Активне використання цифрових каналів комунікації — соціальних мереж, контент-маркетингу, SEO та онлайн-

продажів — дає змогу ТОВ «Вайб Хаус» розширювати коло споживачів і підтримувати з ними постійний зв'язок у режимі реального часу. Водночас підприємство отримує можливість оперативно оцінювати ефективність маркетингових заходів та вносити необхідні корективи на основі аналітичних даних [1–3].

Значну роль у підвищенні ефективності системи менеджменту маркетингової діяльності ТОВ «Вайб Хаус» відіграє впровадження комплексних цифрових платформ, які забезпечують узгодженість роботи різних структурних підрозділів та створюють єдиний інформаційний простір. Це сприяє покращенню координації діяльності, підвищенню прозорості управління та більш раціональному використанню ресурсів підприємства. Разом із тим, цифровізація маркетингової діяльності вимагає розвитку професійних компетенцій персоналу, зокрема навичок роботи з сучасними інформаційними системами та аналітичними інструментами.

Отже, впровадження цифрових технологій у систему менеджменту маркетингової діяльності ТОВ «Вайб Хаус» забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, зміцненню ринкових позицій та досягненню довгострокового розвитку в умовах цифровізації економіки.

Таблиця 1.1

Цифрова технологія / інструмент	Напрямок використання	Характеристика застосування на підприємстві	Результат / ефект
Системи веб-аналітики	Аналіз ринку та поведінки споживачів	Збір і обробка даних про відвідувачів сайту, їхню поведінку та інтереси	Підвищення точності маркетингових рішень, краще розуміння клієнтів
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Накопичення інформації про клієнтів, історію взаємодії, автоматизація	Підвищення лояльності клієнтів та персоналізація пропозицій

Цифрова технологія / інструмент	Напрямок використання	Характеристика застосування на підприємстві	Результат / ефект
		комунікацій	
Соціальні мережі	Комунікація та просування	Взаємодія з цільовою аудиторією, формування іміджу бренду, реклама	Розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду
SEO та контент-маркетинг	Просування в інтернеті	Оптимізація сайту, створення корисного контенту для залучення аудиторії	Зростання органічного трафіку та залучення нових клієнтів
Електронна комерція	Збут продукції	Використання онлайн-платформ для продажу товарів і послуг	Збільшення обсягів продажу та розширення ринку
Автоматизовані маркетингові системи	Оптимізація маркетингових процесів	Автоматизація email-розсилок, реклами, обробки замовлень	Зниження витрат і підвищення ефективності діяльності
Цифрові канали комунікації	Зв'язок із клієнтами	Використання месенджерів, чат-ботів, онлайн-консультацій	Оперативна взаємодія з клієнтами в режимі реального часу
Комплексні цифрові платформи	Інтеграція бізнес-процесів	Об'єднання маркетингових, збутових і аналітичних функцій в єдину систему	Підвищення координації та прозорості управління

Узагальнюючи наведені дані, слід зазначити, що використання цифрових технологій у діяльності ТОВ «Вайб Хаус» охоплює всі ключові етапи маркетингового менеджменту та забезпечує підвищення ефективності управління,

оптимізацію витрат і формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел

1. Архипова Т. В., Корюгін А. В. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства. Інвестиція: практика та досвід. 2023. № 10. С. 65–68. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1511> (дата звернення: 09.04.2026).
2. Білоусько Т. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 1–6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2608> (дата звернення: 09.04.2026).
3. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії. 2023. № 26. С. 1–12. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794> (дата звернення: 09.04.2026).

ІНТЕГРАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

Герасимчук Д., студент
Науковий керівник: Кравчук І.І., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах ускладнення ланцюгів постачання, цифровізації економіки та нестабільності ринкового середовища ефективне управління закупівельною логістикою набуває стратегічного значення для підприємств. Потреба в оптимізації витрат, підвищенні надійності поставок і забезпеченні безперервності діяльності зумовлює необхідність впровадження інтегрованого підходу до аналізу закупівель. Водночас фрагментарність управлінських рішень, недостатня узгодженість інформаційних потоків і обмежене використання аналітичних інструментів знижують ефективність логістичних процесів, що підсилює роль консалтингових підходів. Поєднання аналітичних методів із цифровими технологіями та відсутність системного оцінювання закупівельної логістики істотно впливають на якість управлінських рішень.

Проблематика управління ланцюгами постачання та закупівельною логістикою активно досліджується сучасними науковцями Н. Трушкіною та К. Кітріш [1], Н. Ремзіною [2], М. Пічугіною та Феоктістовою [3], якими визначається сутність і значення інтегрованого підходу до управління логістичними процесами, акцентується на впливі цифровізації на трансформацію ланцюгів постачання та підвищення їх ефективності, обґрунтовується необхідність адаптації логістичних систем до кризових умов функціонування, а також розглядаються сучасні концепції розвитку. Разом із тим, окремих досліджень потребують аспекти інтеграції закупівельної логістики в ланцюгах постачання.

Основний зміст. Інтегрований аналіз закупівельної логістики є важливим елементом підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Його сутність полягає у комплексному

дослідженні матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах ланцюга постачання з урахуванням їх взаємозв'язків. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень на всіх етапах закупівельної діяльності від вибору постачальників до управління запасами.

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває впровадження сучасних підходів до управління ланцюгами постачання, зокрема концепцій Індустрія 4.0, які сприяють підвищенню ефективності логістичних процесів, включаючи закупівлі, транспортування та складування [1]. Використання цифрових технологій забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підвищує прозорість операцій та сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

Водночас сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та ризиків, що потребує адаптації ланцюгів постачання до кризових явищ. У цьому контексті важливим є підвищення гнучкості логістичних систем, оптимізація процесів постачання та мінімізація витрат [2]. Саме тому зростає роль консалтингових підходів, які дозволяють здійснювати комплексну діагностику закупівельної діяльності, виявляти проблемні зони та формувати ефективні напрями їх усунення.

Розвиток концепції Supply Chain 4.0 передбачає інтеграцію цифрових рішень, автоматизацію логістичних процесів і використання аналітичних інструментів для підвищення ефективності управління ресурсами [3]. Застосування таких методів, як ABC- та XYZ-аналіз, оцінювання постачальників і прогнозування потреб у ресурсах, дозволяє оптимізувати структуру запасів, знизити рівень невизначеності та підвищити точність планування закупівель. Означене засвідчує вагомість використання інтегрованого аналізу закупівельної логістики на основі консалтингових підходів і сучасних цифрових технологій, що зумовить підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат і формування стійких конкурентних переваг у ланцюгах постачання.

Висновки та пропозиції. Інтегрований аналіз закупівельної логістики є важливим елементом підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Інтегрований підхід до аналізу закупівельної логістики забезпечує комплексне врахування матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та ефективність функціонування підприємств. Використання сучасних аналітичних інструментів і цифрових технологій сприяє зниженню ризиків, підвищенню прозорості закупівельних процесів і формуванню конкурентних переваг у ланцюгах постачання.

Список використаних джерел

1. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції Індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.74).
2. Ремзіна Н. А. Управління ланцюгами постачання в умовах криз. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1(82). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2023_1_11.
3. Пічугіна М. А., Феоктістова Н. О. Концепція Supply Chain 4.0. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023 DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287414>.

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Доскоч А., студент

Науковий керівник: Кравчук І.І., д.е.н., професор

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах посилення екологічних викликів та зростання вимог до сталого розвитку особливої актуальності набуває проблема ефективного управління ризиками ланцюгів постачання в умовах геополітичних трансформацій. Сучасні глобальні процеси – війни, санкції, торговельні обмеження, пандемії – суттєво порушують стабільність логістичних систем і створюють нові ризики для підприємств.

Проблеми використання консалтингу для управління ризиками ланцюгів постачання досліджували Крикавський Є. В. та Чернописька Н. В., які визначають логістичний консалтинг як важливий інструмент підвищення ефективності управління ланцюгами постачання та адаптації підприємств до умов нестабільності. У своїх дослідженнях Сумець О. М. акцентує увагу на зростанні ризиків у ланцюгах постачання в умовах невизначеності та обґрунтовує необхідність застосування сучасних підходів до їх ідентифікації та мінімізації. Водночас Похильченко О. А. та Ковальська Л. Л. підкреслюють значення консалтингу як інструменту вдосконалення логістичних систем підприємств, зокрема через впровадження інноваційних рішень, цифровізацію процесів і підвищення їх стійкості до зовнішніх викликів. Таким чином, науковці відзначають зростання ролі логістичного консалтингу в управлінні ризиками ланцюгів постачання, однак питання його ефективного використання в умовах криз і геополітичних трансформацій потребують подальшого дослідження.

Основний зміст дослідження. Логістичний консалтинг виступає важливим інструментом забезпечення стійкості ланцюгів постачання в умовах невизначеності. Його ключова роль полягає у системному аналізі ризиків, розробці стратегій їх мінімізації та впровадженні інноваційних рішень. Важливим

елементом є застосування інтегрованого підходу до управління ризиками, який дозволяє розглядати логістичні процеси як єдину систему (табл. 1).

Таблиця 1

Роль логістичного консалтингу в управлінні ризиками

Тип ризику	Характеристика	Інструменти логістичного консалтингу	Очікуваний ефект
Геополітичний	Війни, санкції, торгові обмеження	Диверсифікація постачальників, альтернативні маршрути	Зниження залежності від одного ринку
Транспортний	Перебої перевезень, затримки	Оптимізація маршрутів, мультимодальні перевезення	Скорочення часу доставки
Економічний	Коливання валют, зростання витрат	Аналіз витрат, фінансове планування	Зниження витрат
Технологічний	Кіберризик и, збої систем	Впровадження цифрових платформ	Підвищення прозорості
Операційний	Помилки в управлінні, неефективність	Реінжиніринг процесів	Підвищення ефективності

Джерело: власні дослідження.

Для посилення аспектів використання консалтингових пропозицій в управлінні ризиками ланцюгів постачання необхідно використовувати концепції resilience (стійкості), яка передбачає здатність ланцюгів постачання швидко адаптуватися до змін. Дослідження показують, що стійкість досягається через поєднання цифрових технологій, аналітики та стратегічного планування. Актуальним вбачається впровадження предиктивно-аналітичних платформ, що базуються на технологіях штучного інтелекту та машинного навчання, цифрових двійників (digital twins) логістичних

систем, що дозволяє створювати віртуальні моделі ланцюгів постачання та відтворювати їх реальну поведінку в режимі реального часу.

Висновки та пропозиції. Логістичний консалтинг виступає системоутворюючим інструментом підвищення стійкості ланцюгів постачання, забезпечуючи комплексний аналіз ризиків та розробку ефективних стратегій їх мінімізації на основі інтегрованого підходу до управління.

Застосування інструментарію логістичного консалтингу дозволяє адресно реагувати на різні типи ризиків (геополітичні, транспортні, економічні, технологічні, операційні), що сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та економічної результативності логістичних процесів.

Досягнення стійкості ланцюгів постачання потребує впровадження інноваційних технологій, зокрема предиктивної аналітики, штучного інтелекту та цифрових двійників, які забезпечують адаптивність системи, підвищення прозорості та можливість моделювання поведінки логістичних процесів у реальному часі.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістичний консалтинг у системі управління ланцюгами постачання. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-23>.
2. Сумець О. М. Управління ризиками ланцюгів постачання підприємств в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 120–126. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-120-126>.
3. Похильченко О. А., Ковальська Л. Л. Роль консалтингу в підвищенні ефективності логістичних систем підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.11>.

ОРГАНІЗАЦІЯ СЛУЖБИ ЛОГІСТИКИ НА ТОВ «ЧЕРВОНОГРАНІТНИЙ КАР'ЄР»: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Новашевський А., студент
Науковий керівник: Буднік О.М., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах логістика є важливим чинником конкурентоспроможності підприємств, однак на практиці часто спостерігається її недостатня ефективність через високі витрати та недостатню узгодженість між основними процесами. Дана проблема глибоко вивчається, зокрема в контексті оптимізації логістичних систем, автоматизації управління, механізму зниження витрат і впровадження цифрових технологій. Водночас окремі аспекти організації логістики залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює потребу подальших досліджень у цьому напрямі.

Основний зміст. Ефективність логістичної діяльності підприємства значною мірою визначається правильно сформованою системою управління та чітким розподілом функцій між її складовими. Така організація забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів, задіяних у постачанні, виробництві, транспортуванні, зберіганні та реалізації продукції. ТОВ «Червоногранітний кар'єр» використовує функціональний підхід до організації логістики, ключову координаційну роль, при цьому, виконує логістичний менеджер, який забезпечує взаємозв'язок між підсистемами та узгодженість їх роботи. Така організація підвищує керованість процесів, прискорює прийняття рішень і сприяє раціональному використанню ресурсів

Розподіл логістичних функцій на окремі напрями – постачання, виробництво, транспортування, складування та збут – дозволяє підвищити якість виконання операцій, що сприяє зменшенню витрат та покращенню рівня обслуговування клієнтів.

Проведена оцінка засвідчує зниження результативності функціонування логістичної служби ТОВ «Червоногранітний кар'єр» у досліджуваному періоді. Зокрема, спостерігається скорочення валового прибутку, що у 2025 р. зменшився на 756 тис. грн порівняно з 2023 р., що вказує на зниження економічної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1

Оцінка динаміки показників ефективності та надійності логістичної служби ТОВ «Червоногранітний кар'єр»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (+/-)	Темп росту (%)
Валовий прибуток, тис. грн	3405	3647	2649	-756	77,8
<i>Коефіцієнти надійності:</i>					
- системи постачання	15,78	11,54	13,13	-2,65	83,21
- системи виробництва	30,63	23,25	29,62	-1,01	96,7
- системи транспортування	7,23	6,65	6,08	-1,15	84,09
- системи збуту	5,82	4,48	4,86	-0,96	83,51
- системи складування	11,22	11,61	10,78	-0,44	96,08
Комплексний показник надійності	11,79	9,85	10,44	-1,35	88,55

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства [1].

Аналіз показав неоднорідну динаміку логістичних підсистем. Найбільше зниження спостерігається у постачанні та транспортуванні, що може свідчити про недосконалість забезпечення ресурсами та організації перевезень. Виробництво і складування залишаються відносно стабільними, але без зростання. У збуті також фіксується негативна тенденція, що може бути пов'язано зі зниженням ефективності реалізації продукції.

Загальний рівень надійності логістичної системи зменшився, що вказує на потребу вдосконалення управління

логістикою через підвищення координації, оптимізацію витрат і впровадження цифрових інструментів. Покращення логістичної служби ТОВ «Червоногранітний кар'єр» потребує впровадження сучасних підходів до управління. Доцільним є застосування проєктного підходу, який забезпечує чіткий розподіл відповідальності, координацію дій проєктним менеджером і контроль виконання завдань на рівні керівництва. Важливим напрямом є впровадження TMS-системи для автоматизації транспортних процесів, оптимізації маршрутів і зниження витрат за рахунок цифровізації логістики. Також для підвищення ефективності доцільно запровадити S&OP-планування, яке дозволяє узгодити виробництво, постачання та збут із залученням керівного складу та системою оцінки точності прогнозів. Додатково необхідно впровадити моніторинг ключових показників ефективності через аналітичні інструменти для оперативного контролю та прийняття рішень [2].

Висновки: Дослідження показало, що логістична система ТОВ «Червоногранітний кар'єр» потребує вдосконалення через зниження прибутковості та надійності окремих підсистем, зокрема постачання, транспортування та збуту. Для підвищення ефективності доцільно впровадити проєктний підхід до управління, TMS-систему, S&OP-планування та інструменти моніторингу показників. Запропоновані заходи сприятимуть покращенню координації процесів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. ТОВ «Червоногранітний кар'єр» : опендатабот - відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/38215153> (дата звернення: 15.02.2026).
2. Ільченко Т. Формування ефективної системи логістичного менеджменту у сфері реалізації продукції підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4720> (дата звернення: 20.03.2026)..

