МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

X науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю

ЗУНУ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
1966-2026

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ»

20 листопада 2025 р.

ЗУНУ 2025

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Вроцлавський економічний університет (Польща)
Познанський економічний університет (Польща)
Університет економіки в Бидгощі (Польща)
Технічний університет в Кошице (Словаччина)
Університет імені Миколаса Ромеріса (Литва)
Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія)
Університет Усті-Над-Лабем (Чехія)

ЗУНУ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
1966-2026

Збірник матеріалів

X науково-практичної конференції
студентів та молодих вчених
з міжнародною участю

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

20 листопада 2025 року
м. Тернопіль

УДК 338.24
ББК 65.29 (Укр)

Рекомендовано до друку
Вченою радою факультету економіки та управління
ЗУНУ (протокол № 2 від 18 листопада 2025 р.)

Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління: збірник матеріалів X науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Тернопіль, 20 листопада 2025 р.). м. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. 391 с.

Редакційна колегія:
Волошин Роман, к.е.н., доц., заступник декана з наукової роботи факультету економіки та управління, доцент кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет;
Крамарчук Світлана, к.е.н., доц. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет;
Чикало Інна, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет
Пушкар Зоряна, к.геогр.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет
Вірковська Анастасія, к.е.н., доцент кафедри економіки та глобалістики, Західноукраїнський національний університет
Дудар Володимир, к.е.н., доц. кафедри маркетингу, Західноукраїнський національний університет

Відповідальний за випуск:
Коцур Андрій Семенович, к.е.н., доцент, декан факультету економіки та управління, Західноукраїнський національний університет

Відповідальність за зміст, достовірність та доброчесність публікацій покладається на авторів. Точки зору авторів публікацій можуть не співпадати з точкою зору редакції збірника.

©Автори тез, 2025
©ЗУНУ, 2025

ЗМІСТ

Секція 1
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Бабій Андрій 12
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Баширзаде Алі, Дзвінка Руслан 15
ЦИФРОВІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ: АНАЛІТИКА ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ

Березівський Павло, Карп'юк Ростислав 18
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Бобесюк Дмитро, Богоніс Віталій, Ролінський Андрій 21
ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Борецький Назар 23
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРВІСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Бровчук Богдан 26
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Бурин Святослав 29
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Вовчук Ольга 32
ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Гнатко Ірина 35
ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ САНАТОРНО-КУРОРТНИМИ ЗАКЛАДАМИ

Грейцар Максим, Грейцар Сергій 38
ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТА ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

Гуменюк Валентина 41
СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Дармороста Ігор 44
ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Дріг Ольга, Охремчук Олександр, Путькалець Олена 47
ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ БЕНЧМАРКІНГУ ТА СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Дудяк Софія 50
ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

Magdalena Zug 53
WSPÓŁCZESNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA I MARKETINGU. LEAN MANAGEMENT JAKO ALTERNATYWA I SPOSÓB PODNIESIENIA EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE
Кіндзерський Микола 55
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА
Коваль Діана 58
РОЛЬ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
Коптюх Володимир, Щур Віталій 61
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ
Коретчук Анна 64
ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ
Липка Оксана 67
ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ERP-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ
Літовкін Едуард 70
УПРАВЛІННЯ КРИЗОВМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ
Міклашевська Олена 73
СТРАТЕГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
Мотурняк Діана 76
СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ
Пилипчук Тетяна 79
ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
Пласконь Микола 82
ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Пріхна Дмитро 85
МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ
Руденький Володимир, Підлатюк Іван 87
КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ
Самойлов Вадим 90
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ Й ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
Ставнича Наталія 93
ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
Хлопчишин Тетяна 96
ДЕОНТОЛОГІЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ
Шаран Марія 99
ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
Шпитко Андрій 101
ЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
Якименко Галина 104
КОРПОРАТИВНА ЕТИКА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Якимчук Ірина 106
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
Яремчук Дарина, Мокренський Ілля 109
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

Секція 2
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

Бастрікова Тетяна, Сіра Оксана, Присяжнюк Лариса 112
ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ І ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
Валюх Володимир 115
ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ
Варга Михайло 118
УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ: ЗНАЧИМІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ Й УДОСКОНАЛЕННЯ
Гаврих Павло 121
СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ
Гаманенко Леся 124
ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КАМПАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ
Гецел Ірина, Николайчук Соломія, Ящук Юлія 126
УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ТА ЗЕМЕЛЬНИМИ ВІДНОСИНАМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
Головецький Олександр 129
МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ
Кирик Наталія 132
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
Ковальчук Оксана 135
МЕТОДОЛОГІЧНІ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Максименко Олександр 138
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
Масленніков Василь 141
ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ
Мирошник Олександр 143
МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Пипа Юрій 146
МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ПРОВЕДЕННЯ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ
Свирид Іванна 149
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КУЛЬТУРИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ
Скиба Євгеній 152
ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БРЕНДИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
Скрипинець Мирослава 155
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
Федорович Галина 158
ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ
Фізер Віталій 161
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ
Фіст Іван 164
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЗЕМЕЛЬНОГО КАДАСТРУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Фульмес Ірина 166
УДОСКОНАЛЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Хомета Анастасія 169
УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ
Хричов Даніель 172
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ
Худик Дмитро 174
ОПТИМІЗАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД
Чумак Володимир 176
ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ДЕПУТАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
Ясінська Олена 179
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ
Ящук Ольга 181
РОЛЬ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Секція 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Буранич Роман 183
ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОЛЕКТИВУ
Бучко Степан 185
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
Гезур Василь 188
ПЕРСОНАЛОМ
ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
Гриневич Євгенія 191
ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
Гуславський Андрій 194
СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
Денискін Вероніка 196
ІННОВАТИЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
Довбуш Анастасія 198
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ
Дудяк Софія 201
ВПЛИВ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ
Дячина Юрій 203
ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
Іванчина Назар 206
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
Кириллов Дмитро 209
ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Кущак Володимир 212
ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ
Лукашук Роман 215
ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ
Мазур Галина 218
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ
Островерхова Софія 221
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Пащак Діана 224
ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
Пушкар Анна 227
ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ
Радьо Максим 232
РОЛЬ HR-АНАЛІТИКИ У ВИЯВЛЕННІ ТА УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ, ПОВ'ЯЗАНИМИ З ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Скоцень Олександр 234
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
Стегнович Володимир 237
ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Секція 4
ГЕОПОЛІТИКА, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ: КОНТУРИ НОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Бічак Іван 239
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Бонк Вікторія 242
ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ КОМПАНІЙ
Буянська Евеліна, Пророкова Вікторія 245
ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ
Monika Grabowska 248
INNOWACYJNOŚĆ W OBSZARACH WIEJSKICH
Жук Марта 251
ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕСІ
Зозульов Олександр 253
НОВА ГЕОПОЛІТИЧНА РЕАЛЬНІСТЬ: КОНКУРЕНЦІЯ, ТЕХНОЛОГІЇ, ПРОМИСЛОВІ ЕКОСИСТЕМИ
Іщук Каріна, Лазенко Яна 256
КРИПТОВАЛЮТИ І БЛОКЧЕЙН: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ
Кім Віталій 258
SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ
Клек Аліна, Василевська Діана 261
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ
Marta Konsencjusz 264
WĘGIEL BRUNATNY „SZANSĄ” DLA PRZEMYSŁU ENERGETYCZNEGO POLSKI
Douglas M. Crow 266
MONETARY POLICY AND THE GLOBAL ECONOMY
Michał Kućka 269
BANK BĘDĄCY ADMINISTRATOREM ZASTAWU. WYBRANE ZAGADNIENIA
Karol Rozenberg 272
GOSPODARKA ŚWIATOWA W XXI WIEKU: ROLA LIBERALIZACJI PRZEPŁYWÓW KAPITAŁOWYCH Z PUNKTU WIDZENIA OECD
Руда Владислава 274
ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ
Федорів Дмитро, Кузьмук Юлія 276
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Ціхоцький Сергій 279
ОВДП ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ДЕРЖАВНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ В НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ
Швець Юстина 282
ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ
Christina Schröder 284
RECHTLICHE UND WIRTSCHAFTLICHE DIMENSIONEN DER EUROKRISE 2010
Яськів Андрій 287
РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Секція 5
ПІДПРИЄМНИЦТВО, ЛОГІСТИКА І ТОРГІВЛЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Беденко Роман, Василик Юрій 291
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В ОПТОВІЙ ТОРГІВЛІ
Боляк Олена 294
ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ТОВАРІВ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ
Галькевич Дарина 296
РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ТОВАРІВ
Дерешак Андрій 298
ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ
Дутка Яків 300
АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ТОРГІВЛІ АВТОМОБІЛЯМИ ТА АВТОСЕРВІСУ
Ільчишин Ярослав 302
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА
Кочмар Ольга, Крета Ляна 305
РОЛЬ ТОРГОВОЇ МАРКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР
Кошова Ксенія 308
РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ
Кравець Назар 310
ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ
Кравчук Владислав 312
РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАГАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
Красов Олександр 314
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
Кутний Віктор, Олексюк Сергій 316
ОБГРУНТУВАННЯ ВПЛИВУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ

Agnieszka Lewicka 318
FRANCHISING JAKO ZACHĘTA DO PROWADZENIA WŁASNEGO BIZNESU
Музика Роман 320
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ
Новак Андрій 323
РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПАКУВАННІ ТОВАРІВ: ЕКОЛОГІЧНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ
Новіков Сергій, Бондар Максим 325
ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПЕРЕРОБНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ
Пеньковська Вікторія 328
РОЛЬ QR-КОДІВ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МАРКУВАННЯ ТОВАРІВ
Проскуряков Павло, Майданський Володимир 330
БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ
Редька Анастасія 332
БРЕНДИНГ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
Ромашина Ольга 335
ВПЛИВ ТЕМПЕРАТУРНИХ РЕЖИМІВ НА ЯКІСТЬ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ ПІД ЧАС ЗЕРІГАННЯ
Савчук Віталій 337
ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ
Серафин Андрій 339
МІСЦЕ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
Созанська Олександра 341
УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
Фаєрчук Анастасія 343
РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНЦИТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
Химко Павло 345
БРЕНДИНГ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
Чорненький Юрій 348
ПОКРАЩЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
Шум'як Андрій 350
АГРАРНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
Щибивок Юлія 353
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Секція 6
НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Берданова Лілія 355
ІМПАКТ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ БРЕНДУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА
Гурневич Діана 358
РОЛЬ UX-ДОСЛІДЖЕНЬ У ПІДВИЩЕНІ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КАМПАНІЙ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Деменцевич Анастасія 361
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ: ПЕРЕХІД ДО DATA-DRIVEN СТРАТЕГІЙ
Каплун Анастасія 364
ВПЛИВ АЛГОРИТМІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ
Курило Олена 367
ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ ФІРМИ ЧЕРЕЗ ПРОГРАМУ ЛОЯЛЬНОСТІ
Кушнір (Горішна) Марта 370
МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОГО РЕБРЕНДИНГУ ПІДПРИЄМСТВА
Мархай Яна 373
СОЦІАЛЬНА МЕРЕЖА «THREADS» ЯК КАТАЛІЗАТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПАРАДИГМИ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ В УМОВАХ ВІЙНИ
Оприсок Мирослава 377
МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Петрук Марія 380
НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ УКРАЇНІ ТА СВІТУ
Сапсай Валентина 382
ЕТИЧНИЙ ТА СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ
Субчак Максим 385
ПРОГНОЗУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
Трач Ірина 387
SOCIAL MEDIA MARKETING (SMM) В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
Яковенчук Анастасія 390
МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГУ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО БРЕНДУ

СЕКЦІЯ 1
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Бабій Андрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Коцур А. С.)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства передбачає перехід від епізодичного реагування на загрози до системного, проактивного та науково обґрунтованого ризик-менеджменту, інтегрованого в загальну систему стратегічного управління. В основі модернізації підходів лежить глибоке розуміння сутності ризику як об'єктивно-суб'єктивного явища, що поєднує невизначеність зовнішнього середовища, внутрішні особливості підприємства та індивідуальне ставлення управлінців до прийняття рішень у ризикових умовах. Сучасні методи управління економічними ризиками мають враховувати не лише потенціал втрат, а й можливості додаткового прибутку, які виникають унаслідок прийняття виваженого ризику.

Важливим напрямом удосконалення є перегляд самих підходів до ідентифікації та класифікації ризиків. Традиційні класифікації, що поділяють ризики на операційні, ринкові, кредитні та інші, вже не забезпечують достатньої глибини аналізу в умовах зростаючої складності господарських систем. Підприємству доцільно формувати власну, адаптивну систему класифікації, яка відображає специфіку бізнес-моделі, структуру підсистем, часові горизонти прийняття рішень, галузеві особливості та масштаби діяльності. Такий підхід дозволяє пов'язати кожен вид ризику з відповідними управлінськими інструментами, рівнем відповідальності та механізмами моніторингу, що підвищує адресність і практичну результативність ризик-менеджменту.

Удосконалення методів управління економічними ризиками неможливе без розбудови цілісної системи ризик-менеджменту, у межах якої чітко окреслені об'єкт і суб'єкт управління, канали комунікації та зворотного зв'язку. Об'єктом управління мають виступати не лише окремі ризикові угоди чи інвестиції, а вся сукупність ризикових відносин, фінансових потоків та бізнес-процесів, чутливих до змін зовнішнього середовища. Суб'єктом управління ризиками повинна бути не тільки окрема посадова особа, а команда, що поєднує фінансових, операційних, юридичних фахівців і керівників ключових підрозділів. Це

створює умови для запровадження міжфункціональної взаємодії, коли ризики розглядаються комплексно, а не лише через призму окремих фінансових показників.

Суттєвого переосмислення потребують підходи до вибору методів аналізу ризиків. Традиційний статистичний метод, що ґрунтується на аналізі історичних даних, залишається важливим, але вже не може бути єдиною основою управлінських рішень у середовищі, де минулі тенденції не завжди адекватно відображають майбутні сценарії. Удосконалення методів передбачає поєднання статистичного аналізу з експертними оцінками та аналітичними моделями, що враховують можливі структурні зміни ринку, технологічні зрушення, інституційні та регуляторні ризики. Комплексне використання цих методів дає змогу не лише оцінити ймовірність настання небажаних подій, а й змоделювати поведінку ключових показників за різних варіантів розвитку подій.

Перспективним напрямом удосконалення є впровадження сценарного аналізу та стрес-тестування. З їхньою допомогою підприємство може оцінити, як змінюватимуться фінансові результати, ліквідність, рентабельність чи структура капіталу за різних – у тому числі екстремальних – сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Це дозволяє завчасно розробити план дій на випадок реалізації несприятливих сценаріїв, визначити перелік критичних ризиків і сформувати резерви фінансової стійкості. Таким чином ризик перестає бути лише загрозою, а стає інструментом підвищення готовності підприємства до кризових ситуацій.

Особлива увага має приділятися удосконаленню механізмів нейтралізації та мінімізації ризиків. Якщо раніше управління ризиками часто зводилося до уникнення ризикових операцій, то сучасний підхід передбачає більш гнучкі стратегії: адаптацію до ризикових умов, диверсифікацію портфелів, розширення інструментів страхування та хеджування. Удосконалення полягає у переході від пасивного реагування до активного управління експозиціями – наприклад, через перегляд термінів контрактів, зміну структури постачальників і споживачів, динамічне управління запасами, використання похідних фінансових інструментів для обмеження валютних, процентних чи цінових ризиків.

Важливим елементом модернізації методів є посилення ролі внутрішніх механізмів контролю. Йдеться про формування внутрішньої політики управління ризиками, яка фіксує допустимий рівень ризику, критерії його оцінювання, порядок прийняття рішень і розподіл відповідальності. Впровадження процедур регулярного моніторингу, внутрішнього аудиту ризиків, систем раннього попередження про загрози дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих параметрів і своєчасно коригувати управлінські дії. Окреме значення має цифровізація цих процесів – використання інформаційних систем ризик-

менеджменту, які інтегрують дані з різних підрозділів і дозволяють відстежувати ризикові події в режимі наближеному до реального часу.

Удосконалення методів управління економічними ризиками неможливе без формування відповідної ризик-орієнтованої корпоративної культури. Навіть найсучасніші моделі та інструменти втрачають ефективність, якщо працівники сприймають ризик як суто негативне явище або приховують інформацію про проблеми. Завдання менеджменту полягає у тому, щоб сформувати таке середовище, в якому ризики визнаються невід'ємною частиною діяльності, відкрито обговорюються, а ініціатива щодо їх виявлення та пропозицій з мінімізації заохочується. Це включає навчання персоналу основам ризик-менеджменту, роз'яснення ролі кожного працівника в системі контролю, а також узгодження системи мотивації з довгостроковими цілями стійкості підприємства, а не лише з короткостроковими фінансовими результатами.

Окремим напрямом удосконалення є інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування. Ризики мають розглядатися не як додаток до бізнес-планів, а як один із ключових факторів прийняття стратегічних рішень щодо інвестицій, диверсифікації, виходу на нові ринки, змін у продуктовому портфелі чи структурі капіталу. Це означає, що під час розроблення стратегії підприємства необхідно враховувати не лише потенційні можливості, а й ризикові обмеження, формувати систему стратегічних показників, чутливих до змін зовнішнього середовища, вбудовувати ризик-орієнтовані критерії у систему ключових показників ефективності.

Отже, удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства полягає в переході від фрагментарних, інтуїтивних підходів до цілісної системи ризик-менеджменту, що поєднує класифікацію та ідентифікацію ризиків, різні методи їх оцінювання, багаторівневі механізми нейтралізації, розвинений внутрішній контроль, цифрові інструменти моніторингу та сформовану ризик-орієнтовану культуру. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки невизначеності, а й використовувати ризик як інструмент активного управління економічним розвитком підприємства, зміцнювати його адаптивність і конкурентні позиції в умовах динамічного ринкового середовища.

Використані джерела

1. Ковальчук А.М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 4 (72). С. 211–218.

2. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15

Баширзаде Алі, Дзвінка Руслан
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Надвиничний С.А.)

ЦИФРОВІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ: АНАЛІТИКА ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ

Стрімка діджиталізація економіки зумовлює трансформацію технологій управління персоналом, що формує нові підходи до збору, інтерпретації та використання даних про працівників. У сучасних умовах саме аналітика персоналу стає одним із ключових інструментів формування сталих і справедливих практик HR-менеджменту, забезпечуючи мінімізацію суб'єктивізму, виявлення прихованих упереджень та підтримку гендерної рівності у трудових відносинах.

У традиційних підходах оцінювання персоналу значна частина управлінських рішень ґрунтувалася на особистому досвіді, інтуїції та інтерпретації керівників, що нерідко призводило до неусвідомленої дискримінації. Зокрема, це виявлялося у нерівному доступі жінок до керівних посад, відмінностях в оплаті праці, непрозорих критеріях просування по службі. Перехід до цифрових HR-технологій дає можливість відійти від інтуїтивних суджень та ухвалювати рішення на основі системних, об'єктивних і порівнянних даних [1].

Цифрові HR-платформи забезпечують комплексний моніторинг життєвого циклу працівника – від рекрутингу до професійного розвитку та формування кадрового резерву. Особливого значення набуває використання кількісних показників, які дають змогу оцінювати рівень гендерного балансу та ідентифікувати відхилення. Одним із базових індикаторів є показник гендерного дисбалансу, що застосовується для кількісної оцінки нерівності у представництві працівників різної статі:

$$GDI = \frac{N_\{ж\}}{N} - \frac{N_\{ч\}}{N},$$ де

N_{ж} – кількість жінок у вибірці,

N_{ч} – кількість чоловіків,

N – загальна чисельність персоналу.

Значення GDI, наближене до нуля, свідчить про збалансовану кадрову структуру. Відхилення показника сигналізують про потенційні ризики, які потребують додаткової уваги та коригування HR-політики. Використання таких формалізованих індикаторів дозволяє

здійснювати регулярний моніторинг ситуації та відстежувати ефективність управлінських рішень.

HR-аналітика охоплює широке коло інструментів, включаючи аналіз компенсацій, оцінювання результативності, відстеження кар'єрної динаміки, вивчення участі працівників у програмах розвитку. Ці дані інтегруються у цифрових платформах і візуалізуються у вигляді дашбордів, що дозволяють виявляти приховані дисбаланси. Наприклад, регулярний аналіз заробітної плати у гендерному розрізі дає змогу виявити необґрунтовані відмінності, які в традиційних системах залишалися непоміченими. Такі інструменти сприяють формуванню політики справедливої оплати, що ґрунтується на прозорих критеріях.