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ ПП «УКРАЇНА» ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сидорчук В., студентка
Науковий керівник: Бездітко О.Є., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

У сучасних умовах діяльності підприємств складська логістика відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування всього бізнесу. Складська логістика як складова загальної логістичної системи спрямована на те, щоб організувати управління запасами максимально ефективно, тобто з мінімальними витратами часу та ресурсів. У будь-якому випадку, рівень організації складських процесів прямо впливає на прибутковість підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Основною діяльністю ПП «Україна» є вирощування та переробка сільськогосподарської продукції, а саме пшениці, сої, льону та ріпаку [1]. Для оцінки ефективності складської логістики доцільно використовувати систему взаємопов'язаних показників, що характеризують як виробничо-збутову діяльність підприємства, так і рівень використання складських потужностей, оборотність запасів і якість логістичного обслуговування. Саме така комплексна оцінка наведена в таблиці 1, де представлено основні економічні та логістичні показники діяльності ПП «Україна» за 2023–2025 рр.

Таблиця 1

Комплексний аналіз ефективності складської логістики та господарської діяльності ПП «Україна» за 2023–2025 рр.

Показник		2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення 2025 до 2023 рр.	
					+/-	%
І. Показники використання складських та виробничих площ						
1	Загальна площа приміщень, м²	1 240	1 240	1 240	0	0,0
2	Корисна (робоча)	1140	1140	1 140	0	0,0

	площа, м ²					
3	Коефіцієнт використання площі - Цех №10 од.	0,90	0,95	1,00	0,10	11,1
4	Коефіцієнт використання площі - Цех №2, од.	0,65	0,70	0,75	0,10	15,4
5	Товарообіг на 1 м ² площі, тис. грн/м ²	25,65	40,01	45,23	19,58	76,3
II. Показники оборотності запасів та логістичного циклу						
6	Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	3490,0	4090,0	5977,5	2487,5	71,3
7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	1,30	1,47	1,14	-0,16	-12,3
8	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	277	245	316	39	14,1
9	Оборотність запасів (Inventory Turnover), рази/рік	1,82	2,10	1,05	-0,77	-42,3
10	Час логістичного циклу (Lead Time), днів	12	15	22	10	83,3
III. Показники якості логістики та рівня сервісу						
11	Рівень виконання замовлень, %	98,51	96,04	94,29	-4,38	-
12	Точність доставки, %	95,00	92,55	90,00	-5,00	-
13	Рівень браку та пошкоджень продукції, %	0,52	0,85	1,23	0,71	140,0

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності [1].

Аналіз показав, що у 2023–2025 рр. ПП «Україна» збільшило виробництво й товарообіг, але через зростання логістичних витрат чистий прибуток майже не змінився. Погіршення оборотності запасів, збільшення логістичного

циклу та зростання браку свідчать про неефективне управління складом і умовами зберігання.

Для підвищення ефективності доцільно оптимізувати складські процеси шляхом впровадження системи AgriChain, яка автоматизує облік, контроль запасів і матеріальних потоків, знижує витрати та втрати [3]. Очікується скорочення надлишкових запасів, прискорення їх оборотності, зменшення витрат на зберігання та адміністративних витрат, а також підвищення прозорості операцій [2].

Оптимізацію слід здійснювати поетапно: автоматизувати облік, впровадити штрих-кодування, визначити оптимальні рівні запасів і використовувати WMS-системи для контролю руху товарів у реальному часі. Це забезпечить зниження витрат, покращення обслуговування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У ході дослідження встановлено, що складська логістика суттєво впливає на ефективність діяльності ПП «Україна» та його конкурентоспроможність. Аналіз показав зростання обсягів виробництва і реалізації, але водночас виявив проблеми: збільшення логістичних витрат, уповільнення оборотності запасів і погіршення якості обслуговування. Це свідчить про необхідність удосконалення управління складськими та логістичними процесами. Запропоновано впровадження системи AgriChain, яка дозволить автоматизувати процеси, знизити витрати та підвищити ефективність управління.

Список використаних джерел

1. 03746579 - ПП "УКРАЇНА" - Основна інформація - Clarity Project. Перевірка компаній та контрагентів - аналітична платформа Clarity Project. URL: <https://surl.li/tjvmln> (дата звернення: 23.03.2026).
2. AgriChain – єдина система управління агробізнесом – AgroNews. AgroNews. URL: <https://surl.li/yqiywu> (дата звернення: 23.03.2026).
3. Agrichain Logistics. Управління логістикою ТМЦ та продукції. AgriChain. АгриЧейн. URL: <https://surl.li/vufnqg> (дата звернення: 23.03.2026).

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Гусар Н., аспірант

Науковий керівник: Зелінська А.М., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Цифровізація бізнес-процесів зумовлює якісні зміни в системі управління персоналом, оскільки трансформує не лише окремі HR-операції, а й логіку прийняття управлінських рішень, комунікації, навчання та оцінювання працівників. Попри активне впровадження цифрових платформ, автоматизованих сервісів і HR-аналітики, у багатьох організаціях зберігається розрив між технологічними можливостями та рівнем готовності персоналу до їх результативного використання. Це актуалізує потребу в удосконаленні підходів до управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації.

Проблематика цифровізації HR-процесів відображена у працях О. Маковоз і С. Лисенко [1], І. Панченко та Н. Кривенко [2], А. Бергер й А. Істоміна [3], які розглядають цифрові технології як інструмент підвищення ефективності управління персоналом і розвитку кадрового потенціалу. Г. Гребенюк [4] акцентує увагу на трансформації організаційних структур і корпоративної культури, тоді як І. Хаджинов, А. Ішук [5] та В. Кукса, Н. Третяк, А. Маренич [6] аналізують вплив цифровізації на менеджмент і практику HR у прикладному вимірі. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексної інтеграції цифрових HR-рішень, оцінювання їх результативності та поєднання технологічних інновацій із розвитком цифрових компетентностей працівників.

Основний зміст. Сучасна економіка характеризується прискореною цифровізацією бізнес-процесів, що змінює роль персоналу в організації. Людський капітал дедалі більше розглядається не лише як ресурс виконання завдань, а як ключовий чинник адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства. За таких умов

традиційні інструменти HR-менеджменту потребують оновлення з урахуванням можливостей інформаційних технологій, автоматизації, цифрових платформ і систем підтримки управлінських рішень.

Цифровізація сприяє переходу від жорстких ієрархічних моделей управління до більш гнучких, процесно орієнтованих і клієнтоцентричних підходів. У сфері HR це проявляється через використання HR-аналітики, автоматизованого рекрутингу, електронного документообігу, цифрових комунікацій, дистанційної роботи та платформ онлайн-навчання [1, с. 48]. Такі інструменти дають змогу скорочувати тривалість рутинних операцій, підвищувати прозорість управлінських процедур і формувати інформаційну базу для обґрунтованих рішень.

Важливою умовою ефективної цифрової трансформації є формування кадрової стратегії, що поєднує цілі розвитку підприємства з можливостями цифрових HR-інструментів. Застосування таких інструментів дає змогу оптимізувати добір персоналу, оцінювання результативності, мотивацію, професійний розвиток і планування кар'єрного зростання працівників [2, с. 3]. Водночас цифрові рішення мають бути інтегровані не формально, а як частина цілісної системи управління, зорієнтованої на підвищення продуктивності та якості управлінських рішень.

Цифровізація бізнес-процесів у сфері управління персоналом формує нову парадигму HRM, яка ґрунтується на даних, аналітиці та цифрових платформах. Її впровадження сприяє ефективнішому використанню кадрового потенціалу, розвитку компетентностей працівників і забезпеченню сталого розвитку підприємства [3, с. 25–26]. Разом із тим цифрова трансформація висуває нові вимоги до персоналу: володіння цифровими навичками, здатність працювати з інформаційними системами, адаптивність, готовність до безперервного навчання та відповідальне ставлення до даних.

Зміни в управлінні персоналом охоплюють не лише технологічний, а й організаційно-культурний вимір. Цифровізація стимулює формування відкритіших, гнучкіших та інноваційно орієнтованих організацій, здатних швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища [4, с. 191–192].

Водночас актуалізуються виклики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних, етикою використання HR-аналітики, підтриманням командної взаємодії та управлінням віддаленими працівниками.

Цифровізація впливає на всі базові функції менеджменту — планування, організацію, мотивацію та контроль, і безпосередньо змінює зміст HR-діяльності. Використання цифрових інструментів підвищує прозорість управлінських процесів, скорочує витрати часу й ресурсів, посилює контроль за виконанням завдань і забезпечує оперативніший обмін інформацією [5, с. 74–75]. Проте ефективність таких змін залежить від якості управлінської підготовки, готовності керівників до роботи з даними та здатності організації адаптувати внутрішні регламенти до цифрового середовища.

Практичний вимір цифровізації HR полягає у впровадженні систем управління талантами, e-learning платформ, цифрових каналів комунікації, сервісів автоматизації кадрового документообігу та інструментів оцінювання результативності. Вони сприяють підвищенню продуктивності праці, якості управлінських рішень і стратегічному розвитку організації. Окреме значення має цифрове навчання, зокрема онлайн-курси, дистанційні програми підвищення кваліфікації та індивідуальні освітні траєкторії, що посилюють професійну підготовку й адаптивність працівників [6, с. 71].

Висновки. Управління персоналом в умовах цифровізації є комплексним процесом, що передбачає поєднання технологічних інновацій, оновлення HR-стратегії, розвитку цифрових компетентностей і трансформації організаційної культури. Цифрові інструменти дають змогу оптимізувати HR-процеси, підвищити якість управлінських рішень, забезпечити прозорість комунікацій і посилити конкурентоспроможність підприємства. Водночас успішність цифрової трансформації залежить від готовності персоналу до змін, належного захисту даних, етичного використання аналітики та системного підходу до впровадження HR-технологій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на

оцінювання ефективності цифрових HR-рішень і визначення практичних механізмів розвитку цифрової зрілості персоналу.

Список використаних джерел

1. Маковоз О., Лисенко С. Цифровізація контролю бізнес-процесів IT-компаній. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2024. № 2. С. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.47>.
2. Панченко І.В., Кривенко Н.С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 69. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.
3. Бергер А., Істомін А. Цифровізація бізнес-процесів в управлінні персоналом для розвитку кадрового потенціалу підприємства. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 11. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-3>.
4. Гребенюк Г. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 86. С. 188–195. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>.
5. Хаджинов І., Іщук А. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. Економіка і організація управління. 2024. № 4, вип. 52. С. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8>.
6. Кукса В., Третьак Н., Маренич А. Управління персоналом та операційною діяльністю банківської установи: теоретичні та практичні рекомендації в умовах цифровізації економіки. Український економічний часопис. 2025. № 9. С. 68–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-9-11>.

СТРАТЕГІЧНИЙ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРНА ДЕКОМПОЗИЦІЯ ТА ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Нестерчук А., студент
Науковий керівник: Кравчук І. І., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сьогодні економіка розвивається дуже швидко – активно впроваджуються цифрові технології, змінюється глобальний ринок, а умови ведення бізнесу стають все менш передбачуваними. У таких реаліях класичні підходи до управління підприємствами вже не завжди спрацьовують, адже вони недостатньо гнучкі. Через це компанії нераціонально використовують ресурси і не можуть повноцінно розвиватись в інноваційному напрямку. Здається очевидним, що ті підприємства, які вміють швидко пристосовуватись до нових обставин, мають набагато більше шансів вижити та залишатись конкурентоспроможними. Отже, питання управління бізнес-потенціалом та його адаптивністю набуває особливої ваги в сучасних умовах.

Попри те, що ця тема є актуальною, а дослідники вже зробили чимало напрацювань, у науці досі немає єдиного чіткого розуміння того, що ж таке бізнес-потенціал підприємства. Це, на мою думку, підтверджує, що дана проблематика потребує подальшого вивчення.

Основний зміст. Якщо проаналізувати наукову літературу, можна помітити, що поняття бізнес-потенціалу підприємства трактується по-різному – більшість дослідників розглядають його як досить складну й багатовимірну категорію. Загалом, під потенціалом підприємства зазвичай розуміють сукупність наявних ресурсів, виробничих можливостей та прихованих резервів, які організація може використати для досягнення своїх цілей. З позиції ресурсної концепції бізнес-потенціал – це не просто набір активів, а цілісна система, в якій взаємодіють технічні, технологічні, кадрові, фінансові та

організаційні ресурси, що й визначає, наскільки ефективно працює підприємство [1]. Деякі вчені також розглядають бізнес-потенціал крізь призму фінансового стану та кредитоспроможності компанії, вважаючи їх свідченням конкурентоспроможності не лише самого підприємства, а й регіону, де воно функціонує [2]. Таким чином, стратегічний бізнес-потенціал можна розуміти як систему взаємопов'язаних можливостей, яка визначає, чого підприємство здатне досягти в майбутньому і як воно зможе пристосовуватись до ринкових змін.

Якщо говорити про структуру бізнес-потенціалу, то в його основі лежить ресурсний комплекс. Сучасні дослідники виділяють у ньому такі складові, як: технічні ресурси (обладнання, виробничі потужності), технологічні (методи виробництва, наукові розробки), фінансові (власний та позиковий капітал, активи), просторові, організаційні, кадрові та інформаційні. При цьому особливо важливу роль відіграють фінансові, кадрові та технічні ресурси – вони найбільшою мірою впливають на здатність підприємства досягати поставлених цілей. Втім, самого лише нагромадження ресурсів недостатньо. Важливо, щоб існував також управлінський блок, який охоплює планування, реалізацію та контроль – саме він дозволяє мобілізувати наявні ресурси та перетворити їх на реальні конкурентні переваги [1]. Не менш суттєвим є і вплив цифровізації: в умовах нової економіки все більшого значення набувають інформаційні та цифрові ресурси, які забезпечують підприємству гнучкість та здатність до інновацій [3]. Якщо ж узяти до уваги всі ці складові разом – матеріально-технічну базу, фінансове забезпечення, інтелектуальний капітал – то їхній синтез дає підприємству змогу не лише стабільно функціонувати, а й формувати підґрунтя для сталого розвитку та адаптації до непередбачуваних змін.

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи, можна стверджувати, що бізнес-потенціал підприємства – це не статичний набір активів, а динамічна система, що визначає здатність організації досягати своїх цілей і витримувати конкуренцію. Його ефективність ґрунтується на тому, наскільки вдало поєднуються та мобілізуються ключові ресурси

– фінансові, кадрові та технічні – під керівництвом злагодженого управлінського механізму. Зрештою, саме гармонійне поєднання ресурсної бази, інтелектуального капіталу та корпоративної культури дозволяє підприємству бути стійким у довгостроковій перспективі, постійно оновлюватись і своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Пульча Д.О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 3 (29). С. 46-52. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No3/46.pdf>.
2. Petra Pártlová Financial Health of Enterprises as a Tool of Business Potential of an Area // SHS Web of Conferences 135, 01022 (2022). URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202213501022>.
3. Височин, І., Лях, С. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2025. 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>

РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ У ВДОСКОНАЛЕННІ ДОКУМЕНТООБІГУ МАТЕРІАЛЬНИХ І ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ

Поліщук М., студент
Науковий керівник: Кравчук І. І., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах цифровізації економіки та ускладнення логістичних систем ефективне управління матеріальними й інформаційними потоками набуває стратегічного значення для підприємств. Важливою складовою цих процесів є документообіг, який забезпечує обробку та передачу інформації в логістиці. Водночас його недосконалість, зокрема дублювання даних, затримки та неузгодженість потоків, знижує ефективність управління та підвищує витрати.

Проблематика управління логістичними потоками в умовах цифровізації економіки та зростання складності логістичних систем активно досліджується сучасними науковцями, зокрема М. Штельмашуком [1], О. Криворучком та А. Овчаренком [2], Н. Попадинець [3], якими розкривається сутність цифровізації логістики, особливості управління логістичними процесами та взаємозв'язок матеріальних і інформаційних потоків. При цьому особлива увага приділяється ролі документообігу як важливої складової забезпечення ефективного функціонування логістичних систем, акцентується на проблемах його недосконалості, зокрема дублюванні даних, затримках та неузгодженості інформаційних потоків, що знижує ефективність управління та підвищує витрати підприємств. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання інтеграції сучасних цифрових рішень і застосування логістичного консалтингу для оптимізації документообігу, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Основний зміст. Логістичний консалтинг виступає важливим інструментом оптимізації управління матеріальними та інформаційними потоками. Його основна мета – підвищення ефективності логістичних процесів через аналіз, проєктування

та впровадження сучасних управлінських рішень. У контексті документообігу логістичний консалтинг виконує такі функції:

аудит існуючих процесів документообігу – виявлення вузьких місць, дублювання інформації та затримок у передачі даних; синхронізація матеріальних і інформаційних потоків – забезпечення відповідності між рухом товарів і супровідною документацією, враховуючи, що ці потоки можуть не збігатися у часі та напрямку; впровадження цифрових рішень – автоматизація документообігу, використання ERP- та SCM-систем, що дозволяє скоротити витрати часу і ресурсів; стандартизація процесів – розробка єдиних процедур обробки документів, що підвищує прозорість і керованість логістичних операцій; інтеграція інформаційних систем – створення єдиного інформаційного простору для всіх учасників логістичного ланцюга. Важливою складовою є також управління інформаційними потоками як сукупністю повідомлень, що забезпечують контроль і регулювання логістичних процесів. Ефективний документообіг виступає матеріальною формою реалізації цих потоків (у вигляді паперових або електронних документів).

Пропонується алгоритм вдосконалення документообігу матеріальних і фінансових потоків – ідентифікація проблемного поля, збір та систематизація вихідних даних щодо функціонування системи документообігу, формалізація критеріїв та показників оптимізації, побудова структурно-функціональної моделі логістичних процесів підприємства як етап моделювання в алгоритмі консалтингового аналізу, розроблення математико-економічного інструментарію оцінювання ефективності, ідентифікація та оцінювання логістичних ризиків та їх верифікація у матеріальних й інформаційних потоках (відображених у відповідних документах), порівняльна оцінка альтернативних управлінських рішень щодо оптимізації документообігу, вибір оптимального варіанта удосконалення складського і транспортного документообігу на основі інтегральних показників ефективності, моделювання організаційно-економічних механізмів реалізації оптимізаційних заходів щодо функціонування системи документообігу,

Висновки та пропозиції. Логістичний консалтинг у сфері документообігу доцільно розглядати як системоутворюючий інструмент підвищення ефективності управління матеріальними та інформаційними потоками, оскільки він забезпечує їх узгодження, прозорість і керованість через аудит, стандартизацію та цифровізацію процесів. Запропонований алгоритм удосконалення документообігу має комплексний і науково обґрунтований характер, оскільки поєднує етапи діагностики, моделювання, формалізації критеріїв, оцінювання ризиків і вибору оптимальних рішень. Його реалізація створює передумови для формування адаптивної системи управління логістичними процесами, здатної до кількісного вимірювання ефективності та порівняльного аналізу альтернатив.

Інтеграція інформаційних систем і впровадження цифрових технологій у документообіг виступають ключовими драйверами трансформації логістичних процесів, а документообіг набуває ролі матеріалізованої форми інформаційних потоків, що сприяє зниженню логістичних ризиків і підвищенню загальної результативності функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Штельмашук М.С. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>
2. Криворучко, О. М., & Овчаренко, а. Г. (2023). Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості. Економіка транспортного комплексу, (41), 105. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.105>
3. Попадинець Н. М. Функціонування логістичних потоків у діяльності підприємств // Регіональна економіка. – 2024. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-15>

ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ОБ'ЄКТ КОНСАЛТИНГУ

Стольникович І., студент

Науковий керівник: Кравчук І. І., д.е.н., професор

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах цифровізації логістики важливе значення має ефективне документальне забезпечення, від якого залежить узгодженість процесів, рівень витрат і якість управління. Проте підприємства часто стикаються з проблемами неузгодженості інформаційних потоків, помилок у документах і недостатньої автоматизації, що знижує ефективність логістики. Це зумовлює необхідність використання консалтингового аудиту для виявлення недоліків і оптимізації документального забезпечення.

Проблематика документального та інформаційного забезпечення логістичних процесів відображена у працях вітчизняних й зарубіжних науковців Є. Криківського [3], Д. Боверсокса та Д. Клоса [5], К. Прокопенко [4], Т. Наконечної, І. Камінської [2], Е. Єременко [1] досліджують питання ефективного управління логістичними системами та інформаційними потоками, інноваційні підходи до організації логістичної діяльності підприємств та її візуалізації у документуванні, акцентують на значенні інформаційних систем і контролю логістичних процесів. Попри значну кількість досліджень, питання використання документального забезпечення логістичних процесів як об'єкта консалтингового аудиту, залишаються недостатньо розкритими.

Основний зміст. Документальне забезпечення логістичних процесів виступає важливим об'єктом консалтингу, оскільки забезпечує формування, обробку та передачу інформації між усіма учасниками ланцюга постачання. Воно охоплює сукупність транспортних, складських і фінансових документів, які супроводжують рух матеріальних потоків і впливають на ефективність

управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізації зростає роль електронного документообігу та інформаційних систем, що потребує професійного аналізу й удосконалення. Саме тому консалтинговий аудит дозволяє оцінити стан документальних процесів, виявити недоліки в організації документообігу та визначити напрями його оптимізації.

У процесі аналізу документального забезпечення логістичних процесів встановлено, що на підприємствах існує низка суттєвих проблем, які негативно впливають на ефективність діяльності. Зокрема, спостерігається неузгодженість документопотоків між різними підрозділами та учасниками ланцюга постачання, що ускладнює обмін інформацією. Поширеним явищем є дублювання даних у різних документах, що призводить до перевитрат часу та підвищення ймовірності помилок. Крім того, недостатній рівень автоматизації процесів обробки документів знижує швидкість прийняття управлінських рішень і загальну прозорість логістичних операцій [4, с. 148; 5],

З метою усунення виявлених проблем доцільно впроваджувати сучасні підходи до удосконалення документального забезпечення логістичних процесів, зокрема, на засадах консалтингу. Варто запровадити єдину систему електронного документообігу, що забезпечить узгодженість інформаційних потоків і скорочення кількості помилок. Ефективним є використання автоматизованих систем управління логістикою (WMS, TMS), які дозволяють оптимізувати документообіг і підвищити оперативність управління. Важливим кроком є стандартизація логістичних документів та впровадження цифрових технологій обміну даними (EDI), що сприятиме зменшенню дублювання інформації. Проведення регулярного консалтингового аудиту та підвищення кваліфікації персоналу, забезпечить постійне вдосконалення документальних процесів і підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Висновки та пропозиції. Документальне забезпечення логістичних процесів є ключовим об'єктом консалтингу, оскільки визначає ефективність інформаційної взаємодії між учасниками ланцюга постачання та безпосередньо впливає на

якість управлінських рішень в умовах цифровізації економіки. Системні недоліки в організації документообігу, зокрема неузгодженість документопотоків, дублювання інформації та недостатній рівень автоматизації, знижує оперативність і прозорість логістичних процесів. Підвищення ефективності документального забезпечення можливе за рахунок регулярного консалтингового аудиту, впровадження електронного документообігу, автоматизованих логістичних систем, стандартизації документів, що забезпечує оптимізацію інформаційних потоків і сталий розвиток логістичної діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Єременко Е. С. Реалізація документаційних процесів логістичного підприємства. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2025. С. 16–19. URL: https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/17587?utm_source=chatgpt.com.
2. Камінська І. М. Концептуальне підґрунтя і методичні положення з аналізування логістичних процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 58. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-33>.
3. Крикавський Є. В. Логістика: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка». 2022. 358 с.
4. Прокопенко К. О., Наконечна Т. В., Семенова А. С. Логістичний консалтинг як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70(6). С. 142–148. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/23.pdf.
5. Bowersox D., Closs D., Cooper M. Supply Chain Logistics Management. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 2023. URL: <https://surl.li/adrrtd>.

ВЕКТОРИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА МАСШТАБУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Бабаєва А., студентка

Науковий керівник: Усюк .В., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

У сучасній парадигмі міжнародних економічних відносин логістика перестала бути лише механізмом переміщення товарів, перетворившись на стратегічний актив компанії [1]. Для українських суб'єктів господарювання, що прагнуть масштабувати свою присутність на глобальних ринках, оптимізація логістичної стратегії є безальтернативним шляхом до підвищення конкурентоспроможності. Масштабування в даному контексті розглядається не лише як збільшення фізичних обсягів експорту, а як якісна зміна логістичної архітектури, що дозволяє мінімізувати транзакційні витрати та операційні ризики [2].

Ефективність експортної експансії сьогодні визначається насамперед здатністю підприємства до стратегічного управління мультимодальними ланцюгами та грамотного вибору базисних умов поставки за правилами Інкотермс 2020. Формування стійких ланцюгів постачань вимагає від експортера високої гнучкості у виборі транспортних модальностей та чіткого розподілу відповідальності й витрат. Досвід свідчить, що масштабування потенціалу безпосередньо залежить від готовності суб'єктів господарювання переходити від спрощених базисів групи «F» (наприклад, FCA) до більш складних та стратегічно вигідних умов групи «C» (CPT, CIP) або «D» (DAP). Це надає експортеру можливість повністю контролювати логістичний цикл, самостійно обирати надійних логістичних операторів та формувати додаткову цінність для іноземного контрагента через якісну сервісну складову [3]. Така оптимізація у поєднанні з диверсифікацією маршрутів дозволяє ефективно нівелювати наявні інфраструктурні обмеження та забезпечувати ритмічність поставок навіть у турбулентних кризових умовах [4]. Паралельно з операційним управлінням,

критичним чинником виходу на нові ринки стає цифрова трансформація та впровадження інструментів «Logistics 5.0». Перехід до безпаперових технологій та електронні коносаменти, у поєднанні з використанням хмарних платформ для управління транспортом, дозволяє синхронізувати інформаційні та матеріальні потоки в режимі реального часу. Це забезпечує необхідну прозорість ланцюга постачань, що виступає базовим індикатором довіри для міжнародних партнерів [5]. Більше того, застосування предиктивної аналітики надає експортерам можливість прогнозувати потенційні затримки на кордонах чи транспортних вузлах, що дозволяє завчасно коригувати логістичні плани та неухильно дотримуватися термінів виконання міжнародних контрактів. Водночас, у контексті європейської інтеграції України, логістична стратегія повинна адаптуватися до глобальних стандартів сталого розвитку та принципів екологізації. Впровадження концепції «зеленої» логістики та заходів із мінімізації вуглецевого сліду стає ключовою передумовою для отримання пріоритетного доступу до найбільш платоспроможних ринків ЄС. У довгостроковій перспективі масштабування експортного потенціалу буде критично залежати від здатності компаній інтегрувати екологічні вимоги у свою операційну діяльність. Це не лише відповідає сучасним регуляторним трендам, а й формує вагомий конкурентний перевагу, що підвищує загальну капіталізацію та інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання на світовій арені [6] (табл. 1).

Представлена систематизація стратегічних векторів оптимізації демонструє, що масштабування експортного потенціалу суб'єктів господарювання неможливе без комплексної модернізації всієї логістичної системи підприємства. У сучасних умовах міжнародної конкуренції ключову роль відіграє не лише здатність виробляти конкурентоспроможний продукт, але й ефективно організовувати його доставку на зовнішні ринки. Саме логістика забезпечує синхронізацію виробничих, інформаційних та фінансових потоків у межах глобальних ланцюгів створення вартості.

Таблиця 1.

Ключові вектори оптимізації логістичної стратегії підприємств у контексті розвитку експортної діяльності

Вектор оптимізації	Основний зміст заходів	Очікуваний ефект для експорту
Оптимізація транспортної логістики	Диверсифікація транспортних маршрутів, використання мультимодальних перевезень	Зниження транспортних витрат та підвищення стабільності експортних поставок
Цифровізація логістичних процесів	Впровадження систем управління ланцюгами постачання, електронного документообігу та аналітики даних	Підвищення прозорості логістики та оперативності прийняття управлінських рішень
Інтеграція у глобальні ланцюги постачання	Розвиток партнерств із міжнародними логістичними операторами та дистриб'юторами	Розширення доступу до нових зовнішніх ринків
Оптимізація складської інфраструктури	Автоматизація складів, удосконалення систем управління запасами	Скорочення часу обробки вантажів та підвищення ефективності постачань
Управління логістичними ризиками	Диверсифікація постачальників та логістичних каналів	Підвищення стійкості експортної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових досліджень у сфері міжнародної логістики.

Особливої ваги набуває інтеграція підприємств у міжнародні логістичні мережі та розвиток партнерських відносин із глобальними транспортно-логістичними операторами. Така взаємодія дозволяє підвищити надійність поставок, оптимізувати маршрути транспортування та мінімізувати ризики перебоїв у постачанні. Крім того, ефективне управління логістичними процесами сприяє формуванню позитивної репутації підприємства як надійного міжнародного партнера, що безпосередньо впливає на можливості укладання довгострокових експортних контрактів. Водночас важливим фактором підвищення ефективності логістичної стратегії є адаптація підприємств до сучасних цифрових трансформацій. Використання автоматизованих систем управління ланцюгами постачання, інструментів моніторингу транспортних потоків та технологій обробки великих даних дозволяє суттєво підвищити рівень прогнозованості логістичних операцій. У результаті підприємства отримують можливість більш гнучко реагувати на зміни міжнародної кон'юнктури та оперативно коригувати свої логістичні рішення. Практична ефективність трансформації логістичних рішень у сучасних умовах знаходить своє підтвердження у позитивній статистичній динаміці зовнішньоторговельних операцій. Зокрема, за підсумками 2024 року загальний обсяг вітчизняного експорту товарів продемонстрував зростання до 41,7 млрд дол. США, що значно перевищує показник попереднього року, який становив 36,1 млрд дол. США. Важливим індикатором відновлення експортної логістики є інтенсифікація використання залізничного транспорту, де обсяги вантажоперевезень збільшилися зі 148,4 млн т до 174,9 млн т [7, 8]. Така тенденція свідчить про поступову стабілізацію транспортних коридорів та посилення стратегічної ролі інфраструктурного забезпечення у масштабуванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що дозволяє нівелювати логістичні бар'єри та зміцнювати позиції українських суб'єктів господарювання на глобальному ринку (рис. 1).

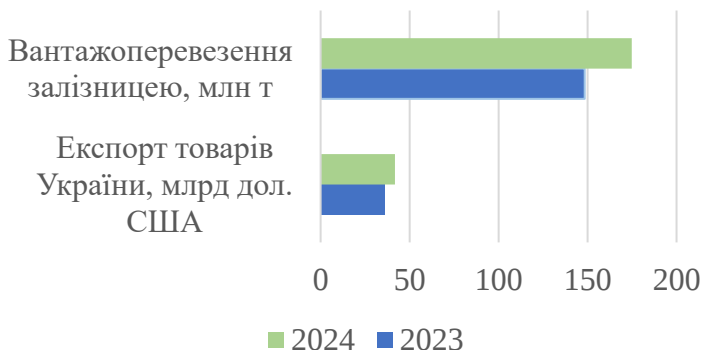


Рис. 1 Динаміка обсягів експорту товарів України та вантажоперевезень залізничним транспортом у 2023-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [7,8].