Не менш важливою є роль HR-аналітики у прийнятті рішень щодо професійного розвитку. Цифрові платформи дозволяють оцінювати рівень участі жінок та чоловіків у навчальних програмах, тренінгах, курсах підвищення кваліфікації. Це дає можливість своєчасно виявляти ситуації, коли доступ до професійного розвитку є нерівномірним, та коригувати внутрішню політику [2]. Такі рішення є принципово важливими для подолання "скляної стелі» – ситуації, коли жінки отримують менше можливостей для кар'єрного зростання. У процесі діджиталізації HR-процесів формується логічна структура прийняття управлінських рішень, яка включає етапи збору, аналізу та інтерпретації даних (Рис. 1).

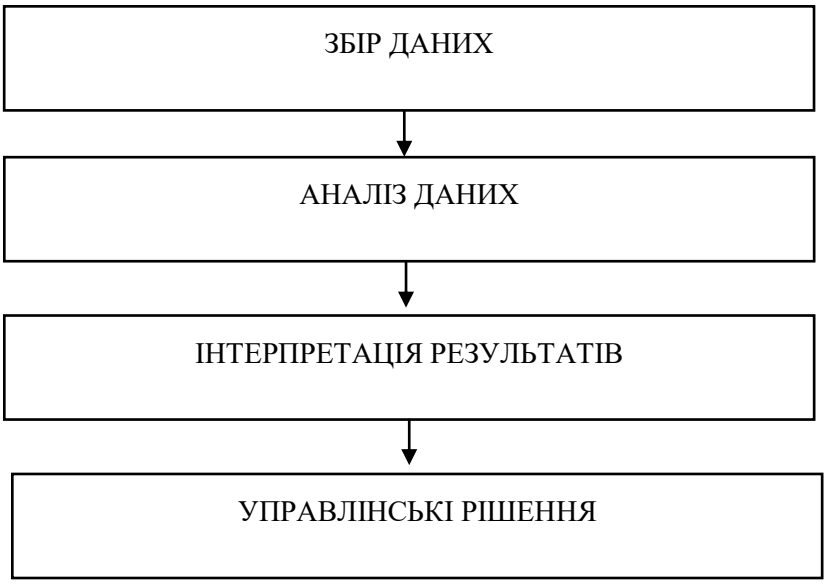

Рис. 1. Логічна схема HR-аналітики в системі забезпечення гендерної рівності

Застосування такої структурованої логіки дає змогу мінімізувати вплив людського фактору та забезпечити рівні умови для всіх працівників. Прозорість процедур формує довіру персоналу, підвищує ефективність комунікацій та зміцнює корпоративну культуру. Особливої уваги заслуговує аудит алгоритмів, адже некоректно навчені моделі можуть

репродукувати наявні історичні упередження. Тому організації повинні поєднувати технологічні інструменти з етичними стандартами використання даних.

Перспективи розвитку HR-аналітики у контексті забезпечення гендерної рівності пов'язані з поширенням штучного інтелекту, машинного навчання та прогнозної аналітики. Це дозволить виявляти не лише наявні, а й потенційні ризики гендерних дисбалансів, прогнозувати динаміку кар'єрного просування, оцінювати доступність можливостей розвитку для працівників різної статі. Такі підходи забезпечать нову якість управління персоналом, орієнтовану на інклюзивність та справедливість.

Цифрові HR-технології формують основу нової парадими управління персоналом, яка спирається на дані, прозорі процедури та рівні можливості. Використання HR-аналітики як інструменту забезпечення гендерної рівності сприяє формуванню ефективних та соціально відповідальних організацій, здатних адаптуватися до викликів сучасної економіки та створювати умови для збалансованого розвитку трудового потенціалу.

Використані джерела

1. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 400 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/27985
2. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

Березівський Павло, Карп'юк Ростислав
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Крамарчук С.П.)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Глобалізація, швидкі технологічні зміни, нестабільність ринків, конкуренція, геополітичні загрози та наслідки воєнних дій формують нові виклики, що впливають на ефективність управління підприємством. У таких умовах здатність своєчасно визначати ризики, оцінювати їх та впроваджувати дієві механізми реагування є ключовим фактором стійкості й конкурентоспроможності бізнесу.

Система управління ризиками повинна бути гнучкою, інтегрованою в усі процеси та орієнтованою на швидке ухвалення рішень. Сучасні виклики вимагають активного використання аналітики, цифрових інструментів і ретельного планування. Тому розуміння особливостей управління ризиками є критично важливим для підприємств, які прагнуть не лише зберегти стабільність, а й розвиватися в умовах постійних змін.

Основні ризики у підприємницькій діяльності охоплюють кілька ключових груп: фінансові (загрози фінансовій стійкості), виробничі (порушення операційних процесів), ринкові (зміни ринкової кон'юнктури), комерційні (ризики взаємодії з контрагентами), екологічні (дотримання екостандартів), соціальні та кадрові (ризики персоналу) та політичні й економічні (вплив макроекономічних і геополітичних чинників) [1; 2].

У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що формується під впливом як глобальних, так і локальних трансформацій. Динамічність зовнішнього середовища, зростання комплексності ризиків та високий рівень турбулентності економічних процесів вимагають від суб'єктів господарювання адаптації до нових викликів та перегляду традиційних моделей управління. Серед ключових чинників, що визначають сучасну бізнес-реальність, можна виділити такі. По-перше, значний вплив на діяльність підприємств справляє геополітична нестабільність і воєнні конфлікти. Вони спричиняють порушення логістичних ланцюгів, зниження інвестиційної активності, дестабілізацію ринків та ускладнення прогнозування економічних процесів. По-друге, підприємства стикаються з економічною нестабільністю та зростанням вартості ресурсів. Інфляційні коливання, підвищення цін на енергоносії, нестабільність валютних курсів та зниження платоспроможного попиту населення ускладнюють фінансове планування та вимагають оптимізації витрат. По-третє, стрімкий технологічний розвиток і цифрова трансформація суттєво змінюють конкурентне середовище. Компанії змушені інвестувати у

нові технології, впроваджувати цифрові рішення, забезпечувати високий рівень кібербезпеки та адаптуватися до тенденції розширення онлайн-сегменту.

Наступним викликом є логістичні труднощі та перебої в постачанні, що стали особливо помітними після пандемії та на тлі глобальних криз. Затримки поставок, дефіцит комплектуючих і зростання транспортних витрат ускладнюють виробниче планування та підвищують собівартість продукції. Особливої актуальності набувають кадрові проблеми. Міграція робочої сили, дефіцит кваліфікованих фахівців, потреба у нових компетенціях та поширення дистанційних форм зайнятості вимагають від підприємств переосмислення кадрової політики та системи управління персоналом. Додатковий тиск на бізнес чинить посилення конкуренції. У глобалізованому ринковому середовищі компанії змагаються не лише з місцевими, а й з міжнародними гравцями. Конкурентні переваги швидко втрачаються, а основними інструментами боротьби стають інновації, якісний сервіс та клієнтоорієнтованість. Суттєве значення набувають і екологічні виклики. Підприємства повинні дотримуватися екологічних стандартів, впроваджувати ресурсозберігальні та екологічні технології, відповідати очікуванням споживачів щодо екологічності продукції та скорочувати викиди шкідливих речовин. Не менш важливою проблемою є зміна поведінки споживачів. Сучасний покупець очікує високої якості, швидкого та зручного сервісу, доступності онлайн-покупок, а також прозорості й соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, сучасні виклики формують складне та багатовимірне середовище, у якому підприємства мають постійно адаптуватися, впроваджувати інновації та підвищувати стійкість, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і стабільний розвиток.

Традиційні підходи до ризик-менеджменту, зосереджені переважно на реагуванні на вже наявні загрози, поступово втрачають ефективність. Натомість формується нова парадигма, орієнтована на проактивність, цифровізацію та інтегрованість управлінських рішень. По-перше, сучасне управління ризиками ґрунтується на оперативному зборі та аналізі даних. Завдяки використанню цифрових технологій, аналітичних платформ, великих даних і штучного інтелекту підвищується здатність підприємств прогнозувати можливі загрози, моделювати сценарії їх розвитку та приймати рішення на основі актуальної інформації. По-друге, важливою характеристикою сучасного ризик-менеджменту є його гнучкість та адаптивність. В умовах швидких ринкових змін підприємства застосовують сценарне планування, формують плани безперервності діяльності та розробляють стратегії, що можуть оперативно коригуватися відповідно до зміни зовнішніх факторів.

По-третє, управління ризиками сьогодні набуває комплексного характеру. Ризики розглядаються не окремо, а у взаємозв’язку економічних, технологічних, соціальних і

політичних чинників. Це зумовлює інтеграцію функцій ризик-менеджменту на всіх рівнях діяльності підприємства – від стратегічного планування до виконання щоденних операцій.

Особливого значення набуває кібербезпека, оскільки цифровізація бізнес-процесів спричиняє зростання кількості кіберзагроз, витоків даних і атак на інформаційні системи [3]. Захист цифрової інфраструктури стає невід'ємною частиною системи управління ризиками.

Не менш важливим напрямом є управління кадровими та соціальними ризиками, які загострюються в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили, зростання потреби в нових компетенціях та трансформації форматів зайнятості.

Крім того, у структурі сучасного ризик-менеджменту зростає роль екологічних та репутаційних ризиків. Недотримання екологічних вимог або формування негативного іміджу може спричинити суттєві фінансові, правові та соціальні втрати.

Таким чином, управління ризиками сьогодні ґрунтується на принципах проактивності, комплексності, інтегрованості та цифрової підтримки. Такий підхід дозволяє підприємствам підвищувати свою стійкість, ефективно реагувати на зовнішні виклики й мінімізувати можливі негативні наслідки для своєї діяльності. Лише підприємства, які здатні адаптуватися до змін, інтегрувати сучасні технології, розвивати людський капітал і передбачати ризики, можуть забезпечити довгострокову стабільність та конкурентоспроможність.

Використані джерела

1. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. №57. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114 (дата звернення 10.11.2025).
2. Крамарчук С., Коваленко Т. Мотивація як складова системи управління персоналом. The 8th International scientific and practical conference «Modern pedagogical technologies and innovative methods»(February 25–28, 2025) Seville, Spain. International Science Group. 2025. С. 135–137.
3. Сайко В. Р. Research of the concept of «motivation»; in the context of personnel management. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2023. № 36. С. 60–69. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/716 (дата звернення 06.11.2025).

Бобесюк Дмитро, Богоніс Віталій, Ролінський Андрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Микитюк П.П.)

ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління організацією – це складний процес, що потребує поєднання різних управлінських підходів, спрямованих на підвищення продуктивності, активне впровадження інновацій та максимізацію вартості бізнесу. У міру розвитку ринкових умов та зростання конкуренції з'являється потреба в комплексній стратегії, яка б забезпечувала збалансоване поєднання цих складових. Стратегічний підхід у такому контексті є ключовим фактором, що дозволяє організації не тільки виживати, а й розвиватися, створюючи сталу конкурентну перевагу.

Продуктивність організації відображає співвідношення між результатами виробничої діяльності та затратами ресурсів, що спрямовані на їх досягнення. Підвищення продуктивності – це першочергове завдання менеджменту, адже воно безпосередньо впливає на рентабельність і фінансову стійкість підприємства [1]. Для цього застосовуються різноманітні методи та інструменти: оптимізація робочих процесів, автоматизація, впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу. Проте зростання продуктивності не можна розглядати ізольовано від інших аспектів діяльності. Істотним чинником є здатність організації генерувати і впроваджувати інновації, які відкривають нові можливості для зниження витрат, поліпшення якості продукції та послуг, а також виходу на нові ринки. Відтак управління продуктивністю має здійснюватися у тісній взаємодії з інноваційними процесами.

Інновації є рушієм розвитку та головним джерелом створення доданої вартості. Вони можуть мати різний характер – продуктові, процесні, організаційні, маркетингові. Впровадження інновацій сприяє підвищенню гнучкості підприємства, його здатності швидко реагувати на зміни ринку та технологічні виклики. Важливою складовою успішного управління інноваціями є стратегічне планування, яке дозволяє визначити пріоритетні напрями, оцінити ризики і ресурси, а також встановити чіткі цілі. Ефективна організаційна структура і відповідні механізми мотивації персоналу забезпечують активну участь співробітників у створенні інноваційної культури.

Управління вартістю бізнесу (value-based management) – це підхід, що фокусується на максимізації довгострокової вартості організації для власників та акціонерів. Він інтегрує фінансові, операційні та стратегічні аспекти управління, спрямовуючи всі зусилля на

підвищення капіталізації. Застосування цього критерію дозволяє оцінювати ефективність управлінських рішень з точки зору їхнього впливу на вартість компанії, що допомагає уникати короткострокових стратегій, що можуть бути шкідливими у перспективі. Це також дає змогу балансувати інвестиції в продуктивність і інновації, обираючи ті проекти, які створюють максимальну додану вартість [2]. Поєднання цих трьох складових у рамках єдиної стратегії управління створює синергію, що підсилює загальну ефективність діяльності організації. Підвищення продуктивності без інновацій може призвести до втрати конкурентоспроможності через технологічне відставання. З іншого боку, інновації без уваги до продуктивності та фінансової ефективності можуть стати затратними і не привести до зростання вартості.

Інтегрований підхід дозволяє розглядати всі ці аспекти в комплексі, що забезпечує стратегічну узгодженість і спрямованість на довгостроковий успіх. Для цього використовуються сучасні методи планування, системи контролю і оцінки, що охоплюють ключові показники продуктивності, інноваційної активності та вартості бізнесу. Для реалізації стратегічного підходу до управління продуктивністю та інноваціями на основі вартості бізнесу організаціям рекомендується впроваджувати: системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), які дозволяють поєднувати фінансові та нефінансові критерії ефективності; проектний менеджмент для планування, контролю та оцінки інноваційних ініціатив; системи мотивації, що стимулюють інноваційну активність і підвищення продуктивності персоналу; аналітичні платформи для оцінки впливу управлінських рішень на вартість бізнесу; навчальні програми для розвитку компетенцій співробітників у сфері інновацій та ефективного управління.

Стратегічний підхід до управління продуктивністю і інноваціями, орієнтований на максимізацію вартості бізнесу, є ключовим фактором успіху сучасних організацій. Він дозволяє забезпечити баланс між операційною ефективністю і довгостроковим розвитком, сприяє формуванню гнучкої та конкурентоспроможної структури, що здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Упровадження такого підходу вимагає системного мислення, координації між різними функціями організації, а також інвестицій у розвиток людського потенціалу. Лише комплексне управління, що інтегрує продуктивність, інновації та критерії вартості, забезпечить стабільне зростання і створить міцні конкурентні переваги на ринку.

Використані джерела

1. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 400 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/27985
2. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с. URL:https://dspace.wunu.edu.ua/items/11b3a633-e142-46ec-a354-058b6902a925

Борецький Назар
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Чикало І.В.)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРВІСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах цифровізації суспільних явищ та процесів й зростання ролі інформації як стратегічного ресурсу, інформаційний сервіс займає роль невід'ємної складової системи менеджменту, оскільки забезпечує інтеграцію даних, їх аналітичну обробку та формування достовірної основи для планування, контролю й координації діяльності. Він дозволяє мінімізувати ризики, підвищити точність прогнозів, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити прозорість управління.

Інформаційний сервіс значною мірою формують інформаційні ресурси. Інформація лежить в основі формування інформаційних ресурсів організації, які на думку фахівців охоплюють «весь обсяг інформації в інформаційній системі, весь обсяг знань, відчужених від їх творців, зафіксований на матеріальних носіях і призначений для спільного використання» [1]. Законодавство України визначає інформаційні ресурси як «сукупність документів в інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних тощо)» [2]. Водночас, інформаційний сервіс в системі управління підприємством є сукупністю процесів, технологій і засобів, які забезпечують створення, обробку, аналіз, передачу та використання інформації для підтримки управлінських рішень. Інформаційний сервіс є невід'ємною складовою управлінської системи, що забезпечує злагоджене функціонування усіх підрозділів підприємства та охоплює використовуване програмне забезпечення, апаратні засоби, методи збору, обробки та зберігання даних, а також рівня автоматизації ключових бізнес-процесів. Основою інформаційної системи є апаратна складова, до якої входять робочі станції, серверне обладнання, мережеві пристрої та засоби резервного копіювання. Ця інфраструктура створює технічні умови для стабільного функціонування програмних рішень та підтримує безперервний обмін інформацією між підрозділами.

Інформаційне забезпечення аграрного підприємства сьогодні є одним із ключових факторів його конкурентоспроможності, оскільки ринок сільськогосподарської продукції перебуває у стані постійних змін – від коливань світових цін до кліматичних ризиків та технологічних викликів.

Нормативно-правові засади інформаційного сервісу в управлінні організацією включають широкий комплекс вимог загального та галузевого характеру. Для аграрних підприємств вони набувають ще більшої специфіки, оскільки діяльність у сільському

господарстві є однією з найбільш регламентованих. Інформаційна система має не лише підтримувати внутрішні процеси, але й інтегруватися з державними сервісами, відповідати правилам обліку, контролю та звітності, забезпечувати безпеку даних і відповідати екологічним та технологічним нормам. Саме дотримання цього нормативно-правового підґрунтя забезпечує легітимність, ефективність і стійкість інформаційного сервісу в аграрному управлінні. Також важливу роль відіграють методичні рекомендації Міністерства аграрної політики та продовольства України щодо цифровізації аграрних процесів, електронної звітності, ведення земельного кадастру, моніторингу виробництва тощо. Дотримання нормативних вимог забезпечує правову безпеку підприємства, збереження конфіденційних даних і надійність інформаційних систем.

Інформаційний сервіс повинен функціонувати як інструмент підтримки управлінських рішень. Він надає можливість формувати сценарні моделі розвитку виробництва, аналізувати ризики, визначати оптимальні строки проведення технологічних операцій та прораховувати фінансові результати. Особливу увагу слід приділити впровадженню модулів економічної аналітики, які забезпечують контроль рентабельності культур, аналіз структури собівартості, планування бюджету й оцінку ефективності інвестиційних проєктів.

Для аграрного виробництва своєчасна та достовірна інформація є вирішальною. Вона забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищення продуктивності, зниження витрат і раціональне управління ризиками. Тому, формування інформаційного сервісу в аграрному управлінні - це інвестиція в технологічну модернізацію, яка перетворює інтуїтивне управління на управління, засноване на даних (Data-Driven Management).

Важливою складовою у цьому контексті є створення інтерфейсу для взаємодії співробітників підприємства з інформаційною системою. Він має бути зручним, інтуїтивно зрозумілим і доступним через різні пристрої, що дозволить працівникам різних рівнів оперативно отримувати потрібні дані. Система повинна забезпечувати різні рівні доступу, захист інформації та можливість швидкого обміну повідомленнями між підрозділами.

Для ефективного функціонування сервісу необхідна інтеграція з зовнішніми інформаційними джерелами, такими як погодні сервіси, ринкові біржі, ресурси з аналітикою цін, державні реєстри та системи агрономічних рекомендацій. Це дозволить забезпечити повноту даних, актуальність прогнозів і підвищити точність планування. Формування такого сервісу передбачає також створення механізмів збереження, архівування та аналізу історичних даних, що дає змогу порівнювати виробничі результати в динаміці, виявляти закономірності та приймати стратегічні рішення на основі науково обґрунтованих підходів.

Використання елементів штучного інтелекту та машинного навчання додатково дозволяє автоматизувати процеси прогнозування, оптимізації ресурсів та управління ризиками.

Окремо варто підкреслити важливість кадрової підготовки. Створення інформаційного сервісу буде ефективним лише у разі наявності спеціалістів, здатних працювати з даними, аналізувати інформацію та впроваджувати нові технологічні рішення. Тому формування інформаційної системи має супроводжуватися навчанням персоналу та розвитком цифрових компетенцій.

З огляду на вказане можна констатувати, що інформаційний сервіс в управлінні аграрним підприємством виступає ключовим інструментом цифрової трансформації виробництва. Він забезпечує комплексну підтримку управлінських процесів, підвищує точність планування, оптимізує витрати, зменшує ризики та сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку. Оскільки система інформаційного забезпечення охоплює сукупність програмно-технічних, фінансових, організаційно-правових засобів, які використовуються для збирання, накопичення, оброблення, зберігання та передачі даних ключовим користувачам підприємствам аграрного сектору, учасникам аграрного ринку, населенню сільських територій та органам місцевого самоврядування важливо забезпечити передачу зовнішніх і внутрішніх даних, необхідна для забезпечення ефективного взаємозв'язку всіх ланок системи, здійснюється через інформаційні потоки. Головним завданням цих шляхів комунікації є поширення актуальної, релевантної та достовірної інформації від джерела її генерації до кінцевого отримувача.

Таким чином, формування ефективного інформаційного сервісу в управлінні аграрними підприємствами має важливе значення, враховуючи специфіку та високу залежність агробізнесу від зовнішніх факторів (погода, ринки, біологічні цикли) та потребу в швидкому прийнятті рішень. Цей процес можна охарактеризувати як створення комплексної системи, яка забезпечує керівників та фахівців аграрного сектору необхідною інформацією для планування, контролю та оптимізації виробництва.

Використані джерела

1. Августин Р.Р., Богач Ю.А. Управління інформаційними зв'язками: Навчальний посібник. Тернопіль, ТНЕУ. 2013. 240 с.

2. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text

Бровчук Богдан
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Коцур А. С.)

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних соціально-економічних умовах ефективне управління визначає стабільність функціонування будь-якої організації, зокрема й медичних закладів. Сфера охорони здоров'я, що дедалі активніше інтегрується у ринкове середовище, потребує запровадження сучасних підходів до менеджменту, які поєднують економічну ефективність, соціальну відповідальність та орієнтацію на пацієнта. Одним із ключових інструментів таких трансформацій стає маркетинг, який сьогодні розглядають не лише як систему просування послуг, а як управлінську філософію медичного закладу.

Маркетинг формує комплекс дій, що спрямовані на вивчення потреб пацієнтів, формування довіри, оптимізацію сервісної взаємодії та підвищення репутації медичної установи. За визначенням Ф. Котлера, маркетинг – це процес задоволення потреб через обмін, що повною мірою характеризує природу взаємин між лікарем і пацієнтом. Американська асоціація маркетингу наголошує на значенні планування, ціноутворення, просування та розподілу послуг – складових, що в медичній сфері набувають особливої ваги через високі соціальні вимоги до якості, доступності та етичності лікування.

У медицині маркетинг допомагає створити унікальну пропозицію, що поєднує якісне лікування, комфорт, інноваційний підхід та адекватну цінову політику. Конкуренція між медичними закладами стимулює впровадження сучасних технологій комунікації, брендингу, цифрових сервісів, що забезпечують можливість оперативно реагувати на потреби громади.

Маркетинг як науковий напрям сформувався наприкінці XIX – початку XX століття, а у другій половині XX ст. став важливою складовою стратегічного управління. З розвитком ринку послуг його принципи поширилися й на охорону здоров'я, де виникла потреба у професійному позиціонуванні медичних закладів, управлінні іміджем, комунікаціями та рівнем задоволеності пацієнтів. В Україні активний розвиток маркетингових інструментів у медицині почався після 1991 р., із переходом до соціально орієнтованої ринкової економіки та подальшим реформуванням галузі.

Маркетингова концепція в охороні здоров'я передбачає досягнення не лише економічних, а й соціальних цілей – підвищення якості життя, покращення доступності, формування довіри до медичної системи. Маркетингові дослідження, аналіз поведінки

споживачів та оцінювання потреб населення стають важливими для підвищення ефективності діяльності закладу.

Медичні послуги належать до нематеріальних, що визначає їх особливі властивості: невіддільність від виробника, мінливість якості, неможливість зберігання. Економічні характеристики медичних послуг охоплюють собівартість, ціну, прибутковість та ефективність використання ресурсів, а медико-соціальні – доступність, результативність лікування, своєчасність допомоги.

Система охорони здоров'я формує значну частину людського капіталу суспільства, а тому інвестиції у медичні послуги та їх якість мають не лише економічний, а й стратегічний вплив на розвиток нації. У цьому контексті маркетинг виступає інструментом оптимізації управління ресурсами, підвищення конкурентоспроможності й забезпечення соціальної відповідальності медичного закладу.

В Україні ринок медичних послуг функціонує в умовах конкуренції між державними, приватними та комунальними закладами. Приватні медичні установи зазвичай активніше використовують маркетингові інструменти, оскільки їхній розвиток прямо залежить від здатності залучати та утримувати пацієнтів. Державні заклади довгий час орієнтувалися переважно на соціальну функцію, однак реформа фінансування 2016–2020 рр. створила нові умови конкуренції, що стимулювало їх впроваджувати ринкові підходи.

Формата державно-приватного партнерства стає ефективним механізмом забезпечення високої якості медичних послуг, розвитку інфраструктури та залучення інвестицій. ДПП сприяє модернізації обладнання, розширенню спектра послуг, покращенню менеджменту та підвищенню довіри населення.

Сучасна медична реформа висуває нові вимоги до компетентності керівників та медичних працівників, які мають володіти не лише клінічними, а й управлінськими навичками. Маркетингова діяльність забезпечує реалізацію ключових управлінських функцій: аналізу ринку, стратегічного планування, формування цінової політики, розвитку сервісу та комунікацій зі стейкхолдерами.

Важливою є орієнтація на рекомендації ВООЗ, зокрема програми «Здоров'я для всіх у XXI столітті», яка визначає необхідність підготовки управлінськи грамотних, соціально відповідальних та професійно компетентних медичних кадрів. Це вимагає формування культури лідерства, командної взаємодії, міжгалузевого партнерства та цифрової грамотності.

Висновки. Маркетинг у сфері охорони здоров'я є стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності медичних закладів і водночас – механізмом реалізації соціально важливих функцій. Він дозволяє підвищити якість медичних послуг, адаптувати їх

до потреб населення, удосконалити комунікацію з пацієнтами та сформувати репутацію, орієнтовану на довіру та довгострокову взаємодію. Ефективність маркетингу значною мірою залежить від рівня підготовки управлінських кадрів, здатних інтегрувати економічні, соціальні та етичні аспекти діяльності. В умовах реформування та підвищення конкуренції маркетинг сприяє розвитку державно-приватного партнерства, удосконаленню сервісу, впровадженню інновацій та підвищенню стійкості медичної системи. Розвиток маркетингової компетентності медичного персоналу відповідає сучасним глобальним викликам і є необхідною передумовою ефективного управління закладами охорони здоров'я.

Використані джерела

1. Жуковська А. Ю. Маркетинг медичних послуг в умовах цифровізації. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 41–45. DOI: 10.36887/2524-0455-2024-6-8.
2. Романюк Н. Є., Романюк Л. М., Панчишин Н. Я., Харченко М. В., Слободян Н. О. Перспективи та проблеми розвитку маркетингу медичних та косметологічних послуг у системі громадського здоров'я. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2024. № 4(102). DOI: 10.11603/1681-2786.2024.4.15220.
3. Соколова Ю. О., Пасічник К. В. Удосконалення діяльності державного медичного закладу на засадах маркетингу. Інфраструктура ринку. 2019. № 37. С. 150–158.

Бурин Святослав
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Котис Н.В.)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Управління персоналом у сучасних організаціях передбачає не лише забезпечення ефективності праці та розвитку кадрового потенціалу, а й підтримання належного рівня трудової дисципліни. В умовах динамічного зовнішнього середовища, цифровізації, гнучких форм зайнятості та зростання ролі інтелектуальної праці дисциплінарні відносини набувають нових змістових характеристик. Вони стають важливим інструментом формування відповідальної поведінки працівників, підтримання організаційного порядку, запобігання конфліктам та забезпечення стабільності бізнес-процесів. Проте зростання автономії працівників, зміна культурних норм і ускладнення комунікацій створюють низку викликів, що зумовлюють потребу в удосконаленні підходів до управління дисциплінарними відносинами.

Дисциплінарні відносини – це система взаємодій між роботодавцем та працівниками, спрямована на забезпечення дотримання встановлених правил, процедур, стандартів поведінки й трудової дисципліни [1, с. 142]. Вони регулюються нормами трудового законодавства, внутрішніми положеннями організації, етичними кодексами та корпоративними стандартами [2, с. 173].

Дисциплінарні відносини виконують низку функцій: нормативно-регулятивну, превентивну, мотиваційну, стабілізаційну та виховну [3, с. 23-24]. Їхня ефективність визначає рівень організованості колективу, якість управління трудовими процесами та ефективність роботи персоналу загалом.

У структурі дисциплінарних відносин можна виокремити кілька типів:

- нормативно-регулюючі**,** що пов’язані з формуванням і дотриманням правил поведінки, посадових інструкцій та процедур;

- контрольно-наглядові, які передбачають моніторинг виконання трудових обов’язків і виявлення порушень;

- корекційні та санкційні**,** спрямовані на застосування дисциплінарних заходів, включно з попередженнями, доганами чи звільненням;

- профілактичні**,** що зосереджені на запобіганні порушенням шляхом формування відповідальної поведінки, розвитку корпоративних цінностей та удосконалення комунікацій;

- відновлювальні дисциплінарні відносини спрямовані на відновлення порушеної дисципліни, гармонізацію взаємодії та мінімізацію негативних наслідків [4, с. 45-46].

Управління дисциплінарними відносинами – це комплекс управлінських дій, який охоплює встановлення норм поведінки, комунікаційне забезпечення стандартів, контроль їх дотримання, діагностику причин порушень, застосування заходів впливу та оцінювання результативності дисциплінарної політики [2, с. 175]. Ефективне управління ґрунтується на принципах справедливості, об'єктивності, законності, своєчасності та пропорційності дисциплінарних заходів. Важливою умовою є наявність чітко сформульованих внутрішніх регламентів, прозорих процедур, а також належна підготовка керівників, які безпосередньо взаємодіють із персоналом і відповідають за підтримання дисципліни.

До механізмів управління дисциплінарними відносинами належать: оцінювання ризиків і факторів порушень, розвиток систем внутрішнього контролю, регулярна комунікація з працівниками, використання автоматизованих інструментів обліку порушень, формування культури відповідальності та впровадження системи позитивного підкріплення для стимулювання належної поведінки [5, с. 155].

У сучасних організаціях дисциплінарні відносини зазнають впливу кількох ключових тенденцій:

- поширення дистанційної роботи ускладнює контроль, розмиває межі формальної трудової дисципліни та потребує нових підходів до моніторингу результативності;

- зростання ролі корпоративної культури та неформальних норм поведінки змінює акценти з каральних заходів на превентивні та мотиваційні інструменти;

- високий рівень конкуренції за кваліфікований персонал змушує організації уникати надмірно жорстких дисциплінарних практик, віддаючи перевагу діалоговим формам взаємодії;

- цифровізація, що сприяє автоматизації контролю, але одночасно ставить питання балансу між наглядом і довірою [6, с. 75; 7, с. 68].

Серед основних проблем варто відзначити недосконалість внутрішніх регламентів, які часто не відображають реальних умов праці або не адаптовані до гнучких режимів роботи. Поширеною проблемою є низька компетентність керівників у питаннях комунікації та конфліктології, що призводить до суб'єктивності у застосуванні санкцій. Додатковими труднощами виступають надмірна бюрократизація дисциплінарних процедур, нечіткість критеріїв оцінювання порушень, формальний характер контролю та недостатній розвиток механізмів профілактики. В окремих організаціях спостерігається низький рівень довіри між працівниками і керівництвом, що ускладнює конструктивне врегулювання дисциплінарних інцидентів.

Для підвищення ефективності дисциплінарної політики необхідним є перегляд і оновлення внутрішніх нормативних документів з урахуванням сучасних умов праці. Важливим напрямом є професійний розвиток керівників у сфері комунікації, емоційного інтелекту та управління конфліктами. Доцільним є розширення превентивних заходів, зокрема формування культури відповідальності, удосконалення систем адаптації працівників та регулярної зворотної комунікації. Варто впроваджувати автоматизовані системи контролю дисципліни, які забезпечують об'єктивність і прозорість. Важливо також створювати умови для партнерської моделі взаємодії між роботодавцем і працівниками, спрямованої на взаємну довіру, якісне інформування та спільне вирішення проблем.

Використані джерела

1. Новий тлумачний словник української мови [2-ге вид., виправ. ; у 3-х т.] / уклад.: В.В. Яременко, А.М. Сліпушко. Т. 1 : А-К. К. : Аконіт, 2008. 926 с

2. Лутай Л.А. Обгрунтування концептуальних засад і формування стратегії управління дисциплінарними відносинами. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2011. Вип. 33, Ч. 2. С. 172-177.

3. Хавронюк М.І. Дисциплінарні правопорушення і дисциплінарна відповідальність: Навч. посіб. К.: Атака. 2003.240с.

4. Лутай Л.А. Управління дисциплінарними відносинами: теоретикометодологічні аспекти: Монографія. Донецьк: ДОН ДУЕТ, 2006. 220 с

5. Лук'янченко Н.Д. Формування механізму реалізації дисциплінарної відповідальності на підприємстві. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. Тернопіль: ТАНГ, 2005. С.154-157

6. Борщ В.І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79.

7. Babiak H., Kotys N. Manager's work with personnel as the basis of conflict prevention in an organization. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27. С. 65-72. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48577

Вовчук Ольга
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Микитюк П.П.)

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Ефективність діяльності будь-якої організації безпосередньо залежить від якості управлінських процесів, адже саме менеджмент виступає визначальним чинником її розвитку. Як у науковому, так і в практичному середовищі управлінську діяльність ототожнюють із поняттям «менеджмент». Досвід провідних компаній свідчить, що їхній успіх значною мірою обумовлений ефективною системою управління.

В умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання невизначеності традиційні методи менеджменту часто втрачають свою дієвість. Це зумовлює необхідність упровадження нових підходів, які враховують конкретні обставини та дають змогу адаптувати управлінські рішення до змінних умов. Одним із таких підходів є ситуаційний менеджмент, що базується на глибокому аналізі управлінської ситуації та виборі найбільш доцільних методів реагування [1].

Як сучасна управлінська концепція, ситуаційний менеджмент ґрунтується на здатності організації своєчасно реагувати на зміни середовища. Оскільки кожна управлінська ситуація є унікальною, керівники мають володіти гнучким інструментарієм для прийняття ефективних рішень. Технології ситуаційного менеджменту забезпечують цю гнучкість завдяки різноманітним підходам до аналізу, оцінювання та розв’язання управлінських проблем [2].

У практиці сучасного менеджменту виділяють кілька ключових підходів до застосування технологій ситуаційного управління:

1. Аналітичний підхід передбачає системне дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також аналіз ринку з метою виявлення можливих загроз і перспектив.

2. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему, де всі підрозділи – виробництво, фінанси, логістика, маркетинг – перебувають у тісному взаємозв’язку та взаємовпливі.

3. Інноваційний підхід спрямований на впровадження нових технологій і сучасних управлінських рішень, що підвищують ефективність виробництва й формують позитивний імідж компанії.

4. Діагностичний підхід дає змогу своєчасно оцінювати поточну ситуацію, визначати

проблемні зони та застосовувати найрезультативніші заходи для вдосконалення діяльності організації [2].

Технології ситуаційного менеджменту найчастіше реалізуються у таких сферах управління: постачання, персонал і виробниче планування. Так, у процесі управління постачанням ситуаційний підхід дозволяє швидко реагувати на зміни у графіках постачання, нестачу ресурсів чи потребу в нових постачальниках, забезпечуючи безперервність виробництва.

У сфері управління персоналом технології ситуаційного менеджменту сприяють оперативному формуванню команд, здатних адаптуватися до нових умов або термінових замовлень.

У виробничому плануванні ситуаційний аналіз допомагає приймати обґрунтовані рішення у разі змін у замовленнях, термінах чи обсягах виробництва, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Для підвищення результативності управлінської діяльності запропоновано низку заходів щодо вдосконалення технологій ситуаційного менеджменту. Серед них: впровадження систем прийняття рішень на основі ситуаційного аналізу;

- використання сучасних інформаційно-аналітичних систем;
- розвиток стратегічного й тактичного планування;
- підвищення кваліфікації управлінського персоналу;
- удосконалення організаційної структури;
- раціоналізація економічного управління;
- стимулювання інноваційності та формування антикризових команд [3].

Запропонована модель ефективного використання технологій ситуаційного менеджменту спрямована на забезпечення стабільності, зниження ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її реалізація сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень, прозорості управління, ефективності використання ресурсів та розвитку інноваційного потенціалу організації.

Ситуаційний менеджмент виступає гнучким і динамічним інструментом, який дає змогу керівникам адаптувати управлінські рішення до конкретних умов і факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Його сутність полягає у врахуванні унікальності кожної управлінської ситуації та застосуванні відповідних методів реагування.

Таким чином, використання технологій ситуаційного менеджменту є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та стійкості організації в сучасних умовах господарювання. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення управлінських процесів сприятиме формуванню адаптивної, результативної та інноваційно орієнтованої

системи управління.

Використані джерела

1. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. *Персонал.* 2007. №2. С. 67-72.

2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академ-видав, 2013. – С. 223.

3. Касьян А. В. Застосування ситуаційного підходу в управлінні сучасних сервісних підприємств URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7481/1/20170321_EconFinance_V2_P045-048.pdf

4. Милько І. П. Ситуаційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 98 с.

Гнатко Ірина
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Демків І.О.)

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТА ДОСТУПНОСТІ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ САНАТОРНО-КУРОРТНИМИ ЗАКЛАДАМИ

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я питання підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг у санаторно-курортних закладах набуває особливої актуальності. Це зумовлено зростанням потреб населення у відновлювальному лікуванні, збільшенням кількості пацієнтів з хронічними захворюваннями, посттравматичними станами та наслідками гострих патологій, а також викликами, пов'язаними з воєнними діями в Україні. Санаторно-курортні установи, які історично виконують функції профілактики, зміцнення здоров'я та медичної реабілітації, потребують модернізації організаційних, кадрових, технологічних і управлінських механізмів для забезпечення реабілітації на сучасному, пацієнт-орієнтованому та доказовому рівні.

В цьому контексті розвиток системи охорони здоров'я супроводжується зростанням уваги до медичної реабілітації як ключового напряму відновлення функціональних можливостей пацієнтів, профілактики ускладнень та підвищення рівня їхньої соціальної адаптації. Санаторно-курортні заклади традиційно займають важливе місце у структурі відновлювального лікування, забезпечуючи пацієнтам унікальні природні ресурси, комплекс фізіотерапевтичних процедур і сприятливе середовище для реабілітації [1]. Проте сучасні виклики пов'язані із війною, потребують модернізації системи санаторно-курортної реабілітації.

Підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг у санаторіях передбачає комплекс змін, що охоплюють управлінські, організаційні, фінансові, кадрові та інноваційно-технологічні аспекти діяльності закладів. Зростає потреба у впровадженні сучасних реабілітаційних підходів, стандартизованих програм, мультидисциплінарних команд, цифрових технологій та інклюзивних принципів, що засновані на міжнародних рекомендаціях і національній нормативно-правовій базі. Все це актуалізує важливість комплексного наукового аналізу механізмів підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг санаторно-курортними установами.

Якість реабілітаційних послуг у санаторно-курортних закладах визначається сукупністю медичних, технологічних, організаційних та соціально-психологічних характеристик, які відображають результативність відновлювальних процедур та ступінь задоволеності пацієнтів [2].

Санаторно-курортні заклади традиційно є ключовою ланкою системи медичної реабілітації, оскільки поєднують лікувально-оздоровчі технології, природно-ресурсний потенціал та сучасні методи відновлення. Реабілітаційні послуги в цих закладах ґрунтуються на поєднанні медичних, фізичних, психологічних, соціальних і освітніх заходів, спрямованих на відновлення функцій організму, підвищення якості життя пацієнтів і забезпечення їх соціальної інтеграції. Разом з тим, сьогодні у санаторно-курортній практиці застосовуються основні види реабілітаційних послуг:

– медична (лікувальна) реабілітація. Це базовий напрям діяльності санаторіїв, спрямований на відновлення фізичних функцій після хвороб, травм або оперативних втручань, зокрема: медикаментозне забезпечення; клінічний контроль за станом пацієнта; діагностичні процедури; призначення індивідуального курсу реабілітації. Медична реабілітація забезпечує безперервність лікування, контроль динаміки стану та корекцію програми залежно від потреб пацієнта;

– фізична реабілітація, що є однією з провідних складових реабілітаційних програм у санаторіях , а саме, фізична терапія, яка відновлює рухові функції, формує компенсаторні механізми, запобігає ускладненням і контрактурам, покращує тонус і витривалість м’язів. До фізичної реабілітації належать: лікувальна фізична культура (ЛФК), кінетотерапія, масаж і мануальні техніки, гідрокінезотерапія;

– фізіотерапевтичні реабілітаційні послуги. Санаторно-курортні заклади мають широкий спектр фізіотерапевтичних методів: електротерапія (ампліпульстерапія, електрофорез, дарсонвалізація); ультразвукова терапія; магнітотерапія; лазеротерапія; теплолікування (парафінотерапія, озокеритотерапія, грязелікування); ударно-хвильова терапія; інгаляції та аеротерапія;

– природні лікувальні фактори як частина реабілітації. Санаторно-курортні послуги мають унікальність завдяки природним ресурсам, які активно використовуються у реабілітаційних програмах: бальнеотерапія, грязелікування (пелоїдотерапія), кліматотерапія;

– психологічна реабілітація, яка включає комплекс заходів, спрямованих на відновлення емоційного стану, зокрема: індивідуальні та групові консультації психолога; психотерапевтичні методики; арт-терапія; музикотерапія; поведінкова терапія;

– соціальна реабілітація, що спрямована на відновлення соціальних функцій, самообслуговування, навичок самостійності, адаптації в суспільстві включає: навчання самообслуговуванню (для осіб після інсульту, травм); тренінги соціальної інтеграції; консультації соціальних працівників; роботу з родинами пацієнтів; розвиток навичок незалежності;

– реабілітація з використанням інноваційних технологій. Сучасні санаторії впроваджують інноваційні методи, а саме: роботизовану реабілітацію (екзоскелети, роботизовані тренажери для відновлення ходи); віртуальну реальність (VR), яка застосовується для корекції моторних функцій, відновлення когнітивних процесів, зменшення тривожності; телереабілітацію - дистанційне консультування, онлайн-тренування, контроль домашніх занять;

– освітньо-інформаційні реабілітаційні послуги (навчання пацієнтів способам профілактики загострень; тренінги із самоконтролю хронічних захворювань; «школи пацієнта») (для діабету, гіпертонії, захворювань серця);

– дієтотерапія як складова реабілітації, що прискорює процеси відновлення, особливо в пацієнтів із метаболічними й гастроентерологічними порушеннями;

– інклюзивна реабілітація, яка забезпечує доступність процедур для дітей з інвалідністю, осіб з порушенням слуху, зору, опорно-рухового апарату, ветеранів війни.