Отже, оптимізація логістичної стратегії виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. У сучасних умовах глобалізації логістика трансформується з допоміжної функції у стратегічний інструмент забезпечення конкурентних переваг на міжнародних ринках. Реалізація комплексних заходів, спрямованих на диверсифікацію транспортних маршрутів, цифровізацію логістичних процесів, інтеграцію у глобальні ланцюги постачання та управління логістичними ризиками, створює передумови для стабільного масштабування експортного потенціалу підприємств. У довгостроковій перспективі саме ефективна логістична архітектура визначатиме здатність національного бізнесу інтегруватися у світову економічну систему та зміцнювати свої позиції у міжнародній торгівлі.

Список використаних джерел

1. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. - 5th ed. - London: Pearson Education, 2016.

2. World Bank. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in the Global Economy. - Washington, DC: World Bank. URL: <https://lpi.worldbank.org>
3. International Chamber of Commerce. Incoterms 2020 Rules. - Paris: ICC Publishing, 2020. URL: <https://iccwbo.org>
4. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. URL: <https://unctad.org>
5. Hofmann E., Rüsch M. Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. Computers in Industry. 2017.
6. European Commission. Sustainable and Smart Mobility Strategy. - Brussels, 2023. URL: <https://transport.ec.europa.eu>
7. «Укрзалізниця» збільшила експортні відправлення у 2024. URL: https://gmk.center/ua/infographic/ukrzaliznytsia-zbilshyla-eksportni-vidpravlennia-u-2024-r-na-51/?utm_source=chatgpt.com
8. Український експорт зріс на 15% за 2024 рік. Ключові цифри та галузі-лідери. URL: https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-zris-na-15-klyuchovi-tsifri-ta-galuzi-lideri-02012025-25988?utm_source=chatgpt.com

НАПРЯМИ МАСШТАБУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ З УРАХУВАННЯМ ЗМІН РЕГУЛЯТОРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС

Бенедищук О., студентка

Науковий керівник: Усюк В., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору актуалізує потребу в масштабуванні зовнішньоекономічної діяльності як фундаменту довгострокової конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Водночас вихід на ринки Європейського Союзу супроводжується посиленням регуляторних вимог до якості продукції, екологічної безпеки, простежуваності ланцюгів постачання, цифровізації торговельних процедур та відповідності міжнародним стандартам [1]. За таких умов підприємства мають не лише нарощувати експортні показники, а й забезпечувати глибоку адаптацію власної зовнішньоекономічної стратегії до нових нормативно-правових реалій. Масштабування зовнішньоекономічної діяльності в цьому контексті охоплює розширення географії збуту, диверсифікацію ринкових сегментів, формування стійких партнерств та впровадження інноваційних управлінських і логістичних рішень. З огляду на те, що ЄС поступово посилює акцент на екологічних, цифрових та соціальних аспектах міжнародної торгівлі, ці чинники стають визначальними для подальшої діяльності українських експортерів [2]. Одним із ключових напрямів масштабування зовнішньоекономічної діяльності є адаптація продукції до технічних та екологічних стандартів ЄС. Для успішного виходу на європейські ринки підприємствам необхідно забезпечити відповідність продукції вимогам сертифікації, маркування, безпечності та екологічності. Особливої актуальності набуває впровадження стандартів ESG, вимог щодо вуглецевого сліду продукції та механізму транскордонного вуглецевого коригування CBAM [3].

Для українських підприємств це означає необхідність модернізації виробничих процесів, переходу на енергоефективні технології та використання екологічно безпечної сировини. Важливим напрямом є також диверсифікація ринків збуту. Орієнтація лише на одну країну або окремих сегмент ринку підвищує ризики для підприємства. Саме тому доцільним є розширення присутності на ринках Польщі, Німеччини, Румунії, Чехії, Італії та інших держав ЄС. Це дозволяє зменшити залежність від окремих торговельних партнерів, підвищити стійкість до економічних коливань та забезпечити стабільне зростання експортних поставок [4]. Паралельно з цим особливого значення набуває цифровізація зовнішньоекономічної діяльності. У сучасних умовах підприємства активно впроваджують електронний документообіг, CRM-системи, ERP-платформи, електронні митні декларації та інструменти аналітики міжнародних ринків. Використання цифрових рішень дозволяє скоротити час оформлення зовнішньоторговельних операцій, підвищити прозорість процесів та знизити адміністративні витрати [5]. Ще одним важливим напрямом масштабування зовнішньоекономічної діяльності є розвиток міжнародного маркетингу та формування партнерських відносин із європейськими компаніями. Для успішного просування продукції на ринках ЄС підприємствам необхідно брати участь у міжнародних виставках, використовувати digital-маркетинг, SEO, маркетплейси та партнерські програми. Особливої ваги набуває формування позитивної репутації бренду, адаптація рекламних матеріалів до вимог європейських споживачів та використання інструментів B2B-комунікації. Саме активна маркетингова політика дозволяє підприємствам швидше знаходити нових клієнтів, зміцнювати свої позиції на зовнішніх ринках та збільшувати експортні продажі [6].

Динаміка експорту товарів України у 2023-2024 роках демонструє поступове відновлення та адаптацію вітчизняних виробників до вимог європейського ринку, проте посилення регуляторного тиску ЄС ставить нові виклики перед стратегічним плануванням. У цьому контексті для виявлення внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності та

мінімізації зовнішніх ризиків доцільним є застосування SWOT-аналізу. Цей інструментарій дозволяє систематизувати вплив змін регуляторної політики на діяльність підприємства та визначити вектор подальшої трансформації бізнес-моделей (табл. 1).

Таблиця 1.

Результати SWOT-аналізу підприємства в умовах змін регуляторної політики ЄС

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока якість продукції та наявність потенціалу для виходу на ринки ЄС	Недостатній рівень адаптації до регуляторних вимог ЄС
Можливість використання сучасних цифрових інструментів	Високі витрати на сертифікацію та модернізацію виробництва
Наявність досвіду роботи на зовнішніх ринках	Залежність від окремих ринків збуту
Потенціал для розширення асортименту продукції	Недостатня активність міжнародного маркетингу
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення присутності на ринках ЄС	Посилення конкуренції з боку європейських компаній
Зростання попиту на українську продукцію	Зростання вимог до якості та екологічності продукції
Участь у міжнародних програмах підтримки експорту	Ускладнення митного та технічного регулювання
Розвиток цифрової торгівлі та міжнародних маркетплейсів	Валютні ризики та нестабільність зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що підприємства мають значний потенціал для розширення зовнішньоекономічної діяльності навіть в умовах посилення регуляторної політики ЄС. Водночас масштабування експорту

потребує врахування нових вимог до якості продукції, екологічності виробництва, цифровізації бізнес-процесів та адаптації маркетингових стратегій до специфіки європейських ринків.

На основі результатів SWOT-аналізу можна визначити основні напрями масштабування зовнішньоекономічної діяльності підприємства (табл. 2).

Таблиця 2.

**Основні напрями масштабування
зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах
змін регуляторної політики ЄС**

Напрямок масштабування	Основний зміст заходів	Очікуваний результат
Адаптація до стандартів ЄС	Сертифікація продукції, екологічні стандарти, маркування	Відповідність вимогам ринку ЄС
Диверсифікація ринків збуту	Вихід на нові країни ЄС та нові сегменти споживачів	Зростання обсягів експорту
Цифровізація ЗЕД	Впровадження CRM, ERP, електронного документообігу	Підвищення ефективності управління
Міжнародний маркетинг	Просування через виставки, маркетплейси, digital-маркетинг	Залучення нових клієнтів і партнерів
Екологізація діяльності	Зменшення вуглецевого сліду та впровадження ESG	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових джерел.

Практичне значення наведених напрямів підтверджується актуальними тенденціями розвитку зовнішньої торгівлі

України. За підсумками 2024 року експорт товарів України зріс до 41,7 млрд дол. США порівняно з 36,1 млрд дол. США у 2023 році. Одночасно розширилася кількість українських компаній, які працюють із країнами ЄС, а найбільше зростання експорту спостерігалось у сфері агропродукції, металургії, меблів та продукції машинобудування [7]. Це свідчить про те, що українські підприємства поступово адаптуються до нових вимог європейського ринку та розширюють свою присутність на міжнародному рівні (рис. 1) [8].

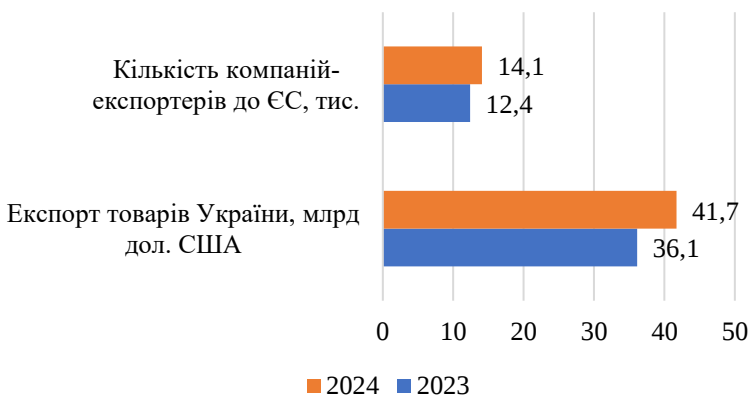


Рис. 1 Динаміка експорту товарів України у 2023-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [7,8].

Отже, масштабування зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах змін регуляторної політики ЄС потребує комплексного підходу, що поєднує адаптацію до європейських стандартів, цифровізацію, диверсифікацію ринків збуту, розвиток міжнародного маркетингу та екологізацію діяльності. Саме здатність підприємства швидко реагувати на нові регуляторні вимоги, формувати конкурентні переваги та зміцнювати співпрацю з європейськими партнерами визначатиме його позиції на ринках Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. European Commission. Trade Policy Review 2024. URL: <https://policy.trade.ec.europa.eu>
2. OECD. International Trade and Global Value Chains: Opportunities and Challenges. Paris, 2024.
3. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism. URL: <https://taxation-customs.ec.europa.eu>
4. World Bank. Europe and Central Asia Economic Update 2024. URL: <https://www.worldbank.org>
5. UNCTAD. Digital Economy Report 2024. URL: <https://unctad.org>
6. European Commission. SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe. URL: <https://single-market-economy.ec.europa.eu>
7. Український експорт зріс на 15% за 2024 рік. Ключові цифри та галузі-лідери. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-zris-na-15-klyuchovi-tsifri-ta-galuzi-lideri-02012025-25988>
8. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Експорт України до країн ЄС у 2024 році. URL: <https://export.gov.ua>

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ляшук А.

Науковий керівник: Куцмус Н. М., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах функціонування світової економіки ризик-менеджмент перестав бути лише допоміжним елементом корпоративного управління, перетворившись на один із ключових інструментів забезпечення стійкості міжнародного бізнесу. Для міжнародних компаній, які працюють в Україні в умовах воєнного стану, управління ризиками набуло особливого значення, оскільки повномасштабна війна радикально змінила безпекове, економічне, логістичне та інституційне середовище. Якщо в умовах стабільного ринку ризик-менеджмент здебільшого був спрямований на прогнозування фінансових, операційних і ринкових загроз, то в умовах війни він охоплює значно ширший спектр викликів: фізичну безпеку персоналу, збереження активів, безперервність постачання, кіберзахист, адаптацію до регуляторних змін та підтримку корпоративної репутації [1]. Воєнний стан сформував для міжнародних компаній в Україні середовище високої невизначеності, у якому класичні моделі управління ризиками виявляються недостатньо ефективними. Їхня обмеженість полягає в тому, що вони часто базуються на історичних даних, відносно прогнозованій поведінці ринку та стабільності інституційних умов.

Теоретичні та практичні аспекти ризик-менеджменту знайшли своє відображення в численних працях вітчизняних (В. Вітлінський, І. Бланк, М. Корецький, Л. Примостка) та зарубіжних (Ф. Найт, Г. Марковіц, В. Шарп, Р. Мертон, П. Бернштейн та ін.) дослідників. Водночас, особливості ризик-менеджменту в міжнародних компаніях, зокрема, в умовах воєнного стану, потребують подальших досліджень та аргументації.

Основний зміст. Водночас, війна створює ризики, які є одночасно швидкими, комплексними та важко прогнозованими. Йдеться про руйнування енергетичної й транспортної інфраструктури, перебої в логістичних ланцюгах, валютні коливання, зміну попиту, кадровий дефіцит, мобілізацію працівників, вимушену міграцію населення, а також посилення кібератак на корпоративні системи [2]. Особливість діяльності саме міжнародних компаній полягає в тому, що вони змушені поєднувати глобальні стандарти корпоративного ризик-менеджменту з українськими реаліями воєнного часу. Такі компанії зазвичай мають розвинені системи внутрішнього контролю, страхування, комплаєнсу та кризового планування, однак в Україні ці механізми потребують постійної адаптації. Наприклад, традиційне стратегічне планування на декілька років уперед в умовах війни поступається місцем сценарному плануванню, коли компанія одночасно готує кілька варіантів дій залежно від розвитку безпекової ситуації. Це означає, що ризик-менеджмент має бути не статичною процедурою, а гнучкою управлінською системою, здатною швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища [3].

Важливим напрямом адаптації міжнародних компаній є трансформація операційного управління. У практичній площині це проявляється через диверсифікацію постачальників, створення резервних запасів, релокацію частини бізнес-процесів у безпечніші регіони, використання альтернативних транспортних маршрутів і посилення енергетичної автономності. Значна частина компаній також інвестує у власні генератори, системи резервного живлення, хмарні сервіси та цифрові платформи управління, що дозволяє забезпечувати безперервність діяльності навіть у разі перебоїв з електроенергією чи пошкодження інфраструктури. За оцінками Світового банку, станом на кінець 2024 року прямі збитки України від війни досягли 176 млрд дол. США, а загальна потреба у відновленні та реконструкції на наступне десятиліття становить 524 млрд дол. США, що підкреслює масштаб інфраструктурних і бізнес-ризиків для компаній, які працюють на українському ринку [4]. Окреме місце в системі ризик-менеджменту міжнародних компаній займає фінансова

стійкість. В умовах воєнного стану компанії стикаються з коливанням валютного курсу, зростанням витрат на логістику, страхування, безпеку, енергозабезпечення та оплату праці. Крім того, ускладнюється доступ до довгострокового фінансування, оскільки інвестори враховують високий рівень політичних і воєнних ризиків. Водночас іноземний бізнес не втратив повністю інтерес до України. За даними UNCTAD, приплив прямих іноземних інвестицій в Україну у 2023 році відновився до 4,2 млрд дол. США після падіння до 557 млн дол. США у 2022 році, однак війна, політична та економічна невизначеність, порушення ланцюгів постачання й руйнування інфраструктури залишаються ключовими стримувальними чинниками для інвесторів [5] (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові ризики діяльності міжнародних компаній
в Україні**

Вид ризику	Основний прояв в умовах воєнного стану	Інструменти мінімізації
Безпековий ризик	Загроза життю працівників, пошкодження офісів, складів і виробничих потужностей	Евакуаційні плани, протоколи безпеки, релокація, страхування активів
Логістичний ризик	Блокування маршрутів, затримки на кордонах, руйнування транспортної інфраструктури	Диверсифікація маршрутів, альтернативні постачальники, мультимодальні перевезення
Фінансовий ризик	Валютні коливання, зростання витрат, зниження платоспроможності контрагентів	Фінансові резерви, перегляд контрактів, хеджування, контроль дебіторської заборгованості
Операційний ризик	Перебої з електроенергією, сировиною, обладнанням і персоналом	Резервні потужності, автономне енергозабезпечення, гнучке планування виробництва

Продовження табл. 1

Кібер-ризик	Кібератаки, витік даних, блокування корпоративних систем	Хмарні сервіси, резервне копіювання, багаторівневий кіберзахист
Кадровий ризик	Міграція, мобілізація, дефіцит кваліфікованих працівників, емоційне виснаження	Дистанційна робота, програми підтримки персоналу, навчання та внутрішня мобільність
Регуляторний ризик	Зміни законодавства, валютні обмеження, митні та податкові зміни	Юридичний моніторинг, комплаєнс, адаптація контрактів
Репутаційний ризик	Оцінка позиції компанії щодо війни, зв'язки з рф, соціальна відповідальність	ESG-політика, прозора комунікація, підтримка українського суспільства

Джерело: сформовано автором [6].