Отже, підвищення якості та доступності реабілітаційних послуг у санаторно-курортних закладах є комплексним завданням, яке потребує модернізації матеріально-технічної бази, впровадження міжнародних стандартів, розвитку мультидисциплінарних команд, цифровізації та забезпечення етичної та професійної компетентності персоналу. Використання інноваційних методів лікування, телереабілітації та персоналізованих програм сприяє підвищенню ефективності реабілітаційних заходів і зміцненню довіри пацієнтів. Доступність послуг має розглядатися як стратегічний пріоритет, що визначає рівень соціальної справедливості та результативність державної політики у сфері охорони здоров’я.

Використані джерела

1. Герасименко Т. В., Олійник А. І., Дідусь А. Ю. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. С. 213-219.

2. Безверхнюк Т. М., Бабова І. К. Забезпечення якості надання реабілітаційної допомоги у сфері охорони здоров’я: організаційно-методичний аспект // Медичні перспективи. 2022. Т. 27, № 4. С. 222-230. URL: https://medpers.dmu.edu.ua/issues/2022/№4/222-230.pdf

Грейцар Максим, Грейцар Сергій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Микитюк П.П.)

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТА ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

Аграрний сектор України та світу перебуває у періоді глибоких трансформацій. Соціально-економічні виклики, цифровізація, зміни клімату, глобалізація ринків, а також нові технологічні можливості формують умови, за яких традиційні підходи до управління вже не забезпечують достатньої ефективності. Особливо це стосується двох ключових напрямів – управління людським капіталом та логістичними процесами. Їх інноваційна трансформація стає однією із головних складових конкурентоспроможності аграрних підприємств. Людський капітал традиційно вважається головним ресурсом будь-якого підприємства. В аграрній сфері це набуває особливого значення через складність виробничих процесів, залежність від природних факторів, сезонність робіт, а також високий рівень технологічної специфіки. Водночас аграрний сектор часто стикається з проблемами нестачі кваліфікованих кадрів, низьким рівнем мотивації та застарілими моделями управління персоналом.

Традиційні підходи передбачають жорстку ієрархію, централізоване прийняття рішень, формальне навчання і стандартизовану мотивацію. Проте у сучасних умовах вони часто не дозволяють досягати високих результатів, особливо коли підприємство має справу з динамічним ринком, потребує інновацій та швидкої адаптації.

Для подолання викликів і підвищення ефективності аграрні підприємства впроваджують нові підходи до управління персоналом. Ключові напрямки інновацій включають: цифровізація HR-процесів – впровадження спеціалізованих програмних продуктів, які автоматизують пошук і відбір кандидатів, ведення особових справ, планування навчання і оцінку результатів. Це значно скорочує час і ресурси на адміністрування та дозволяє краще контролювати якість персоналу; індивідуалізація навчання і розвитку – замість стандартних тренінгів застосовуються адаптивні навчальні платформи, що підлаштовуються під рівень знань і потреб кожного співробітника. Завдяки цьому підвищується швидкість засвоєння нових навичок, що особливо важливо для освоєння цифрових інструментів і новітніх технологій; аналітика HR-даних – використання методів машинного навчання і штучного інтелекту для оцінки продуктивності, виявлення ризиків плинності кадрів, прогнозування потреб у персоналі. Це дозволяє приймати управлінські

рішення на основі об’єктивних даних і знижує суб’єктивність; системи мотивації на основі даних – персоналізовані бонуси, гейміфікація робочих процесів, програми визнання та кар’єрного росту. Вони формують вищу залученість і стимулюють ініціативність; формування інноваційної корпоративної культури – створення середовища, де підтримуються експерименти, обмін знаннями та ідеями, де кожен працівник відчуває свою значущість і причетність до змін.

Ці інновації дозволяють аграрним підприємствам підвищити якість людського капіталу, його гнучкість та готовність до постійних змін.

Логістика у аграрній галузі має ряд унікальних рис, які впливають на організацію процесів:

– висока сезонність виробництва та збуту продукції;

– особливі вимоги до зберігання, транспортування і упаковки, пов’язані з швидкою зіпсованістю сільгосппродукції;

– значна залежність від інфраструктурних факторів та зовнішніх умов;

– багатоступеневий ланцюг постачання від поля до кінцевого споживача.

Ці фактори створюють значні виклики в оптимізації логістичних процесів, що безпосередньо впливає на собівартість і якість продукції.

Ефективність логістичних процесів значною мірою залежить від кваліфікації та мотивації персоналу, який їх реалізує. Без належної підготовки та відповідної мотивації співробітники не зможуть ефективно працювати з новітніми технологіями та інструментами. Сучасні цифрові HR-системи забезпечують безперервний розвиток персоналу, що створює умови для якісного виконання логістичних операцій. Водночас аналітика HR-даних дозволяє оптимізувати розподіл працівників по функціях, що підвищує загальну продуктивність (табл.1).

Таблиця 1

Ключові інноваційні інструменти в управлінні людським капіталом та логістикою аграрних підприємств

Напрямок управління	Інноваційні інструменти	Очікуваний ефект
Управління людським капіталом	Цифрові HR-платформи, аналітика даних, персоналізоване навчання, системи мотивації, формування інноваційної культури	Підвищення кваліфікації, мотивації, гнучкості персоналу
Логістичні процеси	IoT-моніторинг, WMS та TMS-системи, Big Data-аналітика, дрони, зелена логістика	Оптимізація маршрутів, зниження втрат, швидкість і точність доставки

Примітка. Складено авторами самостійно

Трансформація управління людським капіталом та логістичними процесами на інноваційних засадах є однією з найбільш пріоритетних задач для аграрних підприємств у сучасних умовах. Інтеграція цифрових технологій, аналітичних систем і новітніх управлінських практик дозволяє значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність аграрного бізнесу. Успіх цих трансформацій залежить від комплексного підходу, який об'єднує розвиток людського капіталу та вдосконалення логістики, а також від гнучкості організацій, їх готовності до змін і впровадження інновацій. В результаті підприємства отримують стійкість у довгостроковій перспективі, можливість швидко реагувати на виклики ринку та підвищувати якість своєї продукції.

Використані джерела

1. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 400 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/27985

2. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

Гуменюк Валентина
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л.Б.)

СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасна система охорони здоров'я неможлива без ефективного використання інформаційно-комунікативних технологій, які забезпечують оперативний обмін медичною та організаційною інформацією між усіма ланками закладу. Окрім цього, сучасні заклади охорони здоров'я постійно підтримують комунікацію з різними зацікавленими сторонами – органами державної влади, пацієнтами, громадськими об'єднаннями, що є важливою складовою ефективного їх функціонування. Рівень ефективності такої взаємодії значною мірою визначається наявністю механізмів зворотного зв'язку. Інформаційно-комунікативна система (ІКС) є ключовим інструментом управління медичними процесами, адміністрування пацієнтських даних та забезпечення високого рівня якості медичної допомоги.

У цьому зв'язку важливо дослідити сутність та структуру інформаційно-комунікативної системи закладу охорони здоров'я, її основні компоненти, функції та особливості функціонування в умовах сучасної цифровізації, що є необхідною передумовою для підвищення ефективності медичної діяльності та інтеграції з державними електронними системами охорони здоров'я.

Для дослідження сутності інформаційно-комунікативної системи було проведено аналіз сучасних наукових праць українських і зарубіжних дослідників, а також нормативно-правових документів.

Аналіз визначень показує поступовий розвиток і деталізацію поняття інформаційно-комунікаційної системи (ІКС) у контексті охорони здоров'я. На базовому рівні закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» визначає ІКС як сукупність інформаційних та електронних комунікаційних систем, які у процесі обробки інформації діють як єдине ціле. Це визначення носить загальний характер і підкреслює інтеграційний аспект систем, не обмежуючи сферу застосування. Вузькоспеціалізоване застосування ІКС у сфері охорони здоров'я формує поняття електронної системи охорони здоров'я (eHealth), визначеної в законодавчій термінології України як система, створена при Національній службі здоров'я України (НСЗУ), що забезпечує автоматизацію ведення медичної документації та управління медичною інформацією. Тут акцент робиться на конкретному суб'єкті впровадження та на функціональних завданнях системи, пов'язаних з організацією медичних процесів. Медичні інформаційні системи (МІС) розглядаються як

інформаційно-комунікаційні системи, що дозволяють лікарням, лабораторіям та аптекам автоматизувати роботу та взаємодіяти з центральною базою даних ЕСОЗ. Вони більш прикладні і орієнтовані на операційний рівень функціонування медичних закладів, забезпечуючи автоматизацію конкретних процесів та інтеграцію даних.

Постанова Кабінету Міністрів України № 411 деталізує функціональні можливості МІС, вказуючи на забезпечення електронних кабінетів користувачів, автоматизацію робочих процесів, створення, перегляд та обмін інформацією у електронній формі, зокрема з центральною базою даних. Таке визначення підкреслює інтерактивність та доступність системи для користувачів і її роль у створенні єдиного інформаційного простору.

Українські науковці також розвивають це поняття. Сорока І.М. описує МІС як різновид інформаційної системи, що відрізняється комплексом методологічних прийомів, технічних засобів та алгоритмів управління, призначених для збору, збереження, обробки та передавання інформації у закладах охорони здоров'я [2, с. 62]. Левківський В. Л. додає до визначення сучасний технологічний аспект, вживаючи термін «інформаційно-телекомунікаційна система» і підкреслюючи можливість автоматизації роботи суб'єктів господарювання та електронного обміну інформацією[1, с. 112].

Усі визначення, аналізовані у роботах та законодавчих документах, підкреслюють такі ключові характеристики систем:

- автоматизація робочих процесів;
- збір, збереження, обробка та передача інформації;
- інтеграція з центральними базами даних;
- забезпечення доступу користувачів до електронних кабінетів;
- поєднання технічного, методологічного та комунікаційного аспектів.

Загалом можна зробити висновок, що поняття інформаційно-комунікаційної системи в медичному контексті еволюціонувало від загальної технологічної концепції до конкретизованих форм МІС та eHealth, які забезпечують ефективне управління медичною інформацією та інтеграцію цифрових процесів на рівні окремих закладів та національної системи охорони здоров'я.

Підсумовуючи проведене дослідження, можемо запропонувати власне бачення поняття інформаційно-комунікаційної системи в охороні здоров'я, як комплексу апаратних, програмних та методологічних засобів, що забезпечує автоматизоване створення, збереження, обробку та обмін медичною інформацією між користувачами та центральними базами даних, сприяючи ефективному управлінню медичними процесами як на рівні закладів охорони здоров'я, так і на рівні національної системи охорони здоров'я.

Дослідження спеціальної літератури дозволило нам виокремити основні складові ІКС закладу охорони здоров’я, а саме:

- апаратно-програмну інфраструктуру – сервери, робочі станції, медичні термінали, програмне забезпечення (наприклад, «Медікс», «eHealth», LIS-системи);

- інформаційні ресурси – електронні медичні картки пацієнтів, бази даних лабораторних досліджень, архіви медичних документів, статистична інформація;

- комунікаційні компоненти – внутрішня та зовнішня мережа, інтернет-з’єднання, інтеграція з державними та регіональними інформаційними системами охорони здоров’я;

- користувачі та організаційні процеси – лікарі, медсестри, адміністративний персонал, пацієнти (через портали або мобільні додатки).

Таким чином, структура інформаційно-комунікативної системи закладу охорони здоров’я є багаторівневою та інтегрованою, а ефективність її роботи визначається як технологічними можливостями, так і правильно організованими внутрішніми та зовнішніми інформаційними потоками.

Використані джерела

1. Левківський В.Л. Аналіз структури та функціональних можливостей медичних інформаційних систем України. Вісник ХНТУ. 2023. № 3(86). С. 111–118.

2. Сорока, І. М. Удосконалення медичних інформаційних систем як компонент розвитку системи охорони здоров’я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров’я України. 2023. № 3 (97). С. 62-69.

Дарморост Ігор
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Коцур А. С.)

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я питання забезпечення якості медичних послуг набуває стратегічного значення. Підвищення вимог пацієнтів, розвиток страхової медицини, конкуренція між закладами різних форм власності та орієнтація держави на результативне фінансування стимулюють медичні установи впроваджувати сучасні моделі управління якістю. Якість медичної допомоги визначає рівень довіри населення, ефективність використання ресурсів, професійний розвиток персоналу та загалом стійкість системи охорони здоров'я.

Управління якістю у сфері охорони здоров'я ґрунтується на комплексі організаційних, клінічних та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення безпечного, ефективного та пацієнтоорієнтованого лікування. Якість медичної допомоги визначають за такими критеріями, як безпека пацієнтів, доказовість медичних практик, доступність послуг, результативність лікування, континуальність догляду та задоволеність пацієнтів.

Міжнародні організації – ВООЗ, OECD, Joint Commission International – визначають якість як багатовимірне явище, що включає не лише стандарти лікування, а й організацію процесів, цифровізацію, комунікацію, людський фактор і культуру безпеки. Тому сучасні моделі управління якістю виходять за межі традиційного контролю та орієнтуються на формування системи постійного удосконалення.

Історично контроль якості в медицині базувався на перевірці нормативів та дотриманні стандартів. Однак з розвитком ринкових механізмів і глобалізацією медичних послуг з'явилась потреба у гнучких системах, здатних реагувати на зміни у клінічних протоколах, технологіях, поведінці пацієнтів і світових тенденціях.

У другій половині XX століття виникли сучасні моделі якості – Total Quality Management (TQM), Continuous Quality Improvement (CQI), Lean, Six Sigma, Європейська модель досконалості EFQM, ISO 9001. Ці підходи акцентують увагу на безперервному покращенні процесів, управлінні ризиками, залученні персоналу, цифрових рішеннях та орієнтації на потреби пацієнта. У медицині вони адаптуються до специфіки клінічних процесів, етичних вимог і соціальної місії закладів охорони здоров'я.

Сучасні моделі управління якістю, застосовні в медичних закладах:

1. TQM (Total Quality Management). Цілісна система, що охоплює всі рівні організації та спрямована на формування культури якості. Передбачає активну участь персоналу, моніторинг процесів, стандартизацію, контроль задоволеності пацієнтів.

2. Lean-менеджмент. Зосереджується на усуненні втрат і неефективності. У медичних закладах Lean дозволяє скоротити час очікування, оптимізувати маршрути пацієнта, зменшити бюрократичні процедури, підвищити продуктивність персоналу.

3. Six Sigma. Базується на статистичному аналізі відхилень та управлінні ризиками. Забезпечує зниження кількості медичних помилок, покращення точності діагностичних процедур, підвищення стандартизації клінічних протоколів.

4. ISO 9001 у медицині. Стандарт орієнтований на документування процесів, створення системи внутрішнього контролю та оцінювання задоволеності пацієнтів. Дає можливість підвищити прозорість управління, мінімізувати ризики та забезпечити відповідність національним і міжнародним вимогам.

5. Модель досконалості EFQM. Допомагає оцінити стратегічний стан організації, виявити сильні та слабкі сторони, вибудувати систему управління якістю на основі інновацій, лідерства та соціальної відповідальності.

Впровадження сучасних моделей дозволяє:

підвищити клінічні результати та безпеку пацієнтів;

- зменшити кількість помилок, дефектів і повторних госпіталізацій;
- забезпечити ефективне використання кадрових, фінансових та матеріальних ресурсів;
- підвищити мотивацію та професійну відповідальність медичного персоналу;
- сформувати довіру населення й зміцнити конкурентоспроможність закладу;
- забезпечити відповідність міжнародним стандартам;
- оптимізувати роботу в умовах фінансування «гроші йдуть за пацієнтом».

Цифровізація стала ключовим драйвером розвитку систем якості. Електронні медичні записи, телемедицина, системи підтримки клінічних рішень, штучний інтелект значно підвищують точність діагностики та швидкість прийняття управлінських рішень. Аналітичні панелі дозволяють здійснювати моніторинг показників у режимі реального часу, визначати ризики, прогнозувати навантаження на персонал і формувати індивідуальні траєкторії лікування. Цифрові інструменти стають фундаментом моделювання процесів і впровадження Lean та Six Sigma.

Досвід провідних країн підтверджує, що ефективність моделей якості залежить від компетентності персоналу та зрілої організаційної культури. Медичні працівники повинні

володіти навичками командної взаємодії, комунікації, управління ризиками та прийняття рішень. Важливим є розвиток культури безпеки: відкритість до аналізу помилок, відсутність покарань за повідомлення про інциденти, підтримка з боку керівництва.

Освітні програми ВООЗ наголошують на необхідності формування у працівників здатності діяти в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін, працювати з цифровими сервісами та впроваджувати інновації у щоденну практику.

Держава визначає нормативні вимоги до якості медичних послуг, забезпечує акредитацію закладів, розробляє стандарти та клінічні протоколи. Сучасна політика МОЗ та НСЗУ спрямована на підвищення прозорості фінансування, стимулювання конкуренції, впровадження електронної системи охорони здоров'я та посилення орієнтації на результат. Реформа фінансування створює умови, за яких заклади, що впроваджують сучасні системи якості, отримують конкурентні переваги.

Висновки. Сучасні моделі управління якістю є ключовим інструментом підвищення ефективності та результативності діяльності закладів охорони здоров'я. Вони забезпечують безперервне удосконалення процесів, мінімізацію ризиків і формування пацієнтоорієнтованого середовища. Впровадження Lean, Six Sigma, TQM, EFQM та ISO 9001 дозволяє підвищити безпеку лікування, прозорість управління, мотивацію персоналу та конкурентоспроможність закладу. Цифровізація суттєво розширює можливості систем якості, забезпечуючи оперативність управління та точність клінічних рішень. Ключовим фактором успіху є підготовка компетентних кадрів, здатних впроваджувати сучасні практики управління та формувати культуру безпеки. Державна політика повинна сприяти інтеграції міжнародних стандартів, стимулювати розвиток інновацій і підтримувати розвиток систем оцінки якості.

Використані джерела

1. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2018. № 18. С. 123–126.

2. Лепський В.В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. Вісник НТУ «ХПІ». 2016. № 2(1174). С. 101–112.

Дріг Ольга, Охремчук Олександр, Путькалець Олена
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Микитюк П.П.)

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ БЕНЧМАРКІНГУ ТА СТВОРЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Інноваційна діяльність відіграє визначальну роль у розвитку сучасних підприємств, адже саме здатність постійно впроваджувати нові ідеї, технології та продукти забезпечує їм конкурентні переваги на ринку. Ефективне управління цим процесом вимагає інтегрованого підходу, що охоплює не лише створення нової продукції, а й організаційні механізми, які дозволяють оптимізувати інноваційні процеси та адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. Формування системи управління інноваційною діяльністю в організації є основою для системного і послідовного впровадження інновацій. Така система передбачає визначення стратегічних цілей, розробку політик, норм і процедур, які регламентують інноваційну діяльність. Важливою складовою є також формування інноваційної культури, яка стимулює креативність, відкритість до змін та активну участь працівників у процесі створення нових ідей.