Представлена систематизація демонструє, що ризик-менеджмент міжнародних компаній в Україні має багатовимірний характер і не може обмежуватися лише фінансовими або виробничими ризиками. У сучасних умовах особливої ваги набуває інтегрований підхід, за якого управління ризиками охоплює всі функціональні напрями діяльності компанії: фінанси, логістику, персонал, інформаційну безпеку, юридичний супровід, комунікації та стратегічне планування. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на кризові події, а й завчасно формувати організаційну стійкість. Водночас найбільш придатною для умов воєнного стану є адаптивна модель ризик-менеджменту. Її сутність полягає у постійному оновленні карти ризиків, оперативній оцінці загроз, швидкому прийнятті рішень і регулярному перегляді антикризових сценаріїв. На відміну від аналітичної моделі, яка потребує стабільної статистичної бази, або процесної моделі, яка спирається на формалізовані процедури, адаптивна модель дозволяє діяти в умовах невизначеності. Вона особливо важлива для міжнародних компаній, адже дає можливість поєднувати глобальні корпоративні стандарти з локальними викликами українського

ринку (табл. 2).

Таблиця 2

Моделі ризик-менеджменту міжнародних компаній в умовах воєнного стану

Модель ризик-менеджменту	Основна характеристика	Переваги	Обмеження в умовах війни
Аналітична	Базується на кількісній оцінці ризиків, статистиці та прогнозах	Дає змогу оцінювати фінансові втрати та ймовірність подій	Низька ефективність за відсутності стабільних історичних даних
Процесна	Передбачає послідовні етапи: виявлення, оцінка, реагування, контроль	Забезпечує чіткість процедур і розподіл відповідальності	Може бути занадто повільною в умовах швидкої зміни ситуації
Інтегрована	Включає ризик-менеджмент у всі бізнес-процеси компанії	Підвищує координацію між підрозділами	Потребує значних ресурсів і високої управлінської зрілості
Адаптивна	Орієнтована на гнучке реагування та постійне оновлення сценаріїв	Найкраще відповідає умовам високої невизначеності	Потребує швидкої комунікації, цифрових інструментів і підготовлених команд

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення наукових підходів до ризик-менеджменту

Практичним підтвердженням впливу воєнних ризиків на діяльність міжнародних компаній є динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну. Після різкого скорочення інвестиційної активності у 2022 році до 0,221 млрд дол. США, у 2023 році

спостерігалось часткове відновлення припливу прямих іноземних інвестицій до рівня 4,57 млрд дол. США. Проте у 2024 році показник дещо знизився до 4,02 млрд дол. США, що свідчить про збереження високого рівня ризиків для міжнародного бізнесу. Така динаміка демонструє, що іноземні компанії не втратили повністю інтерес до українського ринку, однак їх інвестиційна активність значною мірою залежить від ефективності механізмів управління ризиками, страхування воєнних загроз, макрофінансової стабільності та прогнозованості державної політики. Відповідно, саме ефективний ризик-менеджмент стає визначальним фактором прийняття стратегічних рішень міжнародними компаніями в умовах воєнного стану (рис. 1).

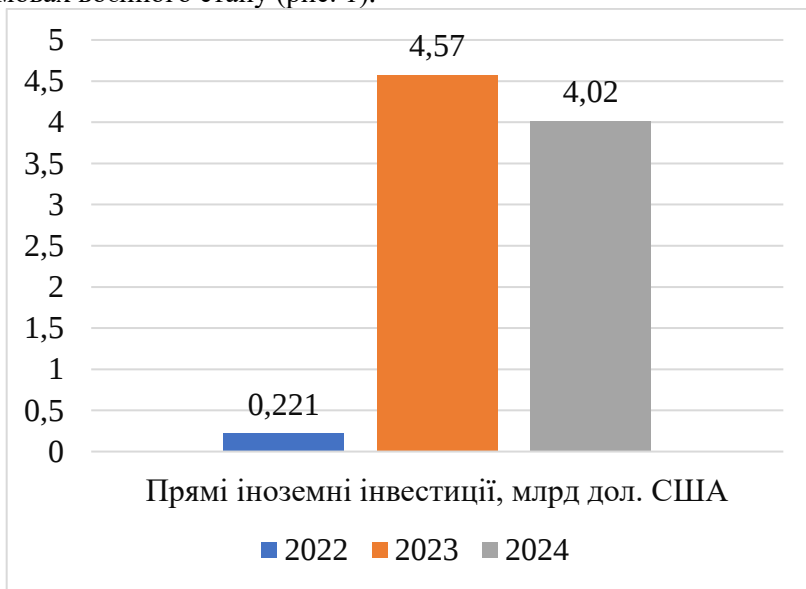


Рис. 1. Динаміка залучення прямих іноземних інвестицій в Україну у 2022–2024 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [6].

Важливим інструментом зниження інвестиційних ризиків стало впровадження механізму страхування воєнних і політичних ризиків через Експортно-кредитне агентство України з 2024 року, що створює додаткові гарантії для

міжнародних інвесторів та сприяє поступовому відновленню інвестиційної активності.

Висновки та пропозиції. Отже, ризик-менеджмент міжнародних компаній в Україні в умовах воєнного стану трансформується у ключовий елемент забезпечення безперервності бізнесу та його стратегічної стійкості. Війна суттєво розширила спектр ризиків, доповнивши традиційні фінансові та операційні загрози безпековими, логістичними, кадровими та інформаційними викликами. У таких умовах класичні моделі управління ризиками втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних підходів. Адаптивна модель ризик-менеджменту, яка базується на гнучкості, швидкому реагуванні та постійному оновленні управлінських рішень, є найбільш релевантною для міжнародних компаній, що функціонують в Україні. Її впровадження дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив кризових факторів, але й забезпечити збереження інвестиційної привабливості бізнесу в умовах високої невизначеності. Динаміка прямих іноземних інвестицій підтверджує, що, незважаючи на воєнні ризики, міжнародні компанії продовжують розглядати Україну як перспективний ринок. Водночас обсяги інвестицій залишаються чутливими до рівня ризиків, що підкреслює важливість розвитку ефективних механізмів їх управління, зокрема страхування воєнних ризиків, цифровізації процесів та диверсифікації діяльності. У довгостроковій перспективі саме здатність міжнародних компаній впроваджувати сучасні системи ризик-менеджменту визначатиме їхню конкурентоспроможність, стійкість до кризових впливів та роль у процесах післявоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. ISO 31000:2018 Risk Management Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
2. Савкіна У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в

умовах війни. Науковий вісник ІФНТУНГ. 2022. № 2(26). С. 80-88.

3. Ярмусь Д. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. Вісник ХНТУ. 2025. № 2(93).

4. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

5. Lloyds Bank. Foreign direct investment (FDI) in Ukraine. URL: <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/ukraine/investment>

6. World Bank. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$) - Ukraine. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD>

7. UNCTAD. World Investment Report 2024. URL: <https://unctad.org>

8. Міністерство економіки України. Страхування інвестицій від воєнних ризиків. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Print/cb07c23a-174b-413f-9bb7-998a43e30390>

МЕНЕДЖМЕНТ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Тарасович А., студентка

Лупинос Є., студент

Науковий керівник: Скидан О. В., д.е.н., професор

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах глобалізації світової економіки та інтенсивного розвитку міжнародних господарських зв'язків логістика перетворилася на один із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування сучасних бізнес-структур. Рациональна організація логістичних процесів сприяє оптимізації витрат, підвищенню рівня обслуговування споживачів, прискоренню товарообігу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на національному і міжнародному ринках.

Сучасні наукові дослідження у сфері менеджменту логістичних систем у глобальному бізнес-середовищі зосереджені на питаннях цифровізації логістики, оптимізації ланцюгів постачання та впровадження інноваційних технологій управління. Значна увага приділяється концепціям Supply Chain Management, Smart Logistics та автоматизації логістичних процесів із використанням штучного інтелекту, Big Data та Інтернету речей. У працях вітчизняних (О. Бездітко, А. Зелінська, С. Лавриненко, М. Місевич, О. Присяжнюк та ін. [1-3]) і зарубіжних науковців досліджуються проблеми адаптації логістичних систем до умов глобалізації, нестабільності міжнародних ринків та кризових явищ у світовій економіці. Окремий напрям наукових досліджень стосується розвитку екологічної логістики та формування стійких логістичних моделей, орієнтованих на мінімізацію витрат і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання забезпечення гнучкості логістичних систем в умовах сучасних геополітичних викликів та трансформації

міжнародних ланцюгів постачання, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у даній сфері.

Основний зміст. Логістична система являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, методів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі функціонування підприємства. Основною метою логістичної діяльності є досягнення оптимального рівня забезпечення споживачів товарами та послугами при мінімізації сукупних витрат. До основних складових логістичної системи належать: система постачання ресурсів; транспортне забезпечення; управління запасами; складська логістика; інформаційно-комунікаційне забезпечення; система збуту та дистрибуції продукції [2, с.61]. Сучасні логістичні системи характеризуються високим рівнем інтеграції та координації між окремими структурними елементами. Особливого значення набуває застосування інформаційних технологій, які забезпечують оперативний контроль та управління логістичними процесами.

У міжнародному аспекті логістичні системи охоплюють складні механізми координації між суб'єктами різних держав, включаючи митне регулювання, міжнародні транспортні перевезення, страхування вантажів та валютно-фінансові операції, що зумовлює необхідність формування гнучких і адаптивних моделей логістичного менеджменту [1; 2]

Менеджмент логістичної системи передбачає реалізацію комплексу управлінських функцій, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль логістичних процесів підприємства. Основною метою логістичного менеджменту є забезпечення ефективного функціонування всіх елементів системи в умовах мінливого ринкового середовища.

Одним із ключових завдань логістичного менеджменту є оптимізація витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням продукції та управлінням товарними запасами. Для досягнення цієї мети підприємства використовують сучасні методи прогнозування попиту, автоматизовані системи управління ресурсами та аналітичні інструменти.

Важливим аспектом сучасного логістичного менеджменту є інтеграція логістичних процесів у межах глобальних ланцюгів постачання. Міжнародні компанії активно застосовують концепції SCM, що забезпечують координацію діяльності постачальників, виробників, логістичних операторів та споживачів. Крім того, значна увага приділяється стратегічному управлінню ризиками. Сучасні бізнес-структури функціонують в умовах економічної нестабільності, геополітичних конфліктів та змін міжнародного торговельного законодавства, що потребує високого рівня адаптивності логістичних систем.

Сучасний етап розвитку логістики характеризується активним впровадженням цифрових технологій та автоматизованих систем управління. Інноваційні рішення сприяють підвищенню ефективності логістичних процесів, скороченню витрат та оптимізації використання ресурсів. Серед основних інноваційних технологій у сфері логістики доцільно виділити: системи GPS-моніторингу транспорту; роботизовані складські комплекси; технології штучного інтелекту; хмарні інформаційні платформи; Інтернет речей; аналітику великих масивів даних [2; 3].

У міжнародній практиці широкого поширення набуває концепція «розумної логістики» (Smart Logistics), яка базується на автоматизації логістичних операцій та використанні цифрових платформ для прогнозування попиту й управління транспортними потоками. Особливого значення набуває розвиток екологічної логістики, спрямованої на мінімізацію негативного впливу транспортної діяльності на навколишнє середовище. Провідні міжнародні компанії впроваджують енергоощадні технології, використовують електротранспорт та оптимізують логістичні маршрути з метою скорочення викидів вуглекислого газу.

Попри активний розвиток логістичної сфери, сучасні бізнес-структури стикаються з низкою проблем, серед яких варто виокремити нестабільність світової економіки, порушення глобальних ланцюгів постачання, зростання транспортних витрат та посилення конкурентного тиску. Суттєвий вплив на функціонування міжнародної логістики

геополітичні конфлікти та економічні санкції, що спричинили трансформацію логістичних стратегій багатьох компаній. За таких умов важливого значення набуває диверсифікація маршрутів постачання та підвищення гнучкості логістичних систем.

Для українських підприємств актуальними залишаються проблеми недостатнього розвитку транспортної інфраструктури, необхідність модернізації складських комплексів та інтеграції у міжнародні логістичні мережі. Водночас вигідне географічне положення України створює значний потенціал для розвитку транзитної логістики та міжнародного співробітництва.

Висновки та пропозиції. Отже, менеджмент логістичної системи є важливим складником ефективного функціонування сучасних бізнес-структур. В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки логістика набуває стратегічного значення та стає одним із визначальних чинників сталого розвитку бізнесу. Подальший розвиток логістичних систем буде пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, інтеграцією у міжнародні ланцюги постачання та підвищенням адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Бездітко О. Є., Зелінська А. М., Буднік О. М. Особливості ризик-менеджменту логістичних систем в умовах глобальних ризиків. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2 (79). С. 449-453. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-73>
2. Лавриненко С., Зелінська А., Тарасович Л., Білич В. Цифровізація та транспарентність: інноваційна активність в менеджменті логістичної діяльності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 58-63. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-9>
3. Тарасович Л.В., Кропивка Т.Ю. Вплив технології штучного інтелекту на систему управління логістикою підприємств АПК в умовах мінливого безпекового середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 720 –730. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-720-730](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-720-730).

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Сіренко Д., магістрантка

Науковий керівник: Тарасович Л. В., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Концепція сталого розвитку та ESG-підходів розглядається в сучасній економічній науці як інтегрована система управління підприємствами, спрямована на забезпечення довгострокової стійкості через баланс економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку. У міжнародній практиці ESG-підхід вже інтегрується у корпоративні та маркетингові стратегії як фактор формування конкурентних переваг і підвищення довіри стейкхолдерів [1, С. 3–8].

В українському науковому дискурсі відсутній єдиний усталений підхід до трактування ролі сталого розвитку та ESG у діяльності малого та середнього бізнесу (далі – МСБ). Існуючі дослідження носять переважно фрагментарний та прикладний характер, зосереджуючись на окремих аспектах корпоративної соціальної відповідальності або адаптації європейських моделей управління [2, С. 266–271]. Системні напрацювання щодо інтеграції ESG саме в маркетингові стратегії МСБ залишаються обмеженими.

Водночас у практиці українських підприємств спостерігається часткова імплементація окремих елементів сталого розвитку, однак без формування цілісної управлінської системи. Це свідчить про розрив між теоретичними моделями ESG та їх практичною реалізацією в умовах національної економіки.

Основний зміст. Малий та середній бізнес в Україні функціонує в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків та обмежених фінансових ресурсів, що суттєво впливає на характер стратегічного та маркетингового планування. У таких умовах пріоритетом підприємств залишається

забезпечення поточної фінансової стійкості, що зумовлює переважно короткостроковий горизонт прийняття рішень.

Впровадження принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії МСБ має фрагментарний характер і здебільшого реалізується через окремі інструменти, а не системну ESG-інтеграцію. Найпоширенішими проявами є цифровізація маркетингових комунікацій, оптимізація витрат, розвиток онлайн-просування та локалізація постачання.

Цифровізація маркетингу виступає одним із ключових факторів трансформації, оскільки дозволяє скорочувати використання матеріальних ресурсів, підвищувати ефективність комунікацій та знижувати витрати на просування. У поєднанні з оптимізацією логістики це частково відповідає принципам сталого розвитку, хоча часто має суто економічну мотивацію.

Зміна споживчої поведінки також впливає на маркетингові стратегії підприємств. Дослідження свідчать, що споживачі все більше враховують не лише ціну та якість товарів, а й репутацію бренду, соціальну відповідальність та прозорість діяльності компанії [3, С. 157–165]. Це стимулює бізнес до формування більш відповідальних комунікацій та розвитку довіри як ключового маркетингового активу.

Водночас впровадження ESG-підходів у маркетингову діяльність МСБ України стримується низкою системних факторів: недостатньою інституційною підтримкою, обмеженим доступом до фінансування, відсутністю розвиненої системи нефінансової звітності та браком фахових компетенцій у сфері сталого маркетингу.

Окремою проблемою є ризик greenwashing – формального декларування екологічності або соціальної відповідальності без реальних змін у бізнес-процесах. Це негативно впливає на рівень довіри до ESG-концепції та ускладнює її інституційне закріплення на ринку.

Попри це, навіть часткова інтеграція принципів сталого розвитку сприяє підвищенню адаптивності підприємств та зміцненню їхніх конкурентних позицій, особливо у динамічному ринковому середовищі.

Висновки та пропозиції. Впровадження принципів сталого розвитку в маркетингову стратегію малого та

середнього бізнесу України має нерівномірний характер. Його особливістю є поєднання глобальних ESG-трендів із локальними економічними та інституційними обмеженнями.

Сталий маркетинг у секторі МСБ формується переважно через цифровізацію, оптимізацію ресурсів та трансформацію комунікаційних моделей, а не через повноцінну стратегічну інтеграцію ESG-принципів у систему управління підприємством.

Основними перспективними напрямками розвитку є: удосконалення інституційної підтримки ESG-підходів; розвиток системи нефінансової звітності; підвищення рівня обізнаності підприємців щодо сталого маркетингу; інтеграція екологічних і соціальних критеріїв у маркетингове планування; стимулювання прозорості бізнес-комунікацій.

У довгостроковій перспективі поступове впровадження принципів сталого розвитку може стати фактором підвищення конкурентоспроможності українського МСБ та його інтеграції у європейський економічний простір.

Список використаних джерел

1. Маслак О. ESG як інструмент стійкості соціально відповідального бізнесу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2022. №3. С. 3–8.
2. Миколенко І., Яловега Д., Лисенко В. Механізми інтеграції ESG-принципів у систему стратегічного управління суб'єктами малого та середнього підприємництва. *Моделювання розвитку економічних систем*. 2025. С. 266–271.
3. Pomeroy A. Marketing for sustainability: extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large. *Marketing Journal*. 2022. Vol. 25(2). P. 157–165.

НОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ВІЙНИ

Гнатишин А., магістрант

Науковий керівник: Тарасович Л. В., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Повномасштабна війна стала для українського менеджменту екстремальним краш-тестом. Класичні, жорстко ієрархічні та бюрократизовані моделі управління продемонстрували свою неефективність у кризових умовах. Перемога та подальше відновлення країни ставлять перед бізнесом і державним сектором нове завдання — перехід від стратегії «виживання та адаптації» до «системного та сталого зростання». Поствоєнний менеджмент в Україні не буде поверненням до довоєнних практик. Це формування унікальної, високотехнологічної та гнучкої екосистеми управління.

Основний зміст. *Ключові чинники, що формують нові моделі менеджменту.* Трансформація систем управління зумовлена чотирма основними викликами:

- Глибокий кадровий дефіцит та демографічні зміни: Повернення ветеранів та ветеранок у цивільне життя, трудова міграція, інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО).
- Євроінтеграція та вимоги донорів: Перехід на стандарти ЄС, прозорість (ESG-критерії), жорсткий комплаєнс для отримання західних інвестицій та грантів.
- Енергетична та інфраструктурна автономність: Необхідність бізнесу функціонувати в умовах децентралізованої генерації та постійної готовності до форс-мажорів.
- Технологічний стрибок: Масове впровадження штучного інтелекту (GenAI) та автоматизація процесів для компенсації браку робочої сили.

Пріоритетні моделі управління в поствоєнній Україні. Модель Стійкості та гнучкості ("Resilience & Agility"). Замість довгострокового планування, яке не працює в умовах високої

невизначеності, організації переходять на сценарне планування та короткі управлінські цикли.

- Децентралізація прийняття рішень: Надання більшої автономії лінійним менеджерам та командам на місцях. Якщо центр зв'язку або керівництво тимчасово недоступні, локальний підрозділ має діяти самостійно.

- Мережеві (холакратичні) структури: Поступова відмова від жорсткої вертикалі на користь крос-функціональних команд, які створюються під конкретні проекти відновлення та швидко розпускаються чи трансформуються після їх завершення. [2]

Управління на основі даних (Data-Driven Management). Епоха «інтуїтивного бізнесу» в Україні остаточно минає. Навіть малий та середній бізнес (МСБ) активно підвищує рівень цифрової зрілості.

- Впровадження аналітичних систем (BI, CRM, ERP) стає базовою умовою виживання.

- Ухвалення рішень базується на операційній аналітиці в реальному часі, оцінці фінансових ризиків та автоматизованому аналізі поведінки клієнтів.

- Рутинні управлінські функції (первинний скринінг кандидатів, базовий фінансовий аналіз, генерація звітів) делегуються штучному інтелекту (GenAI). [1, с.15-35]

Делегування III (GenAI). Виконання монотонних рутинних операцій і процедур за допомогою III, зокрема:

- Первинний скринінг кандидатів
- Базовий фінансовий аналіз.
- Автоматична генерація звітності.
- Прогнозування ринкових трендів. [5, с.112-118]

Людиноцентричний менеджмент (Human-Centric & Inclusive). Найважливіший капітал поствоєнної України — це люди.

Нові моделі управління фокусуються на:

- Реінтеграції ветеранів: Створення безбар'єрного середовища, програм психологічної адаптації, гнучких графіків та перекваліфікації. Корпоративна культура стає "ветеран-френдлі".

- Мобільності та гібридному форматі: Управління розподіленими командами (частина співробітників за кордоном, частина в офісі, частина в укриттях чи різних регіонах України).

- Емоційному та ментальному здоров'ї (Well-being): Програми підтримки ментального здоров'я працівників стають обов'язковою частиною соцпакету. [6, с.40-50]

Системне управління та партнерство. Конкуренція в чистому вигляді поступається місцем кооперації.

- Створення регіональних кластерів (наприклад, у будівельній сфері, енергетиці, IT).

- Консорціуми малих та середніх підприємств для участі у великих державних та міжнародних тендерах з відновлення інфраструктури. Близько 40% українських бізнесів уже зараз визначають унікальні ділові зв'язки та партнерства як головну зброю в конкурентній боротьбі.[4]

Державне та публічне управління: нові підходи. Моделі управління в державному секторі також зазнають радикальних змін під впливом цифровізації:

- Сервісна держава (State-as-a-Service): Подальша цифровізація через екосистему Дія та Дія.Бізнес. Перехід від контролюючої функції держорганів до сервісної.

[3, с.10-24]

- Управління громадами (De-centralization 2.0): Посилення ролі місцевого самоврядування. Громади стають самостійними гравцями, які напряду залучають іноземні інвестиції, управляють локальними бюджетами відновлення та створюють муніципальні проекти [8, с.18-25].

Висновки і пропозиції. Нова модель управління організаціями в Україні — це гібрид військової витривалості, високої технологічності та глибокої людиноцентричності. Для успішного переходу на ці моделі українським організаціям необхідно:

1. Інвестувати в автоматизацію та цифрову грамотність персоналу вже зараз, щоб нівелювати дефіцит кадрів.

2. Перебудувати корпоративну культуру в напрямку інклюзивності, відкритості та психологічної безпеки.

3. Розвивати культуру комплаєнсу та прозорості, адже це єдиний квиток до міжнародного капіталу в процесі великої відбудови. [7, с.45-50]

Український менеджмент сьогодні пише нові сторінки у світових підручниках з антикризового управління, і поствоєнна модель стане еталоном адаптивності для всього світу.

Список використаних джерел

1. Тенденції розвитку людського капіталу в Україні: виклики та рішення для бізнесу : аналітичний звіт. Київ : Делойт Україна, 2024. 38 с. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-in-ukraine.html> (дата звернення: 25.04.2026).

2. Кризовий менеджмент в умовах війни: досвід українського бізнесу / за ред. О. В. Савченко. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-42>.

3. Цифрова трансформація державного сектора в Україні: від «Дії» до екосистеми послуг / Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ : НІСД, 2024. 24 с.

4. Дослідження українського бізнесу в умовах війни: адаптація, стійкість та відновлення : звіт Gradus Research. *Міністерство економіки України*. 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2026).

5. Штучний інтелект у менеджменті: автоматизація рутинних процесів та аналітика даних. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 112–119.

6. Практики реінтеграції ветеранів та ветеранок у корпоративний сектор України : посібник для HR-фахівців. Київ : Проект підтримки ветеранів, 2023. 56 с.

7. ESG-критерії та комплаєнс як передумова поствоєнного відновлення економіки України. *Український журнал прикладної економіки та менеджменту*. 2025. Т. 10, № 1. С. 45–53.

8. Роль децентралізації у повоєнному відновленні громад: виклики другого етапу реформи. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2 (40). С. 18–25.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ

Тарасенко К., студентка

Науковий керівник: Скидан О. В., д.е.н., професор

Поліський національний університет

Постановка проблеми. Сталий розвиток виступає основою формування сучасної системи менеджменту підприємства, орієнтованої не лише на отримання економічних результатів, але й на досягнення екологічної безпеки та соціальної відповідальності. В умовах трансформації економіки України, інтеграції у європейський простір та посилення вимог до екологічних стандартів, виникає необхідність удосконалення системи управління підприємствами лісової галузі на засадах сталого розвитку.

Виклад основго матеріалу. У сучасних умовах розвитку економіки поняття сталого розвитку набуває ключового значення як на макро-, так і на мікрорівні. Підприємства функціонують в умовах зростаючої конкуренції, обмеженості ресурсів та посилення екологічних вимог, що зумовлює необхідність переходу до нової моделі господарювання, заснованої на принципах сталого розвитку [1].

Концепція сталого розвитку сформувалась як відповідь на глобальні виклики, пов'язані з виснаженням природних ресурсів, погіршенням стану довкілля та соціальною нерівністю. Вперше вона була закріплена на міжнародному рівні та передбачає забезпечення збалансованого розвитку, який задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для майбутніх [2, с. 15].

На рівні підприємства сталий розвиток розглядається як процес досягнення економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності у довгостроковій перспективі. Як зазначає Л. Г. Мельник, сталий розвиток підприємства передбачає гармонізацію економічних, екологічних і соціальних інтересів у процесі господарської діяльності [3, с. 48].

Сталий розвиток підприємства базується на трьох основних складових:

1. Економічна складова – забезпечення прибутковості, фінансової стійкості та ефективного використання ресурсів [4].

2. Екологічна складова – мінімізація негативного впливу на довкілля, впровадження екологічно безпечних технологій [5].

3. Соціальна складова – забезпечення належних умов праці, розвиток персоналу та соціальна відповідальність підприємства [6].

У контексті лісової галузі питання сталого розвитку є особливо актуальним, оскільки діяльність підприємств безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів. Відповідно до Лісового кодексу України, ведення лісового господарства має здійснюватися на принципах раціонального використання, охорони та відтворення лісів [7].

Об'єктом дослідження було дочірнє підприємство «Коростишівський лісгосп АПК» ЖОКАП «Житомироблагроліс», яке зареєстроване у 2002 році та функціонує як суб'єкт господарювання комунальної форми власності. Підприємство має статус юридичної особи, здійснює діяльність на основі самостійного балансу та діє відповідно до чинного законодавства України у сфері лісового господарства.

Впровадження принципів сталого розвитку в управлінську діяльність підприємства передбачає не лише формальне декларування відповідних цілей, але й застосування конкретних методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на досягнення комплексного результату. Йдеться про формування такої моделі управління, яка забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень, сприяє раціональному використанню ресурсів, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підвищенню рівня соціальної відповідальності підприємства.

Аналіз діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК» свідчить, що впровадження принципів сталого розвитку здійснюється поступово та має переважно фрагментарний характер. Найбільш розвиненими є екологічні аспекти діяльності, що проявляється у здійсненні заходів з

лісовідновлення, раціонального використання ресурсів та дотримання природоохоронних вимог. Водночас економічні та соціальні складові реалізуються менш системно, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління.

У процесі дослідження встановлено, що на підприємстві застосовуються різні методи впровадження принципів сталого розвитку, які можна згрупувати за економічним, екологічним, соціальним, організаційним та інноваційним напрямками. Економічні методи спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Було визначено, що підприємство знаходиться на етапі часткової інтеграції принципів сталого розвитку у систему менеджменту. Найбільш розвиненою є екологічна складова, тоді як економічна та соціальна потребують подальшого вдосконалення, а інноваційна – суттєвого посилення. Основними проблемами залишаються відсутність комплексного підходу до управління, недостатній рівень інноваційності та обмежене використання сучасних управлінських технологій.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність переходу від фрагментарного впровадження принципів сталого розвитку до формування інтегрованої системи менеджменту, що забезпечить узгодженість усіх складових діяльності підприємства та створить основу для його довгострокового ефективного розвитку. Це визначає доцільність розробки відповідних управлінських рішень і моделей.

Отже, сталий розвиток є важливою основою формування сучасної системи менеджменту підприємств лісової галузі, оскільки забезпечує поєднання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Проведене дослідження діяльності ДП «Коростишівський лісгосп АПК» показало, що підприємство частково впроваджує принципи сталого розвитку, однак потребує вдосконалення управлінських підходів та більш комплексної інтеграції сучасних методів менеджменту. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми та перспективи розвитку. Київ : НАН України, 2021. 304 с.
2. Голян В. А. Економіка лісового господарства України. Економіка АПК. 2022. № 6. С. 23–30.
3. Мельник Л. Г. Основи сталого розвитку : підручник. Суми : Університетська книга, 2020. 447 с.
4. ДП «Ліси України». Річний звіт за 2023 рік. URL: <https://e-forest.gov.ua>.
5. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
6. Ковальчук І. В. Управління розвитком підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 296 с.
7. Лісовий кодекс України : Закон України від 21.01.1994 № 3852-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12>.

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

Рудченко Н., студентка

Науковий керівник: Зелінська А. М., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах динамічного розвитку фармацевтичного ринку України та посилення регуляторних вимог конкурентоспроможність виробничих підприємств дедалі більшою мірою визначається якістю людського капіталу, а саме здатністю персоналу ефективно управляти командами, ініціювати зміни та брати відповідальність за результат. Це зумовлює актуальність цілеспрямованого формування лідерських компетенцій як стратегічного завдання управління персоналом.

Проблематика лідерства та компетентнісного підходу досліджується в працях Кривобок К. В., Кінас І. О., Омаров Е. Ш. [1], а також Логінова К. [2] та Буняк Н.Ш [3]. Попри значну кількість теоретичних розробок, прикладні механізми формування лідерських компетенцій на виробничих підприємствах фітофармацевтичного профілю залишаються недостатньо опрацьованими, що і визначає мету цієї роботи.

Основний зміст. Дослідження проводилось на прикладі ПрАТ «Ліктрави» що спеціалізується на виробництві лікарських рослинних препаратів та є частиною міжнародного холдингу Martin Bauer. За 2023–2025 рр. чистий дохід підприємства зріс з 481,7 до 540,6 млн грн (+12,2%), однак чиста рентабельність знизилась з 3,61% до 2,57% — передусім внаслідок випереджального зростання витрат на персонал (з 14,9% до 18,1% доходу). Чисельність персоналу скоротилась з 189 до 180 осіб при одночасному зростанні середньої заробітної плати з 25 963 до 37 159 грн/міс (+43,1%), що є найвищим показником серед підприємств галузевої вибірки.

Для оцінювання рівня розвитку лідерських компетенцій застосовано двоетапну методику: анкетне самооцінювання та перехресне оцінювання за скороченою методологією 360°.

Використано семикластерну модель: стратегічне мислення, прийняття рішень, ефективна комунікація, управління командою, управління змінами, емоційний інтелект, орієнтація на результат. Оцінювання проводилось за шкалою від 1 до 5 балів.