Організаційні аспекти створення нової продукції охоплюють всі етапи від ідеї до виходу продукту на ринок: планування, проектування, розробку, тестування та запуск. Ефективна координація цих процесів забезпечує зниження витрат, скорочення часу розробки і підвищення якості продукції. Для цього необхідно забезпечити чіткий розподіл ролей, ефективні комунікації між підрозділами та впровадження систем контролю якості.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу доповнює інноваційний підхід, дозволяючи аналізувати і порівнювати власні процеси та продукти з кращими практиками галузі. Це дає змогу ідентифікувати прогалини, визначити можливості для вдосконалення і впровадити найефективніші методи роботи. Бенчмаркінг стимулює інноваційний розвиток і сприяє формуванню стратегії, орієнтованої на підтримання та посилення конкурентних переваг. Інтеграція управління інноваційною діяльністю, організаційних процесів створення продукції та застосування бенчмаркінгу формує комплексний підхід, який дозволяє підприємству бути гнучким, адаптивним та конкурентоспроможним. Такий підхід забезпечує не лише успішне виведення на ринок нових продуктів, а й підвищує ефективність внутрішніх процесів, знижує ризики та сприяє сталому розвитку. Для підприємств, що прагнуть зберегти і примножити свої позиції на ринку, надзвичайно важливо розвивати інтегровану систему управління інноваціями, яка базується на тісній взаємодії між інноваційною діяльністю, організаційними процесами

створення продукції та аналітичними інструментами, такими як бенчмаркінг. Лише комплексний і системний підхід дозволить досягти високої конкурентоспроможності і забезпечити довгостроковий успіх.

Інтегрований підхід до управління інноваційною діяльністю є фундаментальним для досягнення конкурентних переваг у сучасних ринкових умовах. Його ефективність зумовлена не лише впровадженням новітніх технологій, а й комплексним управлінням усіма складовими інноваційного процесу – від генерації ідеї до комерціалізації продукту. Особливу роль у цьому процесі відіграють організаційні аспекти створення нової продукції, які забезпечують системність і впорядкованість інноваційної діяльності. Організаційні структури, що підтримують інновації, повинні бути гнучкими, адаптивними та відкритими до змін. Вони мають забезпечувати ефективну комунікацію між різними функціональними підрозділами, сприяти обміну знаннями та створювати умови для швидкого прийняття рішень. Крім того, важливою складовою є управління проектами, яке дозволяє координувати ресурси, контролювати строки виконання та якість продукту, а також оперативно реагувати на ризики та зміни.

Бенчмаркінг, як інструмент порівняльного аналізу, допомагає підприємствам не лише виявити свої слабкі сторони, але й запозичити кращі практики, які довели свою ефективність на ринку. Застосування бенчмаркінгу в управлінні інноваціями і розробці нової продукції сприяє підвищенню якості, зниженню витрат і скороченню часу виходу продукту на ринок. Це особливо актуально в умовах швидкоплинних технологічних змін та високої конкуренції.

Важливим фактором успішного інтегрованого управління є людський капітал. Підприємства, що інвестують у розвиток професійних навичок і компетенцій своїх співробітників, отримують суттєву перевагу у вигляді більшої інноваційної активності, кращої якості продуктів і високої мотивації персоналу. Для цього необхідно створювати системи навчання, стимулювання творчості та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Системність підходу проявляється і в стратегічному плануванні інноваційної діяльності, що включає аналіз ринкових тенденцій, визначення цільових сегментів, формування портфелю проектів та оцінку їх потенційної ефективності. Використання сучасних методів прогнозування та аналітики допомагає більш точно оцінювати перспективи та ризики, що підвищує якість управлінських рішень. Інтегрований підхід сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, що базуються не лише на інноваційних продуктах, але й на ефективності управлінських процесів, гнучкості організаційної структури та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє

підприємству не лише виживати у складних ринкових умовах, а й активно розвиватися, закріплюючи свої позиції лідера галузі.

Комплексне управління інноваціями, орієнтоване на інтеграцію процесів створення продукції та використання передових практик бенчмаркінгу, є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Його впровадження вимагає системного підходу, інвестицій у людський капітал та постійного вдосконалення організаційних механізмів.

Використані джерела

1. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 400 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/27985

2. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с. URL:https://dspace.wunu.edu.ua/items/11b3a633-e142-46ec-a354-058b6902a925

Дудяк Софія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., проректор з науково-педагогічної роботи, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Островерхов В.М.)

ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

Дистанційна форма зайнятості набула особливого поширення в умовах пандемії COVID-19, а також у період воєнного стану в Україні, коли забезпечення безперервності трудової діяльності стало важливим соціально-економічним завданням. Сучасні умови вимагають чіткого правового регулювання дистанційної роботи з метою захисту трудових прав працівників, забезпечення належних умов праці, визначення відповідальності сторін трудового договору та запобігання порушенням трудового законодавства. Водночас дистанційна робота сприяє підвищенню гнучкості зайнятості, розширенню можливостей працевлаштування та адаптації економіки до кризових ситуацій. Недостатня обізнаність щодо правових засад дистанційної роботи, а також постійні зміни законодавства обумовлюють необхідність ґрунтовного аналізу поняття, сутності та нормативно-правового регулювання цієї форми організації праці.

Дистанційна робота передбачає виконання працівником своїх функціональних обов’язків поза межами стаціонарного робочого місця – вдома, у коворкінгу чи будь-якому іншому зручному місці – з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують безперервність робочого процесу.

Законодавче визначення дистанційної роботи, зокрема у Кодексі законів про працю України [2] наголошує на самостійності працівника у виборі місця виконання роботи та на тому, що взаємодія з роботодавцем здійснюється шляхом електронних комунікацій. Таким чином, дистанційна праця ґрунтується на таких принципах, як мобільність, гнучкість, результато-орієнтованість, наявність цифрових інструментів та мінімізація фізичної присутності в офісі.

Щоб глибше розкрити сутність дистанційної роботи, доцільно виділити її основні характеристики (табл. 1).

Подане у табл. 1 дослідження демонструє основні характеристики дистанційної роботи, які визначають її відмінність від традиційного офісного формату. Вона передбачає географічну незалежність, технологічну опосередкованість, гнучкість робочого режиму, високий рівень самоменеджменту, зміну моделі контролю та підвищення автономії працівника. Ці особливості забезпечують ефективність виконання завдань у віддаленому середовищі та впливають на організацію управління персоналом.

Таблиця 1

Основні характеристики дистанційної роботи

№	Характеристики	Опис
1	Географічна незалежність	Працівник не прив'язаний до конкретного офісного приміщення, що розширює можливості роботодавців у пошуку кадрів на глобальному ринку праці.
2	Технологічна опосередкованість	Виконання завдань, комунікація, контроль та передача результатів здійснюються через цифрові платформи, програмні продукти та хмарні сервіси.
3	Гнучкість режиму роботи	Дистанційна праця часто передбачає гнучкий графік, орієнтацію на виконання завдань, а не на фіксований робочий час.
4	Високий рівень самоменеджменту	Працівник самостійно організовує робочий простір, планує час, розставляє пріоритети та контролює виконання завдань.
5	Зміна моделі контролю	Акцент зміщується з процесуальних методів контролю до оцінювання кінцевого результату.
6	Підвищення автономії працівника	Дистанційна робота передбачає довіру, відповідальність і здатність приймати рішення без постійного нагляду.

Примітка. Подано на основі [1; 3]

Разом із перевагами дистанційної роботи, її впровадження супроводжується низкою викликів і ризиків, які потребують належного правового врегулювання. Зокрема, йдеться про питання дотримання норм охорони праці, забезпечення безпечних і здорових умов праці поза межами офісу, захисту персональних даних, а також збереження балансу між робочим і особистим часом працівника. Відсутність чітких меж робочого часу може призводити до перевантаження, професійного вигорання та порушення права на відпочинок.

Правові засади дистанційної роботи в Україні визначаються нормами Кодексу законів про працю України [2], зокрема статтями, що регламентують укладення та зміну трудового договору, режим робочого часу, оплату праці, а також відповідальність сторін трудових правовідносин. Законодавство передбачає, що умови дистанційної роботи мають бути чітко зафіксовані у трудовому договорі, включаючи порядок комунікації, обсяг трудових обов'язків, способи контролю результатів праці та забезпечення працівника необхідними технічними засобами. Важливим елементом правового регулювання є гарантування рівності трудових прав дистанційних працівників порівняно з тими, хто працює у звичайному режимі. Це стосується права на оплату праці, соціальне страхування, щорічні відпустки, охорону праці та захист від незаконного звільнення. Таким чином, дистанційна форма роботи не повинна розглядатися як підстава для обмеження або звуження трудових прав працівника.

Окремої уваги заслуговує питання відповідальності сторін трудового договору. Працівник несе відповідальність за належне виконання трудових обов'язків, дотримання трудової дисципліни та збереження майна роботодавця, тоді як роботодавець зобов'язаний

забезпечити належну організацію праці, своєчасну оплату праці та дотримання вимог трудового законодавства. Умови матеріальної відповідальності, а також порядок використання обладнання доцільно чітко визначати в договорі про дистанційну роботу.

Отже, дистанційна робота є сучасною та ефективною формою організації праці, що поєднує гнучкість і цифровізацію трудових процесів із необхідністю належного правового регулювання. Її подальший розвиток потребує вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення правової обізнаності учасників трудових відносин та адаптації системи управління персоналом до нових умов праці.

Використані джерела

1. Гарафонова, О., Дворник, І., Шевель, Я. Вплив віддаленої та гібридної форм зайнятості (remote & hybrid work) на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. №3, С. 80–86.

2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08 (дата звернення: 22.10.2025).

3. Середа Г., Нестерук В., Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз. Економіка і організація управління. 2024. № 2(54). С. 100-108.

Magdalena Zug
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

WSPÓŁCZESNE PROBLEMY ZARZĄDZANIA I MARKETINGU. LEAN MANAGEMENT JAKO ALTERNATYWA I SPOSÓB PODNIESIENIA EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo w trakcie swojego funkcjonowania pozostaje pod nieustanną presją nieprzyjaznego, zmiennego i silnie konkurencyjnego otoczenia. To oraz szereg innych czynników wymaga od kadry zarządzającej, jak i od każdego pracownika indywidualnie, stosowania, w każdej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa, zasady ciągłego doskonalenia oraz kształtowania warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa. Powinno to stać się misją każdego działu, jednostki organizacyjnej, zespołu i pracowników. Wszystkie zmiany zachodzące w otoczeniu wytrącają firmy ze stanu równowagi. Każde przedsiębiorstwo, aby móc sprawnie funkcjonować oraz osiągnąć i utrzymywać przewagę konkurencyjną musi znajdować się w stanie równowagi, dążąc do dostosowania procesów skierowanych do wewnątrz i na zewnątrz. Rolą kierownictwa przedsiębiorstwa, na tym etapie, jest świadome wprowadzanie zmian w strukturze i w zasadach funkcjonowania, w celu zapewnienia lub przywrócenia stanu równowagi, co prowadzić ma do stworzenia sprzyjających warunków dla rozwoju i wzrostu.

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem nie może być wynikiem stosowania metody prób i błędów, lecz powinno opierać się, w nowocześnie funkcjonujących firmach, na racjonalnych instrumentach zarządzania. Zalicza się do nich metody zarządzania, które stanowią wypróbowane, logiczne zbiory zasad i etapów stosowanych w procesach kierowania zespołami ludzkimi. Wybór koncepcji i metod zarządzania, które zapewnią przedsiębiorstwu przetrwanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu stało się dla współczesnego przedsiębiorstwa dużym wyzwaniem. Zmiany w strategiach, procesach strukturach i kulturach przebiegać mogą małymi krokami (stopniowo) lub realizować można je w ramach «dużych» posunięć (radykalnie). Możemy w takim przypadku mówić o koncepcji zmian rewolucyjnych (z wykorzystaniem koncepcji Reengineeringu) bądź ewolucyjnych (bazujących na wiedzy, narzędziach i technikach Lean Management'u).

Reengineering, często tłumaczony jako reorganizacja procesów, sprowadza się do całościowego przeprojektowania procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, dążącego do zmaksymalizowania efektywności z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Wynikiem tych działań ma być dramatyczna (przełomowa) poprawa – według krytycznych, współczesnych miar – osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość). Reengineering zakłada tylko dwa, skrajne rezultaty, możliwe do osiągnięcia, przy wykorzystaniu tej koncepcji. Albo firma

osiągnie wszystko, albo nic. Istota reengineeringu mieści się w trzech kluczowych słowach: fundamentalne przeprojektowanie, radykalna zmiana i dramatyczna poprawa.

Reengineering jest odpowiedzią na zmieniający się świat biznesu, w którym zawiodły bardziej tradycyjne programy, pozwalające tylko na cząstkową poprawę. W wielu przypadkach tylko reengineering pozwala na wystarczająco szybką i radykalna poprawę, dzięki której można nadążyć za nadchodzącymi przemianami.

Koncepcję Lean należy rozumieć jako zespół działań wpływających na redukcję czynności nie dodających wartości produktowi, umożliwiających osiągnięcie wyników pozwalających na określenie przedsiębiorstwa mianem Lean (szczupłe). Innymi słowy Lean jest koncepcją działania prowadzącą do zmniejszenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa dzięki minimalizacji zaangażowania środków produkcji w proces produkcyjny, a także poprzez tzw. bieżące zachowania przedsiębiorstwa dostosowane bezpośrednio do zmieniających się wymagań otoczenia. Istotą Lean Management jest zorganizowanie przedsiębiorstwa w sposób, aby możliwe było osiągnięcie takiej sprawności funkcjonowania, która pozwoli szybko reagować na zachodzące w otoczeniu zmiany oraz sprawnie dostosowywać się do zmiennego otoczenia. «Wyszczuplone» przedsiębiorstwo buduje swoją organizację i zarządza procesami w taki sposób by klienci zamawiający określony produkt płacili za jego wytworzenie, a nie za funkcjonowanie całej struktury organizacyjnej, magazynów, hali, środków transportu czy biurokracji lub sprzątaczek.

Koncepcja lean, dzięki objęciu swoim zakresem całego przedsiębiorstwa oraz dzięki połączeniu z nowoczesnymi technikami i narzędziami, prowadzi do wyzwolenia wśród pracowników, i tych wyższego szczebla, ale również niższego, pokładów przedsiębiorczości, kreatywności i pomysłowości, prowadząc tym samym do usprawnień działań i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. A co więcej, w przeciwieństwie do niedawnej mody na reengineering procesów, pokazuje, w jaki sposób opracowywać nowe metody działania zamiast po prostu likwidować miejsca pracy w imię wzrostu wydajności.

Literatura

1. Czerska J. Istota koncepcji Lean, Personel i Zarządzanie. 2012.
2. Hammer M., Champy J. Reengineering w przedsiębiorstwie. Neumann Management Institute.Warszawa, 2016.
3. Manganelli R. L., Klein M. M. Reengineering. Metoda usprawniania organizacji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, 2018.
4. Perechuda K. Nowoczesne metody zarządzania firmą. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu. Wrocław, 1993.
5. Thom N. Zarządzanie zmianami. Koncepcja ewolucyjna a koncepcja rewolucyjnej realizacji zmian w przedsiębiorstwie. w: Materiały konferencyjne «Nowoczesne tendencje w nauce i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem», Łódź, 2017.
6. Womack J.P., Jones D.T. Lean thinking – szczupłe myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa I tworzenie wartości w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo ProdPress.com. Wrocław, 2018.

Кіндзерський Микола
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Августин Р.Р.)

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Функціонування суб'єктів господарювання в сучасних умовах супроводжується підвищеним рівнем мінливості зовнішнього середовища, що зумовлює регулярне виникнення кризових ситуацій на різних етапах життєвого циклу підприємства. Нестабільність ринкової кон'юнктури, коливання макроекономічних показників, посилення конкуренції та зростання внутрішніх дисбалансів часто призводять до погіршення результатів діяльності, тимчасової збитковості чи втрати платоспроможності. Хоча такі явища інколи мають короткостроковий характер, вони можуть набувати тривалих форм і спричинити глибоку кризу, що у підсумку здатна завершитися банкрутством. У зв'язку з цим в Україні питання раннього прогнозування фінансового стану, своєчасної діагностики кризових тенденцій та розроблення ефективних програм антикризового управління набувають особливої актуальності.

Кризові явища у фінансовій діяльності підприємства проявляються насамперед у погіршенні структури капіталу, падінні платоспроможності, зниженні ліквідності та зростанні імовірності невиконання фінансових зобов'язань. На ці процеси впливають як внутрішні чинники, пов'язані з неефективною системою управління, недосконалістю організаційної структури чи помилками стратегічного планування, так і зовнішні фактори, серед яких зміни регуляторної політики, коливання валютних курсів, політичні ризики або загальне погіршення економічної ситуації. Відсутність універсальних механізмів запобігання кризам зумовлює необхідність формування адаптивних, науково обґрунтованих систем антикризового впливу, здатних враховувати специфіку кожного конкретного підприємства та його середовища.

Антикризове управління сьогодні розглядається як інтегрована система своєчасних методів, процедур та інструментів, спрямованих на запобігання розвитку кризових явищ, їх локалізацію та створення передумов для відновлення стійкого функціонування підприємства. Воно включає моніторинг ключових параметрів фінансово-економічної діяльності, аналіз ранніх індикаторів можливих загроз, формування комплексу заходів із мінімізації ризиків та стратегічну підтримку життєздатності підприємства. Важливою умовою результативності антикризового управління є узгодженість його елементів, а саме інформаційного забезпечення, діагностики, планування, організації, реалізації та контролю. Синергія цих

компонентів забезпечує цілісність процесу та дає змогу оперативно реагувати на деструктивні зміни.

Процес антикризового управління є системно організованою сукупністю взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначених цілей. На початковому етапі здійснюється глибока аналітична діагностика стану підприємства, що передбачає оцінювання фінансових показників, виявлення структурних диспропорцій, визначення критичних зон та джерел ризику. На основі інформаційного підґрунтя формуються цілі антикризового впливу, обираються інструменти та методи, визначаються засоби їх реалізації, а також відповідальні суб'єкти управління. До суб'єктів системи антикризового управління належать фахівці, керівники, консультанти чи спеціально створені антикризові команди, які мають відповідну компетентність, володіють необхідними знаннями та здатні здійснювати обґрунтовані управлінські рішення.

Об'єктом антикризового управління виступають процеси виникнення, розвитку, подолання та профілактики кризових проявів, що мають потенціал загрожувати стабільності підприємства. Успішність виходу із кризи безпосередньо залежить від якості стратегічних рішень, що визначають направленість трансформацій, здатність підприємства адаптуватися до змін і формувати нову модель життєздатності. В умовах високої мінливості економічного середовища ефективне антикризове управління вимагає застосування концепцій стратегічної гнучкості, адаптивного планування, ризик-менеджменту та реінжинірингу бізнес-процесів.

Оцінка ефективності системи антикризового управління потребує застосування комплексної системи критеріїв, що дає змогу виміряти якість і результативність реалізованих заходів. До таких критеріїв належать ступінь покращення фінансово-господарських показників, швидкість досягнення позитивного ефекту, економічність реалізованих рішень, достатність і глибина змін для відновлення життєздатності підприємства, адаптаційні можливості організаційної системи, швидкість опрацювання інформації, оновлення методичного інструментарію та рівень компетентності персоналу. Важливим індикатором ефективності виступає також повернення підприємства до режиму стабільного функціонування та здатність забезпечити безперервність діяльності за умов нових викликів.

Антикризове фінансове управління становить завершальний елемент антикризової системи і водночас є її змістовною основою. Воно охоплює прогнозування загроз банкрутства, формування стратегії фінансової стабілізації, оптимізацію структури капіталу, контроль за грошовими потоками, реструктуризацію заборгованості та забезпечення довгострокової фінансової стійкості. У разі настання кризового періоду фінансове антикризове управління спрямовується на швидку ліквідацію дисфункціональних елементів,

відновлення ліквідності, покращення платоспроможності та створення умов для подальшого розвитку підприємства.

Відтак, антикризове управління слід трактувати як складну, багаторівневу систему, яка інтегрує концепції стратегічного менеджменту, фінансового аналізу, ризик-менеджменту, організаційної діагностики та інноваційних підходів до трансформації бізнес-процесів. Його ефективність визначається не лише здатністю підприємства подолати поточні проблеми, а й можливістю запобігти виникненню кризових ситуацій у майбутньому. Комплексність і системність антикризових заходів формують підґрунтя для стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності, забезпечують стабілізацію фінансових результатів та створюють умови для переходу до траєкторії сталого розвитку.

Використані джерела

1. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Соціальна відповідальність суб’єктів сфери споживчих послуг: особливості та пріоритети реалізації. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 245–250. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(32)

2. Августин Р., Галюлько Ю. Теоретико-методичні засади управління соціальною відповідальністю суб’єкта сфери споживчих послуг. *Development Service Industry Management*, 2024, Вип. 1, 173–177.