Результати засвідчили, що середній рівень зовнішніх оцінок становить 3,00 бали, при цьому п'ять із семи кластерів не досягають цього порогового значення. Найвищий рівень розвитку має компетенція «Орієнтація на результат» (3,75 бала), що відповідає виробничій культурі GMP/ISO 22000. Критично низькими є оцінки компетенцій «Управління змінами» (2,35) та «Емоційний інтелект» (2,55). Зафіксований систематичний розрив між самооцінкою та зовнішніми оцінками (+0,30 бала в усіх кластерах) свідчить про відсутність культури регулярного зворотного зв'язку на підприємстві.

SWOT-аналіз системи розвитку лідерських компетенцій виявив три ключові стратегічні напруги: між конкурентним рівнем оплати праці та відсутністю кар'єрної архітектури; між сертифікованою культурою якості та браком управлінських інструментів її підтримки; між скороченням чисельності та зростанням управлінського навантаження. Серед основних внутрішніх обмежень варто зазначити відсутність формалізованої моделі компетенцій, системи кадрового резерву та інституту наставництва.

На основі результатів дослідження розроблено авторську модель лідерських компетенцій для ПрАТ «Ліктрави», диференційовану за рівнями посад (топ-менеджмент, середня ланка, перспективні фахівці) та чотирма рівнями розвитку кожної компетенції. Запропонована комплексна програма розвитку включає п'ять взаємопов'язаних блоків: діагностику та відбір (метод 360°, assessment center); навчання (тренінги з управління змінами, емоційного інтелекту, командного лідерства); наставництво (положення про менторство, регулярні зустрічі ментор–менті); формування кадрового резерву; індивідуальні плани розвитку.

Ефективність програми пропонується вимірювати через систему KPI: охоплення навчанням (ціль $\geq 80\%$), приріст середнього балу компетенцій (+15–20%), частка заповнення

вакансій із кадрового резерву ($\geq 60\%$), плинність серед учасників програми ($\leq 5\%$). Економічне обґрунтування засвідчує, що прогнозований ROI програми перевищує 150%, а основні ефекти досягаються через зниження витрат на зовнішній підбір, скорочення плинності кадрів та зростання продуктивності праці.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки. По-перше, ПрАТ «Ліктрави» має достатній базовий потенціал для побудови системи розвитку лідерства: стабільний колектив, конкурентну оплату праці та міжнародну інституційну підтримку. По-друге, виявлені дефіцити лідерських компетенцій, насамперед, у сферах управління змінами та емоційного інтелекту є прямим чинником стискання маржинальності, оскільки знижують якість управлінських рішень та командну ефективність. По-третє, розроблена програма розвитку лідерських компетенцій є реалістичною, економічно обґрунтованою та адаптованою до специфіки фітофармацевтичного виробництва. Її впровадження дозволить не лише підвищити рівень лідерського потенціалу персоналу, але й забезпечити стійке відновлення рентабельності підприємства через підвищення якості управлінських рішень та зниження витрат на плинність кадрів.

Список використаних джерел

1. Кривобок К. В., Кінас І. О., Омаров Е. Ш. Роль лідерства в контексті розвитку персоналу в глобальному середовищі. *Наукові перспективи*. 2024. № 3(45). С. 545–557. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-3(45)-545-557.
2. Логінова К. С. Аналіз традиційного та цифрового лідерства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 60–67. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.12.60.
3. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-92.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

Нелеп М., студентка

Науковий керівник: Зелінська А. М., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Розвиток персоналу медичного закладу є однією з ключових умов підвищення якості медичних послуг, безпеки пацієнтів і стійкості функціонування установи охорони здоров'я. В умовах реформування галузі, контрактування з Національною службою здоров'я України, цифровізації, воєнних викликів, кадрового дефіциту та зростання очікувань пацієнтів змінюються вимоги до лікарів, середнього і молодшого медичного персоналу, управлінців та адміністративних працівників. Тому розвиток персоналу має розглядатися не як разовий захід підвищення кваліфікації, а як безперервний управлінський процес.

Проблематика управління і розвитку персоналу закладів охорони здоров'я висвітлюється у працях українських науковців. А. Бричко акцентує увагу на необхідності удосконалення системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я [1]. Р. Самокіщук досліджує моделі мотивації медичних працівників, підкреслюючи значення фінансових і нефінансових стимулів, лідерства та робочого середовища [2]. Г. Стаматін обґрунтовує потребу оцінювання розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я в умовах воєнного періоду [3]. Г. Єсипенко та С. Кубіцький пропонують практичні рекомендації щодо організації розвитку персоналу в медичному закладі [4].

Водночас подальшого дослідження потребує формування цілісної системи розвитку персоналу, яка поєднувала б професійне навчання, безперервний професійний розвиток, адаптацію, наставництво, мотивацію, оцінювання компетентностей і профілактику професійного вигорання.

Основний зміст. Розвиток персоналу медичного закладу доцільно трактувати як системний процес формування, оновлення та удосконалення професійних, управлінських,

цифрових, комунікативних і соціально-психологічних компетентностей працівників, спрямований на підвищення якості медичної допомоги та ефективності роботи закладу. Особливістю медичної сфери є те, що рівень компетентності персоналу безпосередньо впливає на життя і здоров'я пацієнтів.

Основними складовими розвитку персоналу є професійне навчання, безперервний професійний розвиток, адаптація нових працівників, наставництво, мотивація, оцінювання результативності, кар'єрне планування та розвиток управлінських компетентностей. Професійне навчання охоплює курси, тренінги, семінари, конференції, симуляційні заняття, внутрішні клінічні розбори та стажування. Безперервний професійний розвиток забезпечує оновлення знань відповідно до клінічних протоколів, стандартів якості, вимог безпеки пацієнтів і технологічних змін.

Специфіка розвитку персоналу полягає у різних потребах працівників. Лікарі потребують опанування сучасних методів діагностики і лікування, середній медичний персонал – розвитку практичних навичок догляду, інфекційного контролю та комунікації з пацієнтами, молодший персонал – навчання стандартам санітарно-гігієнічного режиму і безпеки праці. Для керівників відділень та адміністративного персоналу важливими є управлінські, фінансові, комунікаційні та лідерські компетентності.

Ефективна система розвитку персоналу має будуватися на принципах системності, безперервності, практичної спрямованості, стратегічної узгодженості, пацієнтоорієнтованості та мотиваційної підтримки. Вона повинна починатися з аналізу кадрового потенціалу: чисельності, кваліфікації, вікової структури, стажу, плинності кадрів, рівня професійного навантаження та потреб структурних підрозділів. Наступним етапом є визначення потреб у навчанні, складання плану розвитку, організація освітніх заходів, оцінювання результатів і коригування програм.

Для медичного закладу доцільною є модель розвитку персоналу, що включає п'ять взаємопов'язаних блоків: діагностику кадрових потреб; планування навчання;

організацію професійного розвитку; мотивацію до підвищення кваліфікації; оцінювання результатів. Важливим інструментом такої моделі є наставництво, яке пришвидшує адаптацію молодих працівників, сприяє передачі практичного досвіду та формуванню командної культури.

Окремої уваги потребує мотиваційний аспект. Навчання буде результативним лише тоді, коли працівники бачать зв'язок між професійним зростанням, оплатою праці, кар'єрними можливостями, визнанням і якістю трудового життя. Тому система розвитку персоналу має поєднувати оплату навчання, преміювання за професійні досягнення, нематеріальне визнання, підтримку участі у конференціях, створення безпечного психологічного середовища та заходи з профілактики професійного вигорання.

В умовах цифровізації важливим напрямом є розвиток цифрових компетентностей медичних працівників: робота з електронною системою охорони здоров'я, електронними медичними записами, цифровими діагностичними інструментами та внутрішніми інформаційними системами. Воєнний стан, у свою чергу, посилює потребу у стресостійкості, кризовій комунікації, гнучкості, командній взаємодії та розвитку управлінського персоналу.

Висновки та пропозиції. Розвиток персоналу медичного закладу є стратегічним інструментом управління, що забезпечує підвищення професійного рівня працівників, якості медичних послуг, безпеки пацієнтів і конкурентоспроможності установи. Його зміст не обмежується формальним підвищенням кваліфікації, а охоплює комплекс організаційних, освітніх, мотиваційних і соціально-психологічних заходів.

Для підвищення ефективності розвитку персоналу доцільно запровадити щорічну оцінку кадрових потреб; формувати індивідуальні плани професійного розвитку; розвивати наставництво; посилити навчання середнього та молодшого медичного персоналу; поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули; розвивати цифрові та управлінські компетентності; впроваджувати заходи з профілактики професійного вигорання. Реалізація таких заходів сприятиме збереженню кадрового потенціалу, підвищенню мотивації

працівників і покращенню результативності діяльності медичного закладу.

Список використаних джерел

1. Бричко А. Ефективність управління персоналом як один із етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). Економіка та суспільство. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-27>
2. Самокішук Р. Моделі мотивації медичних працівників у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-147>
3. Стаматін Г. Методичний підхід до аналізу стану і процесу розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я у воєнний період. Економіка та суспільство. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-127>
4. Єсипенко Г., Кубіцький С. Рекомендації щодо організації розвитку персоналу в закладі охорони здоров'я. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA». 2024. July 5, Athens, Greece. С. 27–32. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1946>

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Луценко С., студентка
Науковий керівник: Зелінська А. М., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Ефективне управління запасами є ключовою умовою стабільності логістичної системи аграрного підприємства, оскільки забезпечує безперервність виробничого циклу, своєчасність польових робіт, якість зберігання продукції та фінансову стійкість. В умовах воєнного стану, нестабільності транспортної інфраструктури, сезонності агровиробництва та зростання вартості оборотного капіталу традиційні підходи до закупівель і складського обліку потребують оновлення.

У працях українських науковців розглядаються різні аспекти цієї проблематики: від теоретичного обґрунтування сутності управління запасами до вибору ефективних систем їх планування, контролю та поповнення. Зокрема, О. І. Скаско та Д. М. Кут [1] досліджують можливості застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та воєнного конфлікту. Е. Е. Савицький обґрунтовує важливість оптимізації логістичних процесів для підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства [2]. О. В. Кривешко, Я. Я. Шпарик та Н. В. Мельник досліджують особливості управління запасами в кризових умовах. Автори зазначають, що в періоди нестабільності підприємства мають особливо уважно підходити до планування обсягів запасів, мінімізації складських витрат і забезпечення безперервності операційної діяльності [3].

Попри значну кількість наукових напрацювань, подальшого дослідження потребують питання вибору оптимальної системи управління запасами з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства, особливостей його логістичних процесів, фінансових можливостей, рівня автоматизації та ризиків зовнішнього середовища.

Основний зміст. Метою удосконалення системи управління запасами ТОВ «Фастів Агро» є формування інтегрованої моделі, яка поєднує стратегічну сегментацію

номенклатури, формалізовані правила поповнення, дворівневу організацію зберігання та цифрову платформу управління логістичними процесами. Такий підхід дає змогу перейти від реактивних закупівель до проактивного планування потреб і контролю запасів у режимі реального часу.

Першим напрямом удосконалення є запровадження диференційованої архітектури управління запасами на основі ABC/XYZ-сегментації. Для позицій класів AX та AY, які формують основну частку вартості запасів і мають прогнозований або помірно мінливий попит, доцільним є використання ROP-тригерів, сезонної передзакупівлі, рамкових контрактів і підвищеного контролю рівня сервісу. Для позицій BZ і CZ ефективним є створення централізованого аварійного запасу на рівні кластерного хабу та закупівля за фактом потреби для низькозначущих позицій.

Другим напрямом є перехід до дворівневої просторової моделі зберігання. Перший рівень мають становити оперативні склади польових бригад, орієнтовані на забезпечення 3–7 днів поточного споживання насіння, добрив, засобів захисту рослин і палива. Другий рівень: кластерний хаб, на якому концентруються страхові запаси, критичні позиції, буферні партії та зерно під відвантаження. Така модель дозволяє скоротити дублювання запасів, зменшити хаотичні міжскладські переміщення та підвищити керованість матеріальних потоків.

Третім напрямом є формалізація поповнення запасів шляхом використання моделей EOQ, ROP і страхового запасу. Розрахунок оптимального розміру замовлення дає змогу збалансувати витрати на оформлення закупівель і витрати на зберігання. Запровадження точки замовлення забезпечує автоматичне ініціювання закупівлі до виникнення дефіциту. Для аграрного підприємства доцільним є коригування страхового запасу за коефіцієнтами сезонності та воєнного ризику.

Важливим елементом запропонованої моделі є сезонне планування потреби від карти полів до закупівлі. Потреба в насінні, добривах і засобах захисту рослин може розраховуватися на основі площі посівів, технологічних карт, норм внесення та агрономічних вікон. Це дозволяє мінімізувати аварійні закупівлі, уникати необґрунтованого накопичення запасів і точніше узгоджувати закупівельний календар із виробничою програмою підприємства.

Четвертим напрямом є впровадження інтегрованої цифрової платформи на базі ERP-системи з інтеграцією WMS, TMS, лабораторного модуля та IoT-моніторингу зерносховищ. WMS забезпечує адресне зберігання, QR-маркування, партійний облік та інвентаризацію в реальному часі. TMS дає змогу контролювати переміщення вантажів і усувати «невидимий» запас у дорозі. Лабораторний модуль і IoT-датчики забезпечують контроль вологості, температури та якості зерна.

Висновки та пропозиції. Удосконалення механізмів управління запасами ТОВ «Фастів Агро» має здійснюватися комплексно, із поєднанням організаційних, розрахункових і цифрових інструментів. Запропонована модель передбачає впровадження ABC/XYZ-сегментації; розроблення внутрішньої політики управління запасами; формування дворівневої системи зберігання; застосування EOQ, ROP і страхового запасу з урахуванням сезонних та воєнних ризиків; цифровізацію обліку, транспортування і контролю якості зерна. Її реалізація дозволить підвищити оборотність запасів, знизити частку аварійних закупівель, забезпечити повне партійне трасування зерна, скоротити втрати якості та зміцнити конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Скаско О. І., Кут Д. М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. № 76. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1541/1452>
2. Савицький Е. Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-47>
3. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. Ефективна економіка. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.93
4. Іваненко Л. М., Смерічевська С. В., Іваненко В. І. Інтегральний підхід до логістики постачання, виробництва та дистрибуції на основі формалізації логістичних бізнес-процесів. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 315–325. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-4-315-325.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПРОФІЛЬТЕХ»

Концевич С., студент

Науковий керівник: Зелінська А. М., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз досліджень. У сучасних умовах господарювання людський капітал виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств [1]. Ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень, фінансові результати та стійкість розвитку організації.

Особливої актуальності набуває цифровізація HR-процесів, оскільки традиційні підходи до кадрового обліку, рекрутингу, навчання та оцінювання персоналу часто не забезпечують належної оперативності, точності та системності управління. Для малих і середніх підприємств важливим є не лише впровадження сучасних HR-технологій, а й добір таких цифрових інструментів, які відповідають масштабам діяльності, фінансовим можливостям і реальним управлінським потребам.

Питання розвитку людського капіталу та цифровізації HR-процесів досліджували В. П. Антонюк, О. А. Грішнова, С. В. Мельниченко, О. М. Кільницька та інші науковці [1–3]. Водночас недостатньо розкритими залишаються практичні аспекти впровадження цифрових HR-інструментів на середніх виробничих підприємствах, де використання складних HRM-систем не завжди є економічно обґрунтованим.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення HR-процесів ТОВ «Профільтех» на основі впровадження базових цифрових інструментів.

Основний зміст. ТОВ «Профільтех» є виробничим підприємством, що спеціалізується на виготовленні металевих профілів та алюмінієвих конструкцій. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від організації роботи з

персоналом, оскільки кадрові процеси впливають на стабільність виробництва, продуктивність праці та якість виконання виробничих завдань.