3. Августин Р. Р., Демків І. О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 429-436. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001545706

Коваль Діана
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Демків І.О.)

РОЛЬ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах інтенсивної цифровізації економічних процесів та зростання масштабів глобальних трансформацій упровадження інноваційних інформаційних технологій у систему стратегічного управління набуває статусу ключового чинника забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств. Підвищення динаміки ринкової конкуренції, поглиблення невизначеності зовнішнього середовища, ускладнення управлінських рішень і потреба в оперативній обробці великих масивів даних зумовлюють необхідність перегляду традиційних методів стратегічного планування [1]. Інформаційні технології перестають бути допоміжним інструментарієм і перетворюються на фундамент сучасних управлінських моделей, формуючи передумови для створення адаптивної та інноваційно орієнтованої системи розвитку підприємства.

Цифрова трансформація розглядається як комплексна реконфігурація управлінської архітектури підприємства, яка охоплює не лише інтеграцію окремих цифрових рішень, але й трансформацію бізнес-моделі, організаційної структури, корпоративної культури та управлінських практик [2]. У наукових дослідженнях підкреслюється, що сучасні інформаційні технології забезпечують створення єдиного аналітико-управлінського простору, який поєднує інструменти планування, прогнозування, аналізу, контролю й координації внутрішніх процесів. Серед найбільш поширених технологічних рішень, що активно використовуються у стратегічному управлінні, варто виокремити ERP-системи, CRM-платформи, хмарні сервіси, аналітичні програмні комплекси, системи штучного інтелекту та машинного навчання.

ERP-системи створюють можливість централізованого управління ресурсами, знижуючи дублювання інформації та забезпечуючи прозорість операційних і фінансових потоків. CRM-платформи слугують інструментом формування клієнтоорієнтованої стратегії, оскільки дають змогу систематизувати дані про споживацьку поведінку, адаптувати пропозиції та оперативно реагувати на зміни ринку [3]. Хмарні сервіси формують гнучку технологічну інфраструктуру, яка підтримує обробку об’ємних масивів даних, зменшує витрати на утримання локальних систем та забезпечує безперервність доступу до управлінської інформації. Значну роль відіграють також Big Data, штучний інтелект і

машинне навчання, які створюють інструментальну основу для прогнозного аналізу, моделювання сценаріїв розвитку та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Цифрові рішення забезпечують суттєве підвищення адаптивності управлінських процесів, відкриваючи можливість для оперативного моніторингу ключових показників діяльності, виявлення критичних відхилень та своєчасного коригування управлінських дій. У реаліях збройного конфлікту та економічної турбулентності створення єдиного інформаційного простору набуває особливої актуальності, оскільки сприяє координації управлінських рішень, зменшує ризик дестабілізації системи та забезпечує безперервність функціонування підприємств. Однією з вагомих переваг цифрової інтеграції є можливість оптимізації процесів ресурсного планування, мінімізації невиправданих витрат та підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів.

Разом з тим цифрова трансформація супроводжується низкою системних проблем. Технологічні обмеження проявляються у несумісності застарілої інфраструктури з новими IT-рішеннями, недостатній масштабованості систем та складності модернізації технічної бази. Фінансові бар'єри зумовлені значними інвестиційними витратами на впровадження програмних комплексів, придбання ліцензій, оновлення обладнання й підготовку персоналу. Кадрові виклики пов'язані з браком фахівців, здатних обслуговувати сучасні цифрові системи, а також з низьким рівнем цифрової грамотності працівників, що ускладнює адаптацію до нових управлінських підходів. Додаткову загрозу становить цифрова нерівність між підприємствами різного масштабу, яка посилює асиметрію доступу до цифрових технологій і ускладнює конкурентне середовище. Зростання ролі цифрових інструментів актуалізує і питання кібербезпеки, адже недостатній рівень захисту інформаційних систем підвищує ризики втрати критично важливих даних і впливу зовнішніх кіберзагроз [4].

Формування ефективної цифрової моделі стратегічного управління передбачає трансформацію управлінського мислення, що має ґрунтуватися на відкритості до інновацій, підтримці експериментальних практик та готовності до системних змін. Значною мірою успішність цифрової трансформації визначається позицією керівництва, адже саме управлінська еліта задає стратегічні орієнтири, формує візію цифрового розвитку та створює внутрішні умови для інновацій. Важливим завданням є також поетапність упровадження цифрових рішень: від оцінювання цифрової зрілості підприємства до тестування інновацій, визначення ключових показників ефективності та моніторингу впливу технологічних змін на стратегічні результати. Паралельно з технічним удосконаленням необхідно розвивати цифрові компетентності персоналу шляхом внутрішнього навчання, менторських програм і залучення зовнішніх експертів.

Отже, цифрова трансформація стратегічного управління виступає багатовимірним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, економічні та соціальні компоненти функціонування підприємства. Її успішність залежить від здатності організації гармонійно поєднувати технологічні новації з розвитком людського капіталу, модернізацією управлінських практик та формуванням інноваційного культурного середовища. Упровадження цифрових технологій повинно розглядатися не як разовий акт модернізації, а як безперервний процес стратегічного удосконалення, спрямований на забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Використані джерела

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»* : зб. наук. праць. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2021. Вип. №1 (53). С.36-45

2. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* Серія: економічні науки, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130.

3. Гонтар О., Чорна Л., Коваленко О. Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2021. № 298(5.2). С. 209–213.

4. Турчин В. Моделі та фреймворки CRM: теоретичний огляд. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2025. Т. 1, № 15. С. 171–185.

Коптюх Володимир, Щур Віталій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Микитюк П.П.)

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЧЕРЕЗ РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ

Управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я через розвиток професійних компетенцій персоналу є ключовим чинником підвищення ефективності медичних установ. Інновації в охороні здоров'я охоплюють не лише впровадження нових технологій, а й організаційні зміни, модернізацію процесів та підвищення кваліфікації працівників. Без розвитку професійних компетенцій персоналу неможливо ефективно використовувати інноваційний потенціал закладу.

Інноваційний потенціал закладу включає людські, технологічні, організаційні ресурси, які створюють умови для впровадження новітніх методів лікування, діагностики та управління. Особливо важливим є розвиток компетенцій медичних працівників, оскільки саме вони безпосередньо реалізують інноваційні підходи у своїй діяльності. Системне професійне навчання та постійний розвиток дозволяють персоналу адаптуватись до змін, опановувати нові знання та навички, що безпосередньо впливає на якість медичних послуг.

Основними механізмами розвитку професійних компетенцій є внутрішні навчальні програми, участь у зовнішніх курсах, семінарах, конференціях, а також електронні платформи для дистанційного навчання. Важливу роль відіграє HR-аналітика, яка дозволяє оцінити поточний рівень знань і вмінь персоналу, виявити прогалини та сформувати індивідуальні плани розвитку. Це забезпечує цілеспрямований підхід до навчання і максимальне використання потенціалу кожного працівника.

Розвинений кадровий потенціал сприяє формуванню інноваційного клімату в закладі, де співробітники відкриті до змін і готові впроваджувати нові технології та методики. Такий підхід підвищує адаптивність організації до викликів зовнішнього середовища та сприяє підвищенню якості медичних послуг.

Водночас існують виклики, пов'язані з обмеженими ресурсами на навчання, опором змінам серед персоналу, а також браком часу для підвищення кваліфікації через інтенсивність робочого навантаження. Перспективними напрямками є розвиток цифрових освітніх платформ, впровадження гнучких моделей навчання та персоналізованих програм професійного розвитку.

Управління інноваційним потенціалом через розвиток професійних компетенцій персоналу є стратегічним завданням сучасних закладів охорони здоров'я. Системний підхід

до навчання і розвитку кадрів забезпечує ефективне впровадження інновацій і сприяє сталому розвитку медичної установи.

Для ефективного управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я через розвиток професійних компетенцій персоналу необхідно враховувати такі ключові компоненти (табл.1):

Таблиця 1

Компоненти та механізми розвитку професійних компетенцій для впровадження інновацій

Компонент	Опис	Приклади реалізації	Очікувані результати
Оцінка компетенцій	Аналіз знань, навичок та потреб у розвитку	Тестування, опитування, HR-аналітика	Індивідуальні плани розвитку
Навчальні програми	Організація тренінгів, курсів, вебінарів	Внутрішні тренінги, зовнішні курси	Підвищення кваліфікації, освоєння новинок
Мотивація персоналу	Заохочення активності у навчанні та впровадженні інновацій	Система винагород, кар'єрні перспективи	Збільшення залученості, зниження плинності
Впровадження інновацій	Застосування нових методів і технологій у практиці	Медичні технології, цифрові рішення	Покращення якості послуг
Моніторинг і оцінка ефективності	Відстеження результатів навчання і впливу на роботу	Збір фідбеку, аналіз показників	Коригування програм та стратегій розвитку

Примітка. Складено авторами на основі [2]

Управління інноваційним потенціалом закладу охорони здоров'я через розвиток професійних компетенцій персоналу є одним із ключових чинників підвищення ефективності та якості медичних послуг. Системний підхід до оцінки, навчання, мотивації та підтримки працівників створює сприятливі умови для впровадження інновацій і формує інноваційний клімат у закладі.

Врахування сучасних викликів та активне використання цифрових технологій для професійного розвитку персоналу забезпечують адаптивність організації до змін і сприяють її сталому розвитку. Впровадження інновацій стає не лише технічним процесом, а й результатом злагодженої роботи кваліфікованого, мотивованого колективу.

Підвищення компетенцій працівників є не просто одним із елементів управління, а стратегічною основою реалізації інноваційного потенціалу закладу охорони здоров'я, що забезпечує його конкурентоспроможність і якість надання медичних послуг.

Використані джерела

1. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 400 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/27985

2. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

Коретчук Анна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Котис Н.В.)

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

Логістичне управління є важливим інструментом забезпечення ефективності функціонування сучасних підприємств, особливо в умовах динамічних ринків, високої конкуренції та зростаючих вимог до якості продукції. У сучасному виробничому середовищі логістика уже давно перестала бути виключно сферою транспортування чи складування. Вона трансформувалася у цілісну систему управління потоками матеріалів, інформації, фінансів і ресурсів, що охоплює всі етапи створення доданої вартості. Технологічні процеси підприємства нерозривно пов'язані з логістичними рішеннями, оскільки саме оптимальна організація потоків і раціональний розподіл ресурсів забезпечують безперервність виробництва, мінімізацію витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Сутність логістичного управління технологічними процесами полягає у плануванні, координації та контролі руху матеріальних і інформаційних потоків від закупівлі сировини до моменту передачі готової продукції споживачеві. Логістика інтегрує виробничі, збутові, фінансові та інформаційні процеси, забезпечуючи їх узгодженість і цілісність. Раціональне управління потоками дає змогу скорочувати тривалість операційних циклів, мінімізувати втрати часу, матеріалів та енергії, а також підвищувати рівень технологічної дисципліни. У цьому контексті логістичний підхід сприяє усуненню дублювання операцій, забезпеченню чіткої взаємодії між структурними підрозділами та оптимізації виробничих ритмів.

Технологічні процеси підприємства являють собою сукупність взаємопов'язаних операцій, що перетворюють сировину та матеріали на готовий продукт. Ефективність їх реалізації значною мірою залежить від того, наскільки чітко вибудувані логістичні ланцюги: своєчасність поставок матеріалів, оптимальне завантаження обладнання, мінімальні простої, логічна послідовність виробничих етапів, точність обліку та швидкість інформаційних потоків. Якщо логістичні рішення приймаються несистемно, технологічний процес стає неритмічним, виникають затримки, накопичення незавершеного виробництва, надлишки запасів, порушення строків поставок. Відтак логістика виступає механізмом встановлення балансу між виробничими можливостями та попитом, між інтенсивністю технологічних операцій і наявністю ресурсів.

Важливим аспектом логістичного управління є синхронізація матеріальних та інформаційних потоків. У сучасних умовах підприємства активно впроваджують цифрові інструменти – автоматизовані системи управління виробництвом, ERP-рішення, MES-

системи, технології штучного інтелекту, аналітичні панелі. Ці засоби дозволяють відстежувати стан технологічних процесів у реальному часі, прогнозувати потребу в ресурсах, запобігати виробничим збоям, моделювати завантаження обладнання та оптимізувати логістичні маршрути. Цифровізація логістичних процесів не лише прискорює обмін інформацією, а й підвищує точність планування, знижує ризики людських помилок та сприяє прозорості прийняття рішень.

Логістичне управління охоплює також питання закупівельної діяльності, вибору надійних постачальників, контролю якості сировини й оптимізації рівня запасів. Вчасно організована поставка матеріалів є основою ритмічної роботи технологічного процесу. Нестача або надлишок матеріалів створює додаткові витрати, погіршує фінансові показники підприємства, порушує графік виробництва. Тому логістика закупівель спрямована на встановлення довгострокових партнерських відносин із постачальниками, забезпечення стабільності поставок і формування економічно обґрунтованої політики управління запасами.

Не менш важливою є логістика внутрішніх виробничих переміщень. Раціональна організація руху матеріалів у межах виробничих дільниць забезпечує мінімальні витрати часу на транспортування, оптимальне розміщення обладнання та зменшення ризику простоїв. Виробничі підприємства, орієнтовані на підвищення ефективності, намагаються будувати технологічні лінії з урахуванням принципів безперервності та синхронності, а логістичні рішення стають фундаментом такого проектування.

Логістичний підхід суттєво впливає і на управління готовою продукцією. Своєчасна доставка товарів споживачам, правильний вибір транспортних засобів, оптимальні маршрути перевезень і контроль за виконанням логістичних операцій визначають якість обслуговування клієнтів і конкурентні позиції підприємства. У сучасних умовах підприємства активно застосовують системи відстеження руху продукції, моделювання транспортних навантажень, прогнозування попиту, що дає змогу мінімізувати витрати на логістику та забезпечити стабільність постачання.

Логістичне управління технологічними процесами також передбачає аналіз і мінімізацію ризиків, пов’язаних із виробничими та транспортними операціями. До таких ризиків належать затримки постачання, збої в роботі обладнання, коливання ринкових цін на сировину, форс-мажорні ситуації. Завдяки логістичному моделюванню підприємства можуть завчасно прогнозувати можливі проблеми та розробляти заходи для їх запобігання. Ефективне управління ризиками сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх впливів та забезпечує стабільність технологічного процесу.

Узагальнюючи, логістичне управління технологічними процесами є фундаментом ефективного функціонування сучасних підприємств. Воно забезпечує узгодженість усіх елементів виробничого циклу, підвищує ритмічність виробництва, оптимізує використання ресурсів і сприяє формуванню конкурентних переваг. Логістика стає не лише інструментом оперативного управління, а й стратегічним чинником довгострокового розвитку підприємств, забезпечуючи їх адаптивність, інноваційність і здатність відповідати на виклики сучасного ринку.

Використані джерела

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

2. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.

Липка Оксана
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Августин Р.Р.)

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ERP-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У контексті динамічних трансформацій зовнішнього середовища та прискореної цифровізації економіки підприємства стикаються з необхідністю переорієнтації традиційних управлінських моделей та оновлення інструментарію менеджменту. Сучасний ринок характеризується високою мінливістю, технологічною турбулентністю та зростанням конкурентного тиску, що зумовлює потребу у впровадженні інноваційних управлінських підходів, здатних забезпечити адаптивність, гнучкість і результативність організаційних процесів. У таких умовах технологічна складова менеджменту перетворюється з другорядного елементу в ключовий стратегічний ресурс, що визначає ефективність функціонування підприємства та його здатність до довгострокового розвитку.

Періодичне оновлення управлінських технологій стає об'єктивною передумовою підтримання конкурентоспроможності організацій, оскільки бізнес-середовище піддається постійним змінам, пов'язаним із появою технологічних інновацій, зміною регуляторних норм та трансформацією поведінкових моделей споживачів. Відповідно, впровадження сучасних цифрових продуктів і технологій організації виробництва формує підґрунтя для вдосконалення системи менеджменту, оптимізації бізнес-процесів та посилення інтеграційних зв'язків між виробничими, логістичними, фінансовими та управлінськими підсистемами підприємства.

Одним із найперспективніших напрямів технологічної модернізації менеджменту є застосування ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які забезпечують комплексну автоматизацію та інтеграцію ключових бізнес-процесів. Ринок ERP-рішень в Україні перебуває на етапі активного розвитку, що пояснюється нагальною потребою підприємств у підвищенні продуктивності, стандартизації управлінських процедур, забезпеченні інформаційної прозорості та контролю за операційною діяльністю. Розробники пропонують широкий спектр ERP-платформ, орієнтованих на автоматизацію виробничих, фінансових, логістичних, кадрових, маркетингових та аналітичних процесів. Використання таких систем сприяє переходу підприємств на більш високий рівень організаційної ефективності, створює умови для прискорення інформаційного обміну, підвищує точність обліку й забезпечує контроль ресурсів у реальному часі. Український ринок ERP-технологій представлений як універсальними, так і галузевими рішеннями, здатними інтегрувати інформаційні потоки

різних рівнів управління та адаптуватися до специфіки діяльності окремих підприємств. ERP-платформи створюють єдину цифрову систему, яка об'єднує виробництво, закупівлі, фінанси, збут, логістику, облік і управління персоналом. Їх розвиток здійснюється еволюційним шляхом завдяки можливості підключення додаткових модулів, що забезпечує гнучкість налаштувань і масштабованість управлінської інфраструктури. Сутність ERP-систем полягає у цифровій інтеграції управлінських функцій, що дозволяє забезпечувати автоматизацію операцій та контроль діяльності підприємства незалежно від просторового розміщення керівного персоналу. У межах ERP-технологій реалізуються інструменти фінансового менеджменту, що охоплюють бухгалтерський облік, бюджетування, аудит, контролінг, фінансове прогнозування. Системи забезпечують можливість управління проєктами через планування завдань, моніторинг їх виконання, координацію відповідальних осіб і оцінювання ефективності праці.

Інтегровані ERP-платформи виконують у виробничих системах функцію формування оптимальних сценаріїв планування, контролю та регулювання операційних процесів. Вони дають змогу моделювати виробничі програми, розподіляти ресурси, визначати оптимальні обсяги випуску продукції, відстежувати стан виробничих потужностей і мінімізувати технологічні втрати. Логістичні компоненти ERP забезпечують координацію всіх етапів ланцюга постачання – від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачам – створюючи єдину цифрову платформу для управління запасами, транспортуванням, складськими операціями та взаємодією з партнерами. Значний потенціал ERP-систем виявляється у сфері HR-менеджменту, де вони забезпечують автоматизацію кадрового обліку, нарахування заробітної плати, управління винагородами, планування професійного розвитку та оцінювання персоналу. Це сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню адміністративних витрат і підвищенню прозорості трудових відносин. Інтеграція CRM-функціоналу дозволяє формувати клієнтські бази, відстежувати історію взаємодії зі споживачами, здійснювати персоналізований сервіс і реалізовувати маркетингові стратегії на основі поведінкової аналітики.

Комплексна автоматизація, що забезпечується ERP-системами, передбачає також цифровий моніторинг якості продукції відповідно до національних і міжнародних стандартів, управління ризиками, аналіз відхилень від планових показників та виявлення критичних зон у виробничих, фінансових і логістичних процесах. Відтак ERP-технології сприяють підвищенню рівня стійкості підприємства до зовнішніх загроз і створюють інституційні передумови для впровадження антикризових механізмів. Ключовою перевагою ERP-платформ є формування єдиного інформаційного простору підприємства, який усуває фрагментацію даних і забезпечує їхню синхронізацію між усіма структурними підрозділами.

Автоматизоване формування документів і управління документообігом значно знижує рівень дублювання інформації, мінімізує помилки та прискорює комунікаційні процеси. Завдяки модульній архітектурі ERP-системи здатні масштабуватися відповідно до потреб підприємства, а поетапність їх упровадження забезпечує стабільність і безперервність бізнес-процесів. Враховуючи вище зазначене, вважаємо, що ERP-системи виступають ключовим елементом цифрової модернізації менеджменту, формуючи нову управлінську парадигму, засновану на даних, автоматизації, аналітичності та високому рівні інтеграції організаційних процесів. Їхнє застосування дає змогу підвищувати продуктивність операційної діяльності, оптимізувати структуру управління, забезпечувати прозорість бізнес-процесів та зміцнювати конкурентні позиції підприємства в умовах цифрової економіки.

Використані джерела

1. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Соціальна відповідальність суб’єктів сфери споживчих послуг: особливості та пріоритети реалізації. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*, (2), 245–250.

2. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132.

Літовкін Едуард
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент,
заступник декана ФЕУ Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна)

УПРАВЛІННЯ КРИЗОВМИ СИТУАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасний світ є максимально непередбачуваний і наповнений великою кількістю викликів і чинників, які мають безпосередній і нажаль у більшості випадків негативний вплив на підприємства. За роки незалежності України, українським підприємствам завжди доводилося пристосовуватись до нових умов існування. Події у внутрішньому середовищі організацій є важливими і в умовах стабільного зовнішнього середовища мають великий вплив на діяльність усієї фірми, та саме зовнішнє середовище задає ритм усього функціонування фірми. Помаранчева революція 2004 року, Світова економічна криза 2008 року, Революція Гідності 2013-2014 років, а за нею окупація Криму, АТО і ООС - усі ці події мали негативні наслідки як у вигляді економічних потрясінь так і у вигляді втрати виробничих потужностей, майна і працівників. Та хоч ці події і були жахливими - вони були обмежені певними територіями, тому більшість організацій розташованих у інших частинах України не були під впливом більшості негативних чинників. А ось наступні події, а саме COVID-19 та повномасштабне вторгнення Росії були викликами, які мали безпосередній вплив на кожну організацію в країні. Та це, якщо говорити про кризи, до яких більшість, якщо не всі були не готові. Проте далі, якась частина підприємств адаптується до умов і продовжує існувати і займатися діяльністю, а інша потопає у різних кризах сформованих у внутрішньому і зовнішньому середовищі, першопричиною яких є вищезгадані події. І виникає питання - чому фірми, які на перший погляд мають схожі ресурси і перебувають у схожих умовах після настання кризи перебувають у зовсім різних ситуаціях? А причиною цього є особистісні якості та навички менеджменту або сформовані заходи та інструкції реагування на певні кризи в діяльності. Тому, окрім якості менеджменту, у кризовий момент організація повинна мати розроблений план дій на випадок різних кризових ситуацій.

Для формування ефективного плану реагування, першочерговим кроком є чітке розуміння природи та класифікації можливих загроз. На основі аналізу сучасних викликів, доцільно систематизувати кризові ситуації за їхньою сферою впливу на діяльність організації:

– економічні, що пов’язані з макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами, банкрутством партнерів, змінами курсів валют, обмеженням логістичних потоків, блокування кордонів;

– операційні, які включають можливі перебої у виробництві товарів, наданні послуг та здійсненні робі, перебої у постачанні, логістичні розриви, зміни цін на сировину чи запчастини;

– техногенні та екологічні кризи – аварії, вибухи, екологічні катастрофи;

– соціальні, що включають: кадрові конфлікти, страйки, зростання рівня плинності персоналу;

– інформаційні та кібербезпеки – кібератаки, витоки даних, перебої в програмному забезпеченні організацій;

– політико-правові – воєнні конфлікти, санкційні обмеження, зміни регуляторного середовища, постійні зміни та обмеження законодавства щодо діяльності організацій;

– репутаційні ризики зумовлюються негативним сприйняттям організації суспільством, партнерами чи клієнтами через невдале управління кризовими ситуаціями, інформаційні витоки чи недотримання соціальної відповідальності[1].

Однак, сама по собі класифікація криз за сферою впливу (економічна, соціальна чи кібербезпеки) є недостатньою для визначення управлінської стратегії. Ключова відмінність у менеджменті полягає у складності проблеми, яку ця криза генерує. Саме тому, для розробки адекватних заходів реагування, необхідно перейти до того, як класифікуються проблеми у менеджменті:

– Стандартні проблеми. Їх розв’язання вимагає чіткого дотримання визначених алгоритмів дій. Такі проблеми не допускають ніяких відхилень і в кінцевому випадку в їх вирішенні головну роль повинні відігравати уміння і навички менеджера та працівників, які їх реалізують[2].

На відміну від ситуацій, які вимагають лише чіткого дотримання протоколів, значна частина криз породжує проблеми, що не мають єдиного, заздалегідь визначеного рішення. Такі завдання відносять до категорії типових.

– Типові проблеми. Вони зважуються на базі безлічі визначених першочергово заданих правил, причому в ході вирішення потрібно з наявної безлічі вибрати конкретний та єдиний набір, який дозволить домогтися успіху[2].

Проте, найскладнішою є та категорія кризових ситуацій, для яких не існує ані чітких алгоритмів, ані навіть сформованих наборів правил. Ці виклики вимагають від менеджменту створення абсолютно нових підходів і методів, що визначає їх як евристичні проблеми.

– Евристичні проблеми. У ході їх вирішення потрібно або знайти, або сформулювати самим правила їх вирішення з наступним їх використанням[2].

Також потрібно пам’ятати, що проблеми по мірі вирішення переходять до іншої групи, тобто евристичні кризи після їх успішного вирішення стають типовими, а вже після

багаторазового вирішення у стандартні, відповідно підприємство з часом більш досконало і швидко вирішує цю проблему. До прикладу коли почалися відключення електроенергії – це була евристична проблема для багатьох підприємств, яка вимагала вирішення. Відповідно різні організації відповідно до власних ресурсів по різному вирішували цю проблему шляхом використання альтернативних джерел енергії, тобто сонячні батареї, вітроелектростанції, генератори різної потужності і на різних видах пального. Таким чином після вирішення проблеми, вона стала проблемою іншого порядку, до прикладу типового, тому що пізніше виникла проблема, що відключення електроенергії стало більш тривалим, тому у деяких підприємств виникла потреба у додатковій генеруючій потужності, а так як у них вже були запроваджені певні рішення до цього, ця проблема стала типовою і вимагала внести певні корективи вже у затверджені алгоритми вирішення.

Таким чином, проведене дослідження виникаючих криз і проблем у контексті кризового менеджменту дозволяє сформулювати низку ключових висновків та практичних рекомендацій, необхідних для підвищення стійкості організацій. Насамперед, потрібно завжди слідкувати за тенденціями, брати до уваги кризи, які вже були вирішені у минулому власним підприємством чи іншими організаціями, які існували до цього, завдяки чому буде можливість розробити і запровадити алгоритми і інструкції здатні допомогти підприємству у скрутний час. Окрім цього, не потрібно забувати приділяти увагу розвитку навичок і здібностей менеджменту, тому що як було зазначено до цього, зараз виникає все більше типових і евристичних криз, де певні, стандартні, напрацьовані рішення потрібно пристосувати до реалій, щоб вони ефективно використовувались.

Використані джерела

1. Шевченко, Н. В. (2025). Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий аспект. Актуальні питання економічних наук, (14). https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196 (дата звернення 17.10.2025).

2. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. – 16 с.

Міклашевська Олена
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Августин Р.Р.)

СТРАТЕГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У контексті глибоких трансформацій національного господарства проблема формування дієвого конкурентного середовища в медичній сфері набуває особливої ваги, оскільки саме конкуренція визначає здатність системи охорони здоров'я забезпечувати високий рівень послуг, раціонально використовувати ресурси та підтримувати довгострокову стійкість розвитку. Попри актуальність зазначеної проблематики, теоретико-методологічний базис стратегічного управління конкурентоспроможністю галузі залишається недостатньо розробленим, що зумовлено відсутністю сформованих інституційних засад для становлення повноцінних конкурентних механізмів у медичному секторі.

Формування конкурентного середовища можливе лише за умов створення цілісного соціально-економічного простору, у якому чітко ідентифіковано критерії оцінювання ефективності діяльності медичних організацій, визначено параметри їхніх конкурентних переваг та описано інструменти їх досягнення. Еволюція державної політики у сфері охорони здоров'я поступово формує такі передумови, забезпечуючи модернізацію нормативно-правового забезпечення, стандартизацію управлінських процесів, розвиток інституційних механізмів регулювання, а також поширення організаційних, управлінських і технологічних інновацій.

У сучасних умовах конкуренція в галузі охорони здоров'я постає як структуроване суперництво між суб'єктами, що здійснюють надання медичних послуг. Вона виявляється через здатність суб'єктів обмежувати можливості одне одного впливати на ринкові умови та формувати соціально-економічні результати, здатні задовольнити потреби пацієнтів. Ефективне функціонування такого середовища потребує сучасної інструментальної підтримки, спрямованої на забезпечення стійкості конкурентних процесів та підвищення загальної якості медичного обслуговування.

У широкому економічному розумінні конкуренція виступає каталізатором інноваційного розвитку та чинником соціально-економічного зростання. У медичній сфері вона виконує додаткові координаційні функції, пов'язані з організаційною побудовою галузі, особливостями її функціонування та структурою стратегічного потенціалу. Розвиток конкуренції реалізується у двох ключових вимірах: ціновому та неціновому. Перший пов'язаний зі зниженням собівартості та оптимізацією витрат, другий – із забезпеченням

високої якості медичних послуг, що включає відповідність очікуванням пацієнтів, професійність персоналу та здатність до оперативного вдосконалення процесів медичного обслуговування.

Стратегічні перетворення, характерні для сучасного етапу розвитку української медичної сфери, актуалізували необхідність перегляду та оновлення соціально-економічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності галузі. Перед системою охорони здоров'я постає завдання формування нових моделей задоволення потреб споживачів, розбудови інноваційно орієнтованих механізмів управління та підвищення адаптивності внутрішньогалузевих структур. У цих умовах стратегічне управління має базуватися на принципах гнучкості, інноваційності, пацієнт-орієнтованості та раціонального використання ресурсів.

Функціонування системи охорони здоров'я України сьогодні ґрунтується на фундаментальних засадах, серед яких пріоритетність потреб пацієнтів, орієнтація на ефективність, превентивність медичних заходів та економічність. На конкурентоспроможність галузі впливають чинники інституційної взаємодії між державними та регіональними органами влади, співвідношення державного і приватного секторів, розвиток державно-приватного партнерства, функціонування системи соціального страхування, структура фінансових потоків, стан інфраструктури управління, рівень розвитку кадрового потенціалу, інноваційність медичних технологій, а також динаміка попиту й поведінкові особливості споживачів медичних послуг.

Оцінювання конкурентоспроможності медичних закладів передбачає аналіз складної системи індикаторів, що відображають цільові, діагностичні, деонтологічні, акредитаційні та соціально-економічні характеристики їхнього функціонування. Урахування цих параметрів дозволяє здійснити точне ранжування суб'єктів медичної сфери та забезпечити об'єктивність управлінських рішень на різних рівнях стратегічного планування.

Стратегічний потенціал системи охорони здоров'я постає як сукупність матеріальних, інтелектуальних, технологічних та організаційних ресурсів, що формують можливості галузі щодо реалізації стратегічних орієнтирів розвитку. Він включає інституційну основу управління, кадрові компетенції, інноваційні практики, технологічні можливості й організаційну структуру медичних закладів. Моніторинг стратегічного потенціалу передбачає аналіз господарського середовища, ідентифікацію ключових ресурсів, оцінювання конкурентних переваг та ризиків, формування стратегічних альтернатив та розроблення комплексних програм розвитку.

Структурно-функціональний підхід до дослідження стратегічного потенціалу дозволяє виділити ядерні та периферійні компоненти системи, що відображають вплив

внутрішніх та зовнішніх чинників на розвиток галузі. Системний аналіз стратегічного потенціалу потребує глибокої оцінки внутрішньогалузевих процесів, визначення стримуючих і стимулюючих факторів, розгляду структурних трансформацій та урахування мультикомпонентного характеру медичного середовища.

До найвагоміших чинників впливу на конкурентоспроможність галузі належать просторово-географічне розміщення медичних закладів, політичні й соціальні умови, характер державної політики, рівень інновацій у медичній техніці та технологіях, наявність висококваліфікованого персоналу, інтенсивність попиту на медичні послуги та кон'юнктура ринку, а також комплекс ендогенних і екзогенних факторів.

Методологія забезпечення конкурентоспроможності галузі має ґрунтуватися на концепції стратегічних перетворень, яка включає системний, синергетичний, мультимодальний і мультиплікативний підходи. Реалізація цієї концепції сприяє зміцненню інституційного середовища, підвищенню рівня доступності та якості медичних послуг, зниженню рівня смертності, удосконаленню санітарно-епідеміологічного нагляду, зменшенню економічних збитків, пов'язаних із захворюваністю населення, та забезпеченню реалізації превентивних і профілактичних заходів.

Загалом забезпечення конкурентоспроможності національної системи охорони здоров'я передбачає активне формування стратегічного потенціалу, що поєднує інноваційні, організаційні, управлінські та соціально-економічні компоненти. Упровадження сучасної моделі стратегічного управління, яка відображає мультиаспектний характер медичної сфери, створює умови для становлення стійкої, адаптивної та ефективної системи охорони здоров'я, здатної формувати нові конкурентні переваги в умовах національних і глобальних викликів.

Використані джерела

1. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління .системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії.* 2023. № 17. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250 .

2. Stahiv O.; Biletska I.; Perepolkina O.; Avgustyn R.; Mykytyn O. Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation,* 2023, 19(5), 18–33.

Мотурняк Діана
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Демків І.О.)

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Розроблення нового товару посідає центральне місце в сучасній товарній політиці підприємства, оскільки здатність генерувати та впроваджувати інноваційні продукти є ключовою ознакою ефективно функціонуючих суб'єктів господарювання. У ринковій економіці товар розглядається як результат комплексної системи підприємницьких рішень, що охоплює процеси його створення, модифікації та вилучення з виробництва за умов економічної доцільності. Новий товар являє собою підсумок інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на задоволення потреб споживачів, які раніше залишалися нерозкритими або невирішеними. Наукова література містить значну кількість трактувань поняття «новий товар», що узагальнюють різні критерії новизни, зокрема часові параметри, здатність товару формувати новий попит, наявність суттєвих відмінностей від аналогів чи прототипів, а також інтеграцію якісних змін, що охоплюють товар у цілому, а не окремі його елементи. Ідеться як про принципове оновлення споживчих властивостей продукції, так і про створення принципово нових рішень, що не мають ринкових аналогів.

У світовій практиці частка товарів абсолютної новизни становить не більш як 10%, тоді як більшість нових продуктів є варіаціями, доповненнями або модифікаціями наявних товарних пропозицій. Відповідно до ступеня новизни для підприємства та ринку виділяють декілька типів товарів: світові новинки, нові товарні лінії, розширення наявного асортименту, модифіковані та вдосконалені продукти, а також товари зі зниженим рівнем витрат. Кожен із цих різновидів відображає специфічну стратегію розвитку підприємства та його прагнення адаптуватися до змін ринкового середовища.

Ефективність сучасного підприємства значною мірою залежить від здатності до стратегічного планування та своєчасного оновлення асортиментного портфеля, що є основою конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Життєвий цикл товару та постійна зміна споживчих потреб зумовлюють необхідність регулярного перегляду товарної програми. Для ринку України характерні певні особливості процесу створення нових продуктів: прискорені терміни запуску через економічну нестабільність; домінування управлінських розпоряджень над аналітичними рішеннями; орієнтація на копіювання іноземних зразків; часте виробництво псевдоновинок, що базуються на здешевленні технологічних процесів; суттєва частка імпортозаміщення на внутрішньому ринку. За цих умов надзвичайно важливим є коректне формулювання концепції товару, визначення

маркетингової стратегії та оцінювання прогнозованих обсягів продажу, частки ринку й очікуваного прибутку.

Для визначення економічної доцільності створення нового продукту застосовується бізнес-аналіз, який охоплює оцінку необхідних інвестицій, прогнозованих витрат, очікуваних обсягів реалізації, можливостей повернення вкладених ресурсів і ризиків, що супроводжують інноваційний проєкт. Якщо результати бізнес-аналізу підтверджують перспективність розробки, підприємство переходить до етапу створення прототипу з подальшим тестуванням його експлуатаційних і споживчих характеристик. Успішні прототипи проходять пробний маркетинг, який є критично важливою ланкою між етапом розроблення та початком комерціалізації. Ігнорування або спрощення процедури пробного маркетингу значно підвищує ймовірність провалу товару після його повномасштабного запуску.

Пробний маркетинг дає змогу оцінити реакцію споживачів, оптимізувати маркетингові інструменти, визначити ефективні канали збуту та сформувати попередню стратегію позиціонування товару. Після отримання позитивних результатів підприємство переходить до комерціалізації, що охоплює запуск серійного виробництва, формування дистрибуційної мережі, визначення цінової політики та комплексу промокомунікацій. На цьому етапі особливого значення набуває узгодженість ключових управлінських рішень щодо місця, часу, цільової аудиторії та механізмів просування нового товару.

Незважаючи на ретельне планування, значна частина нових товарів зазнає невдач. Серед основних причин – некоректно сформульована товарна концепція, слабка орієнтація на потреби споживачів, недостатня координація між підрозділами підприємства, завищені очікування щодо швидкого прибутку, низька якість продукту, неефективна система збуту та просування, а також несвоєчасний вихід на ринок. Розроблення нових товарів ускладнюється низкою чинників: скороченням життєвого циклу продукції, посиленням державного регулювання, високими витратами на інновації, подібністю технологічних рішень у рамках галузі та зростанням вартості впровадження інновацій.

Ключові чинники успіху інноваційних розробок включають наявність унікальних переваг товару, глибоке розуміння потреб ринку, використання технологічного й маркетингового ноу-хау, чітке формулювання концепції, якісне планування та контроль етапів розроблення, своєчасність виходу на ринок і точну оцінку ризиків. Сукупне врахування цих аспектів і стратегічне бачення процесу створення нового товару формують основу для підвищення результативності інноваційної діяльності підприємства та його конкурентоспроможності. Такий підхід дає змогу мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів і вибудувати ефективну систему управління створенням інноваційних продуктів, що забезпечує стійкі конкурентні переваги на ринку.

Використані джерела:

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»* : зб. наук. праць. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2021. Вип. №1 (53). С.36-45

2. Августин Р. Р., Демків І. О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 429-436. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001545706

3. Гребеник Т. В. Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка.* 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_34

Пилипчук Тетяна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Шкільняк М.М.)

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Інноваційна діяльність у багатьох питаннях має спільні риси для будь яких суб'єктів господарювання не залежно від їх організаційно-правової форми, технічного та технологічного забезпечення, організації ведення виробничо-господарської діяльності тощо. Разом з тим вона буде мати ряд особливостей, які необхідно враховувати при визначенні здійснення заходів щодо впровадження інновацій, їх специфікою, вимогами до фінансового та кадрового забезпечення.

Все це обумовлює необхідність розглядати особливості та специфіку інноваційної діяльності для окремих галузей. Такі особливості є і у закладів охорони здоров'я.

У першу чергу вони визначаються специфікою діяльності охорони здоров'я як галузі народного господарства та її значення для успішного функціонування соціальної сфери у цілому. Як справедливо відмічає І. Демченко: «На наш погляд, національна система охорони здоров'я є комплексною, динамічною системою, що опікується питаннями громадського здоров'я та реалізацією індивідуальних прав громадян у сфері охорони здоров'я через фінансування, управління та організацію наявних матеріальних і людських ресурсів країни. Національна система охорони здоров'я охоплює усі організації, інститути та ресурси, що призначені для виконання завдань та функцій, основною метою яких є покращення здоров'я.» [1, с. 53]. Саме із такого твердження необхідно виходити при визначення інноваційної діяльності в системі охорони здоров'я, що має на увазі необхідність розглядати її як сукупність окремих установ та організацій, основною метою діяльності яких є забезпечення здоров'я населення.

У той же час система охорони здоров'я країни є одним із найбільш важливих чинників її безпеки, на що звертає увагу В. Борщ, вказуючи, що: «Наведені вище визначення підтверджують наше твердження, що головним складником і демографічної, і соціальної безпеки є населення держави, а його основним показником – якість системи охорони здоров'я. Можемо встановити такий зв'язок: система охорони здоров'я є одним із засадничих елементів економічної безпеки, що, своєю чергою, є елементом системи національної безпеки країни.» [2, с. 20-21]. При цьому реалізація завдань системи охорони

здоров'я покладається саме на заклади охорони здоров'я, в яких безпосередньо надаються відповідні послуги.

У цілому можна характеризувати заклад охорони здоров'я як суб'єкт господарювання основним завданням створення та діяльності якого є надання послуг, спрямованих на охорону здоров'я населення. Разом з тим виконання основної місії закладу охорони здоров'я вимагає виконання ряду супутніх робіт. Тому більш повно характеризує сутність закладу охорони здоров'я його організаційно-правовий статус, який представляє собою: «Правовий статус закладів охорони здоров'я комунальної форми власності можна визначити як регламентоване нормами права існуюче становище таких закладів у системі охорони здоров'я, яке характеризується особливим порядком створення, ліцензування, акредитації, здійснення господарської діяльності, користування майном, кадрового і матеріально-технічного забезпечення таких закладів.» [3, с. 190]. Питання, що стосуються запровадження інновацій у процесі інноваційної діяльності стосуються усіх аспектів створення та діяльності закладів охорони здоров'я. Саме тому інноваційна діяльність в закладах охорони здоров'я повинна орієнтуватись на застосування інноваційної техніки та технології охорони здоров'я. Технологія на відміну від інших суб'єктів господарювання в закладах охорони здоров'я має на увазі застосування інноваційних підходів як до організації лікування пацієнтів так впровадження інноваційних засобів діагностики. При цьому необхідно враховувати і фактори, що стримують інноваційну діяльність закладів охорони здоров'я, основними із яких на думку І. Шалімова та В. Бурбиги виступають: «До основних чинників, що стримують упровадження інновацій, необхідно віднести такі: низький інноваційний та науковий потенціал; не інформативність щодо інноваційних технологій, обмеженість співпраці з іншими суб'єктами господарювання. Усі зазначені негативні чинники є результатом неузгодженості виробничих, економічних та інформаційних зв'язків, що є наслідком адміністративної економіки.» [4, с. 63].