В результаті дослідження встановлено, що на підприємстві відсутня систематизована інформація щодо структури компетенцій, професійного досвіду та розвитку працівників. Це ускладнює планування навчання, оцінювання результатів праці та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Попри це підприємство демонструє позитивні зміни в динаміці продуктивності праці.

Таблиця 1

Динаміка продуктивності праці в ТОВ «Профільтех»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід, тис. грн	215269	271280	636110
Чисельність персоналу, осіб	61	68	77
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	3529	3989	8261

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Дані табл.1 свідчать про суттєве зростання виробітку на одного працівника. У 2025 р. цей показник становив 8261 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує рівень 2023 р. Водночас зазначений показник не може розглядатися виключно як результат розвитку персоналу, оскільки на нього впливають також зовнішні та виробничі чинники: інфляція, зміна цін, обсяги виробництва, модернізація обладнання та кон'юнктура ринку.

Отже, для об'єктивної оцінки ефективності управління персоналом необхідно аналізувати не лише фінансово-виробничі показники, а й стан організації HR-процесів. Проведений аналіз засвідчив недостатній рівень їх цифровізації, що проявляється у переважанні ручних операцій, відсутності єдиної бази кадрової інформації та несистемному підході до навчання й оцінювання працівників.

Таблиця 2

Аналіз HR-процесів ТОВ «Профільтех»

HR-процес	Поточний стан	Основна проблема
Кадровий облік	Excel-формат	Витрати часу 6–8 год/тиждень, ризик помилок
Рекрутинг	Ручний підбір	Тривалий пошук 2–3 тижні, обмежений доступ до кандидатів
Навчання персоналу	Несистемне	Відсутність оцінки ефективності
Оцінювання персоналу	Відсутнє	Немає KPI та формалізації результатів

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Як видно з табл. 2, основні проблеми HR-процесів ТОВ «Профільтех» пов'язані з недостатньою автоматизацією кадрового обліку, ручним характером рекрутингу, несистемністю навчання та відсутністю формалізованого оцінювання персоналу. Такі недоліки знижують оперативність управління, підвищують ризик помилок і не дають змоги повною мірою використовувати потенціал працівників.

Встановлено, що відсутність автоматизації HR-процесів призводить до додаткових витрат часу та зниження ефективності управління персоналом [2; 3]. Водночас для підприємства з чисельністю 77 працівників впровадження складних і дорогавартісних HRM-систем є економічно недоцільним. Оптимальним рішенням може бути поетапне використання базових цифрових інструментів, які не потребують значних фінансових витрат, але забезпечують упорядкування ключових HR-процесів.

У зв'язку з цим для ТОВ «Профільтех» доцільно запропонувати такі напрями цифровізації HR-процесів:

- автоматизація кадрового обліку шляхом створення єдиної цифрової бази даних працівників;
- використання онлайн-платформ для рекрутингу з метою розширення доступу до кандидатів і скорочення тривалості пошуку персоналу;
- впровадження цифрових інструментів оцінювання персоналу на основі визначених KPI;
- систематизація внутрішнього навчання працівників із можливістю фіксації результатів і оцінки ефективності навчальних заходів.

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у скороченні витрат часу на HR-процеси на 20–30%, підвищенні якості підбору персоналу, зменшенні ризику помилок у кадровому обліку та покращенні обґрунтованості управлінських рішень [4].

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження показало, що ТОВ «Профільтех» демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання чистого доходу, чисельності персоналу та виробітку на одного працівника. Водночас аналіз HR-процесів засвідчив, що їх цифровізація залишається недостатньою, а окремі кадрові функції виконуються переважно вручну або несистемно.

Основними проблемами є використання Excel-формату для кадрового обліку, тривалий ручний рекрутинг, відсутність системного навчання персоналу та формалізованого оцінювання результатів праці. Ці недоліки обмежують можливості підприємства щодо ефективного управління людським капіталом.

З метою підвищення ефективності HR-процесів ТОВ «Профільтех» доцільно впровадити базові цифрові інструменти, орієнтовані на автоматизацію кадрового обліку, цифровізацію рекрутингу, систематизацію навчання та запровадження оцінювання персоналу за визначеними показниками.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- знизити адміністративне навантаження на працівників, відповідальних за кадрові процеси;
- скоротити витрати часу на виконання HR-операцій;

- підвищити якість і швидкість підбору персоналу;
- сформувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень;
- забезпечити більш ефективне використання людського капіталу та сприяти сталому розвитку підприємства.

Отже, цифровізація HR-процесів для ТОВ «Профільтех» має розглядатися не як разовий технічний захід, а як важливий напрям удосконалення системи управління персоналом, що відповідає сучасним вимогам розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Антонюк В. П. Людський капітал України в контексті міжнародних порівнянь. Економіка України. 2021. № 2. С. 135–141. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).135-141](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).135-141)
2. Довбня С. Б., Письменний Р. С. Трансформація концепцій HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-23>
3. Кільницька О. М., Яремова М. І., Сушицька О. В. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84>
4. Мельничук В. Є., Бояринова К. О. Цифровізація розвитку людського капіталу. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. № 25. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278414>

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПАРТНЕРСТВО ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Мельничук М. В.,

Підгородецька О. С.

Науковий керівник: Захаріна О. В., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства ефективність публічного управління значною мірою залежить від рівня розвитку цифрових каналів комунікації та якості взаємодії органів влади з громадськістю. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій змінює традиційні підходи до надання адміністративних послуг, організації суспільного діалогу та забезпечення участі громадян у процесах ухвалення управлінських рішень. Особливої актуальності ці процеси набули в Україні в умовах воєнного стану, коли оперативність інформування, прозорість діяльності органів влади та координація дій із громадськими організаціями стали важливими чинниками суспільної стабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ефективного публічного управління та розвитку комунікаційних механізмів активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Серед вітчизняних дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення питань державного управління, публічних комунікацій та взаємодії влади з громадськістю, варто відзначити праці Я. Жовнірчика, В. Королька, І. Лопушинського, Л. Івашової, Н. Корнієнко, В. Нестеровича, Ю. Мохової, А. Чумикова, Л. Балабанової, О. Мряченко, О. Оболенського, О. Висоцької, С. Денисюка, В. Дрешпака, Т. Желюк, Л. Литвинової, Т. Ломакіної, А. Рачинської, Є. Романенка, А. Чечель та М. Шкільняка. У своїх дослідженнях науковці аналізують сучасні форми комунікаційної взаємодії

між органами влади та суспільством, механізми забезпечення прозорості управлінських процесів, підвищення ефективності прийняття рішень і зміцнення суспільної довіри до державних інституцій.

Серед зарубіжних наукових підходів значний вплив мають дослідження OECD, Європейської Комісії, Світового банку та Програми розвитку ООН, у яких цифрове врядування розглядається як основа прозорості, підзвітності та підвищення якості державних послуг. Американські та європейські науковці, зокрема D. West, J. Fountain, H. Margetts, досліджують вплив цифрових технологій на ефективність державного управління, участь громадян у публічній політиці та розвиток електронної демократії. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання взаємодії органів влади та громадських організацій у процесі використання цифрових каналів комунікації в умовах кризового та безпекового управління.

Основний зміст. В Україні цифрові канали комунікації поступово перетворюються на один із ключових механізмів взаємодії органів влади, громадських організацій та населення. Використання сучасних цифрових платформ забезпечує оперативне поширення інформації, підвищує рівень відкритості діяльності державних інституцій та створює умови для залучення громадян до процесів прийняття рішень [2].

До основних цифрових інструментів публічного управління належать офіційні вебпортали органів державної влади, системи електронних звернень, платформи електронних петицій, соціальні мережі, мобільні застосунки та онлайн-сервіси адміністративних послуг [5].

Важливу роль у цифровій трансформації державного сектору відіграє *Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія»*. Платформа забезпечує дистанційний доступ громадян до значної кількості адміністративних послуг, спрощує процедури взаємодії з органами влади та мінімізує бюрократичні бар'єри [3]. Через платформу «Дія» громадяни отримували допомогу для внутрішньо переміщених осіб, подавали заявки на компенсацію пошкодженого майна в межах програми «єВідновлення», оформлювали державну підтримку та отримували офіційну інформацію щодо дій у кризових

ситуаціях [3]. Це сприяло підвищенню оперативності державного реагування та забезпечило більш ефективну взаємодію між державними структурами і населенням.

Важливим вектором розвитку цифрових комунікацій у публічному управлінні виступає *інституційна співпраця органів влади з організаціями громадянського суспільства*. Громадські об'єднання не лише поширюють суспільно значущі повідомлення, але й виконують роль медіаторів у процесі взаємодії держави з різними соціальними групами, зокрема тими, що мають обмежений доступ до цифрових сервісів або недостатній рівень цифрових навичок.

Практична значущість такої взаємодії проявляється у спільній реалізації освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової компетентності населення. Наприклад, у багатьох регіонах України громадські організації у партнерстві з державними структурами організовують навчальні програми з користування електронними послугами, мобільними застосунками та державними онлайн-платформами. У межах таких проєктів громадян навчають подавати електронні заяви, користуватися цифровими документами та взаємодіяти з органами влади через онлайн-канали [6].

Окремим напрямом діяльності є підтримка вразливих категорій населення, зокрема осіб похилого віку, внутрішньо переміщених осіб та мешканців віддалених територій, які часто стикаються з труднощами у доступі до цифрових адміністративних послуг. У таких випадках представники громадських організацій виконують консультативну та супровідну функцію, допомагаючи користувачам адаптуватися до нових форматів взаємодії з державою.

Крім освітньої та консультативної функцій, громадський сектор залучається до оцінювання якості цифрових сервісів і збору зворотного зв'язку від користувачів. Це дозволяє виявляти проблемні аспекти у функціонуванні електронних систем, пропонувати шляхи їх удосконалення та сприяти підвищенню ефективності адміністративних процедур [5].

Окремо варто відзначити участь громадських організацій у реалізації антикорупційних та аналітичних ініціатив, пов'язаних із відкритими даними. Використовуючи цифрові

інструменти, вони здійснюють моніторинг діяльності органів влади, аналізують публічні закупівлі, бюджетні витрати та доступність адміністративних послуг, що підсилює прозорість управлінських процесів.

Суттєву роль у розвитку цифрової демократії відіграє інститут *електронних петицій*, який забезпечує громадянам можливість безпосереднього впливу на порядок денний публічної влади через цифрові платформи. Завдяки таким механізмам формується інституційно закріплений канал участі населення у виробленні та коригуванні управлінських рішень, що посилює горизонтальні комунікації між державою та суспільством [6].

Електронні петиції виконують, по-перше, функцію ініціювання суспільно важливих питань, а по-друге, виступають індикатором громадських настроїв та пріоритетів. Аналіз тематики та кількості підтриманих ініціатив дозволяє органам влади визначати найбільш актуальні проблеми, які потребують оперативного реагування або нормативного врегулювання. Крім того, публічність процесу, від моменту реєстрації до офіційного розгляду та відповіді, створює додатковий рівень підзвітності державних інституцій перед громадянами.

Практичний приклад в Україні – функціонування електронних петицій на офіційному порталі Президента України та вебресурсі Верховної Ради України. Зокрема, петиції, пов'язані з питаннями соціального захисту військовослужбовців, ветеранів, а також удосконаленням механізмів соціальних виплат, неодноразово набирали необхідну кількість підписів і ставали підставою для подальшого розгляду на рівні профільних комітетів. Окремі ініціативи, які стосувалися підвищення прозорості використання бюджетних коштів або вдосконалення електронних сервісів, були враховані під час підготовки змін до нормативно-правових актів.

Важливим елементом сучасної системи цифрових комунікацій є *соціальні мережі та месенджери*. Офіційні сторінки державних органів у Facebook, Instagram, Telegram, YouTube та X (Twitter) використовуються для оперативного інформування населення, проведення онлайн-консультацій, спростування дезінформації та координації дій у кризових ситуаціях. У період воєнного стану особливо важливими стали Telegram-канали обласних військових адміністрацій,

повідомлення Державної служби з надзвичайних ситуацій та системи цифрових сповіщень про повітряні тривоги.

Крім того, впровадження сучасних цифрових інструментів розширює можливості органів публічної влади щодо системного аналізу суспільних настроїв і реакцій громадян. Використання *технологій обробки великих масивів даних, аналітики соціальних медіа та онлайн-опитувань* дає змогу формувати більш об'єктивну картину громадської думки у режимі реального часу.

Такі підходи дозволяють як фіксувати рівень підтримки або критики управлінських рішень, так і виявляти причини суспільного невдоволення, тенденції поширення інформації та потенційні ризики інформаційних криз [4]. Наприклад, аналіз коментарів у соціальних мережах або результатів коротких цифрових опитувань після впровадження нових адміністративних сервісів допомагає визначити, які саме елементи політики чи послуг викликають труднощі у користувачів.

Водночас отримані аналітичні дані використовуються для коригування комунікаційної політики органів влади, оптимізації форматів інформування населення та вдосконалення якості адміністративних послуг. У результаті формується більш гнучка та адаптивна модель взаємодії держави з громадянами, яка ґрунтується на постійному зворотному зв'язку та доказовому підході до прийняття управлінських рішень.

Висновки та пропозиції. Отже, використання цифрових каналів комунікації в системі публічного управління сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, розвитку електронної демократії та розширенню можливостей участі громадян у суспільно-політичних процесах. Важливим чинником ефективності цифрової взаємодії є партнерство органів влади та громадських організацій, яке забезпечує більш результативне інформування населення, посилення громадського контролю та підтримку реалізації державних програм.

Для подальшого розвитку цифрових комунікацій у сфері публічного управління доцільно: розширювати доступність електронних адміністративних послуг для різних категорій населення; посилювати цифрову грамотність громадян; удосконалювати механізми кібербезпеки та захисту персональних даних; активізувати участь громадських

організацій у реалізації цифрових проєктів; розширювати використання інструментів електронної демократії та онлайн-консультацій; забезпечувати системний моніторинг ефективності цифрових комунікацій у діяльності органів влади.

Таким чином, в сучасних умовах цифровізація комунікацій стає важливим інструментом модернізації публічного управління та формування відкритої моделі взаємодії держави й суспільства.

Список використаних джерел

1. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text
2. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-ІХ. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20?utm_source=chatgpt.com#Text
3. Деякі питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1137. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF?utm_source=chatgpt.com#Text
4. Стратегія цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи державного управління України до 2030 р. URL : https://thedigital.gov.ua/?utm_source=chatgpt.com
5. Захаріна О. В. Цифрові комунікації як інноваційний чинник формування бренду публічної влади у системі зв'язків з громадськістю. *Global Educational Trends: Integration of Science and Practice. Proceedings of International Scientific and Practical Conference*. Prague: Publishing house Education and Science s.r.o. 2026. № 2. С. 17-24. URL : https://phes.com.ua/files/conferences/Conf_USA.pdf. DOI : <https://doi.org/10.65237/1-1-2026-3>
6. Захаріна О. В., Стебловська І. Л. Публічні комунікації як механізм підвищення прозорості діяльності державних установ. *«Інвестиції: практика та досвід»*. 2025. № 19. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення

науково-практична конференція студентів Поліського
національного університету

Збірник матеріалів

20 травня 2026 року

Віддруковано з готових оригінал-макетів.

*Точка зору редколегії може не збігатися з позицією
авторів.*

*Відповідальність за оформлення та зміст матеріалів
несуть автори.*

Підписано до друку 27.05.2026. Формат 60х84/16
Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 13,8. Наклад 300 пр. Зам. № 1787.

Видавець Поліський національний університет
10008, Житомир, бульвар Старий, 7
Свідоцтво суб'єкта про державну реєстрацію
ДК № 3402 від 23.02.2009 р.

Поліський національний університет
10008, м. Житомир, бульвар Старий, 7
тел.: (0412) 22–85–97
факс: (0412) 22–04–1

Рекомендовано до видання 27 05 2026