Інноваційна діяльність закладів охорони здоров'я регламентується та регулюється як загальними законодавчо-нормативними актами, що стосуються усіх суб'єктів господарювання, так і нормативними документами, що мають відомче значення.

При визначенні сутності та змісту інноваційної діяльності в закладах охорони здоров'я необхідно враховувати ряд особливостей, які визначаються специфікою їх діяльності. До основних із них доцільно, на нашу думку, віднести:

- особливості діяльності закладів охорони здоров'я, що обумовлюють підвищені вимоги до інноваційної діяльності та інновацій, у тому числі – запровадження нових підходів до діагностики захворювань та їх лікування;

- підвищені вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня працівників у процесі запровадження інновацій та висока динаміка зміни інноваційних підходів як до впровадження техніки та технології в галузі;

- особливості формування джерел фінансування інноваційної діяльності та постійне зростання вартості інноваційної техніки та технології в галузі охорони здоров'я;

- особливого значення набуває профілактика захворювань та запровадження її організації на основі створення єдиного медичного простору на рівні країни;

- результативність інноваційної діяльності в галузі охорони здоров'я визначається не тільки економічним ефектом безпосередньо для закладів охорони здоров'я, які її проводять, але і у більшій мірі соціально-економічним ефектом для економічної системи у цілому.

На основі цього можна характеризувати інноваційну діяльність закладів охорони здоров'я як систему дій, спрямованих на впровадження у практику їх діяльності інноваційних технічних засобів, відповідних методів діагностики та лікування виявлених захворювань та їх профілактики, фінансове забезпечення в достатніх обсягах та досягнення соціально-економічного ефекту як суб'єкта господарювання, так і економічної системи у цілому.

Використані джерела

1. Демченко І. С. Охорона здоров'я та права людини у практиці Конституційного Суду України [Електронний ресурс] / І. С. Демченко // Часопис Київського університету права. - 2017. - № 2. - С. 52-59. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2017_2_13

2. Борщ В. В. Система охорони здоров'я як структурний елемент національної безпеки України [Електронний ресурс] / В. В. Борщ // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 23(1). - С. 19-23. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)__6

3. Батрин О. В. Правовий статус закладів охорони здоров'я комунальної форми власності [Електронний ресурс] / О. В. Батрин // Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка. - 2023. - Вип. 4. - С. 189-199. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlduvs_2023_4_17

4. Шалімова І. М. Управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я [Електронний ресурс] / І. М. Шалімова, В. А. Бурбига // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. - 2024. - № 82. - С. 60-67. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo_2024_82_9

Пласконь Микола
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Чикало І.В.)

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Питання формування стратегії розвитку організації в сучасних умовах воєнного стану є надзвичайно високою і зумовлена низкою ключових чинників. Передусім, сучасне бізнес-середовище характеризується високою турбулентністю та невизначеністю зовнішнього середовища. Швидкі та непередбачувані зміни, спричинені економічними кризами, геополітичною напругою (особливо актуально в умовах воєнного стану в Україні), стрімким технологічним розвитком та змінами в регуляторній політиці, вимагають від компаній постійної адаптації. У таких умовах стратегія стає не просто бажаним інструментом, а критичною необхідністю для забезпечення виживання та стійкості бізнесу. Крім того, на висококонкурентних ринках для підтримки довгострокової конкурентоспроможності підприємствам доводиться постійно шукати нові шляхи розвитку та диференціації. За цих умов, формування стратегії допомагає ідентифікувати та використовувати унікальні можливості для створення стійких конкурентних переваг.

Ще одним важливим аспектом є необхідність ефективного використання обмежених ресурсів. Стратегічне планування дозволяє компаніям оптимально розподіляти фінансові, людські та технологічні ресурси для досягнення пріоритетних цілей, уникаючи розпорошення зусиль і концентруючись на ключових напрямках, які генерують найбільшу цінність. Також варто врахувати і мотиваційний аспект, оскільки чітко сформульована місія та стратегічні цілі забезпечують єдине бачення майбутнього для всіх співробітників, що сприяє їхній залученості та мотивації до спільної справи. Кожен працівник краще розуміє свою роль у досягненні глобальної мети компанії. Водночас, стратегія розвитку допомагає інтегрувати новітні технології та інновації в бізнес-процеси, що є необхідним для підвищення ефективності діяльності та зменшення залежності від певних видів ресурсів.

Вказане дозволяє стверджувати, що в умовах сучасних викликів стратегічне управління є важливим та необхідним елементом успішного функціонування будь-якої організації, яка прагне до довгострокового існування, сталого розвитку та лідерства на ринку. Фактично стратегія розвитку за своєю сутністю є дорожньою картою, яка охоплює всі сфери діяльності організації - від виробництва та фінансів до маркетингу та управління персоналом.

З огляду на це є різні типи стратегій розвитку організації, які можна ранжувати за різними критеріями, що відображають основні підходи до зростання, конкуренції та масштабу діяльності (табл.1).

Таблиця 1

Класифікація типів стратегій розвитку підприємства

Критерій	Тип стратегії	Характеристика	Приклади
Базові стратегії (напрямок зростання)	Стратегія концентрованого зростання	Зростання відбувається в межах поточної галузі та продуктової лінії.	Збільшення частки ринку, вдосконалення продукту, посилення маркетингу.
	Стратегія інтегрованого зростання	Розширення бізнесу шляхом приєднання суміжних ланок виробничого ланцюга.	Придбання постачальників (вертикальна інтеграція назад) або дистриб'юторів.
	Стратегія диверсифікації	Вихід на нові ринки з новими продуктами, що не пов'язані з поточним бізнесом.	Запуск нового виду діяльності, що не стосується основної спеціалізації підприємства.
Конкурентні стратегії (за М. Портером)	Лідерство за витратами	Досягнення найнижчих витрат виробництва в галузі для пропонування найнижчих цін.	Масштабне виробництво, суворий контроль витрат, оптимізація логістики.
	Диференціація	Створення унікального продукту або послуги, які сприймаються ринком як особливі.	Інновації, висока якість обслуговування, сильний бренд, унікальний дизайн.
	Фокусування (нішова стратегія)	Обслуговування конкретного вузького сегмента ринку	Спеціалізація на продукції для певного типу клієнтів або регіону.
Стадії життєвого циклу / Стан бізнесу	Стратегія зростання	Активне збільшення обсягів продажів, прибутку, частки ринку.	Інвестиції в R&D, нові ринки, збільшення виробничих потужностей.
	Стратегія стабілізації (стабільності)	Утримання існуючих позицій, підтримка поточних показників діяльності.	Помірні інвестиції, оптимізація внутрішніх процесів, утримання клієнтської бази.
	Стратегія скорочення (виживання)	Свідоме зменшення масштабів діяльності, перепрофілювання або вихід з ринку.	Скорочення персоналу, продаж частини активів, ліквідація неприбуткових підрозділів.

Примітка. Сформовано на основі [1;2;3].

У процесі формування стратегії розвитку організацією використовують інструменти стратегічного аналізу, стратегічного планування, управління відносинами із споживачами, залучення працівників, бенчмаркінгу, збалансовану систему показників. Практичне застосування інструментів комплексно дозволяє організації системно оцінити середовище функціонування та застосувати сучасні методи управління для досягнення поставленої мети.

Концептуалізація засад формування стратегії розвитку підприємства є важливим напрямом її удосконалення, оскільки це не просто процес розробки самого стратегічного плану, а системне осмислення та визначення ключових принципів, філософії та логіки, на яких цей план ґрунтуватиметься. Такий підхід дозволяє перетворити стратегію із набору розрізнених цілей і завдань на цілісну та обґрунтовану концепцію, що враховує унікальні особливості організації та динаміку зовнішнього середовища. Цей процес починається з ретельного перегляду або уточнення місії та візії підприємства, які стають фундаментальним орієнтиром для всіх подальших стратегічних рішень.

Засади формування стратегії включають визначення базових принципів, що керуватимуть усією діяльністю: від ставлення до інновацій та конкурентів до принципів взаємодії з клієнтами та управління ресурсами. Вони формуються на основі глибокого стратегічного аналізу, який виявляє ключові сильні сторони, що можуть стати джерелом конкурентних переваг, та значущі можливості, які варто використовувати для зростання. Замість реакції на поточні виклики, концептуалізація дозволяє побудувати проактивну стратегію, що спирається на стійкі, перевірені часом основи, що робить її більш гнучкою та стійкою до непередбачуваних змін.

Таким чином, в результаті, підприємство отримує не лише документ, що описує цілі, а й чітке розуміння того, чому і як воно має розвиватися. Така концептуалізація забезпечує єдність у розумінні стратегії всіма рівнями управління, підвищує мотивацію персоналу та сприяє більш ефективному розподілу ресурсів. Це є вирішальним фактором для забезпечення довгострокового успіху та формування стійких конкурентних переваг у сучасних умовах.

Використані джерела

1. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

2. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: http://www.academy. gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf

3. Porter M. E. (1980). Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors Text N.-Y., 320 p. 195.

Пріхна Дмитро
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Овсянюк-Бердадіна О.Ф.)

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасне підприємство функціонує як багаторівнева система, де результативність роботи залежить від якості побудови організаційної структури, налагодженості внутрішніх і зовнішніх потоків інформації та ресурсів, а також від того, наскільки усі рівні персоналу - від менеджерів до лінійних виконавців - усвідомлюють свої цілі та зону відповідальності у межах загальної стратегії підприємства.

Ефективність будь-якої управлінської системи оцінюється за тим, наскільки її діяльність сприяє досягненню стратегічної мети організації. Це особливо актуально для системи управління персоналом, яка впливає на всі підсистеми підприємства без винятку. Якщо, наприклад, відділ збуту працює нижче очікуваного рівня - це часто свідчить не про проблему логістики або ринку, а про прорахунки в управлінні персоналом: неправильний підбір кадрів, відсутність мотивації або недостатній рівень компетентності.

Таким чином, ринкові умови господарювання висувають вимогу максимальної реалізації управлінського потенціалу персоналу, адже саме якість управління є ключовою конкурентною перевагою підприємства.

Ядро менеджерського потенціалу підприємства формується як сукупність компетенцій та здібностей управлінського персоналу, які забезпечують можливість приймати управлінські рішення, координувати дії команди та формувати конкурентні переваги організації. Одним із ключових етапів у системі управління управлінським потенціалом є діагностика, тобто кількісне та якісне визначення рівня розвитку кадрових ресурсів підприємства.

Для цього пропонується оцінювати менеджерський потенціал персоналу за чотирма капіталами:

1.Фізичний капітал - працездатність, стресостійкість, готовність до навантаження.

2.Людський капітал - знання, професійна підготовка, управлінські навички.

3.Соціальний капітал - рівень взаємодії, комунікабельність, вплив у колективі.

4.Культурний капітал - управлінська етика, корпоративна культура, поведінкові стандарти.

Модель розвитку менеджерського потенціалу організації має спрямовувати увагу керівництва від виключно технічних аспектів до організаційно-економічного управління,

адже менеджер у сучасних умовах керує не процесами, а людьми, які ці процеси реалізують. Саме тому стратегічною метою розвитку управлінського потенціалу є цілеспрямований вплив на залученість працівників, їхню продуктивність та здатність до адаптивної взаємодії в команді.

Використані джерела

1. Сиволап Л.А. (2021). Розвиток персоналу на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та держава, №12, С. 13-18. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13

2. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

Руденький Володимир, Підлатюк Іван
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Котис Н.В.)

КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ ТА ЇХ ВИРІШЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції ефективні комунікації стають ключовим чинником сталого розвитку будь-якої організації.. З огляду на це комунікації перетворюються на стратегічний ресурс, що визначає здатність організації адаптуватися до викликів, підтримувати партнерські відносини з стейкхолдерами та досягати стратегічних цілей.

Комунікації в організаційному контексті визначаються як процес передавання, отримання, інтерпретації та використання інформації між суб'єктами управління та учасниками діяльності [1, с. 18]. Комунікативна взаємодія охоплює не лише інформаційний обмін, а й формування смислів, створення загального бачення, узгодження очікувань і забезпечення довіри між учасниками комунікаційного процесу [2. с. 70]. Ефективні комунікації виступають детермінантами організаційної єдності, внутрішньої інтеграції, кадрової задоволеності та зовнішньої легітимності.

Стейкхолдери – це індивіди, групи чи інституції, які мають інтереси щодо діяльності організації, впливають на неї або перебувають під її впливом. Вони формують соціальне середовище, у межах якого реалізуються управлінські рішення, забезпечується функціональна стабільність та формується репутаційний капітал [3, с. 9].

До внутрішніх стейкхолдерів належать працівники, менеджмент, власники, корпоративні органи управління. До зовнішніх – споживачі, постачальники, інвестори, органи влади, партнери, засоби масової інформації, конкуренти, громадські організації та місцеві спільноти [3, с. 11]. Кожна стейкхолдерська група має власні очікування та специфічні потреби, тому комунікативна взаємодія повинна бути сегментованою, адресною та відповідати принципам прозорості, своєчасності й достовірності інформації.

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами є важливою для організації з кількох причин. По-перше, вона забезпечує узгодження стратегічних і оперативних рішень з очікуваннями зацікавлених груп, що зменшує ризики конфліктів, підвищує рівень довіри та сприяє репутаційній стабільності.

По-друге, стейкхолдери є джерелом важливої інформації: зовнішні умови, споживчі преференції, партнери чи державні органи можуть повідомляти про зміни, що впливають на діяльність організації.

По-третє, у сучасному суспільстві зростає роль соціальної відповідальності бізнесу, а відкритий діалог із громадами та споживачами формує додану вартість у вигляді підтримки, лояльності та суспільної довіри.

Управління стейкхолдерськими комунікаціями дає змогу формувати позитивний імідж, мінімізувати ризики, оптимізувати процеси та отримувати конкурентні переваги.

Реалізація комунікаційної взаємодії супроводжується низкою проблем:

- спостерігається недостатня формалізація комунікаційної політики, що призводить до фрагментарності, неузгодженості та суперечливості повідомлень;

- організації часто не проводять системного аналізу стейкхолдерських груп і не враховують відмінності в їх інтересах, що ускладнює вибір відповідних комунікаційних каналів;

- нерідко відсутній зворотний зв’язок, що унеможливлює своєчасну корекцію управлінських рішень;

- наявні інформаційні ризики: поширення недостовірних даних, кризові ситуації, низький рівень медіаграмотності окремих груп, що здатні негативно впливати на репутацію організації.

Додатковою складністю виступає цифровий дисбаланс – нерівний доступ різних стейкхолдерських груп до цифрових каналів комунікацій, що утворює прогалини в інформованості та залученості. Також поширеними є проблеми недостатньої прозорості, бюрократизації комунікативних процедур, перевантаження інформацією та слабкої інтеграції комунікацій у стратегічну систему менеджменту.

Для підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами необхідно:

- формувати комплексну стратегію комунікацій, що враховує ключові групи стейкхолдерів, їх інтереси й оптимальні канали взаємодії;

- впроваджувати принципи прозорості, регулярності та доступності інформації для всіх зацікавлених груп;

- розвивати цифрові комунікативні платформи, що забезпечують інтерактивність, двосторонній зв’язок та участь стейкхолдерів у прийнятті рішень;

- здійснювати моніторинг очікувань стейкхолдерів, аналізувати їх вплив на діяльність організації й адаптувати управлінські рішення відповідно до отриманих даних;

- забезпечувати підготовку персоналу у сфері стратегічних комунікацій, медіаграмотності та управління конфліктами;

- підвищувати соціальну відповідальність організації, що зміцнює довіру та зменшує ймовірність комунікаційних криз.

Реалізація вищезазначених рекомендацій дозволить забезпечити якісно новий рівень комунікаційної взаємодії із стейкхолдерами, що сприятиме сталому розвитку організації та зміцненню її позицій у соціально-економічному середовищі.

Використані джерела

1. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 211 с.

2. Котис Н., Мацик В. Інноваційні підходи до організації комунікацій на ринку медичних послуг. *Інноваційна економіка*. 2022. №1 (90). С. 67-73. URL: http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/890/969

3. Калініченко Л. Л., Смачило, В.В., Попович, Д.В., Авдієвська, О.В. Процедура формування комунікативної політики підприємства зі стейкхолдерами. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №2(92). С.1-14.

Самойлов Вадим
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Августин Р.Р.)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ Й ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Процес забезпечення системного розвитку закладів медичного профілю в умовах мінливого та висококонкурентного ринкового середовища передбачає комплексне управління, засноване на безперервному моніторингу результативності діяльності, контролі виконання стратегічних орієнтирів та своєчасному коригуванні управлінських рішень. Таке управління реалізується через заздалегідь сформовані механізми взаємодії між функціональними підрозділами медичної організації, що забезпечують цілісність і узгодженість управлінських процесів. У концептуальному вимірі управління системним розвитком спирається на низку принципів, які відображають ціннісні засади функціонування організацій та визначають норми, регулятори й алгоритми дій, необхідні для забезпечення ефективного стратегічного поступу. Науковий дискурс пропонує різноманітні підходи до класифікації таких принципів, однак їх застосування у сфері охорони здоров'я характеризується специфічністю, зумовленою природою медичної послуги.

Своєрідність управління системним розвитком закладів охорони здоров'я визначається тим, що основним результатом їхньої діяльності є медична послуга, ефективність якої оцінюється не лише з позиції економічних показників, але й за медико-соціальними критеріями, зокрема рівнем одужання, стійкістю лікувального ефекту, своєчасністю та якістю проведення лікувально-діагностичних заходів. У цьому контексті ключовими закономірностями управління виступають принципи людиноцентричності, синергічності та зовнішньої соціальної відповідальності. Людиноцентричність передбачає побудову організаційної культури, орієнтованої на задоволення потреб пацієнта, формування партнерських комунікацій і створення комфортних умов для отримання медичної допомоги. Синергічність проявляється у взаємозв'язку кількісних і якісних показників діяльності медичного закладу: зростання обсягів надання послуг та фінансових результатів є необхідною умовою розвитку, водночас достатньою умовою виступає підвищення рівня якості медичної допомоги, що відображається у зростанні частки успішних випадків лікування та тривалості їх позитивного ефекту. Принцип соціальної відповідальності передбачає активну участь медичних установ у формуванні здорового суспільства, профілактиці захворювань та підвищенні обізнаності населення щодо ризиків і шляхів їх мінімізації.

Управлінська практика переконливо засвідчила, що динамічність зовнішнього середовища, а особливо кризові явища, пов'язані з пандемією COVID-19, повномасштабним вторгненням рф, актуалізували потребу у впровадженні адаптивних підходів до управління розвитком медичних закладів. Оперативні управлінські рішення, спрямовані на посилення матеріально-технічної бази, мобілізацію фінансових ресурсів та професіоналізацію персоналу, стали ключовими чинниками, які дозволили закладам охорони здоров'я ефективно реагувати на виклики та підвищити рівень організації діяльності. Удосконалення механізмів підготовки та перепідготовки кадрів, модернізація обладнання та впровадження сучасних клінічних протоколів сприяли підвищенню стійкості медичних установ до зовнішніх ризиків і забезпечили виконання їхньої основної місії – охорони та збереження здоров'я населення.

Управлінський інструментарій розвитку медичних закладів вирізняється галузевою специфікою. Традиційно домінуючими в управлінні були адміністративні методи, однак у контексті реформування медичної сфери поступово зростає роль економічних та соціально-психологічних механізмів, що сприяють підвищенню мотивації, залученості та відповідальності персоналу. Паралельно з цим відбувається еволюція класичних управлінських механізмів у напрямі ринкових, що проявляється у розбудові договірних взаємин між медичним закладом і клієнтом, а також між державою і надавачем послуг. На теоретичному рівні це дозволяє розглядати заклад охорони здоров'я як повноцінне підприємство, діяльність якого підпорядковується логіці ринкової раціональності, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку, підвищення якості надання послуг та оптимізацію бізнес-процесів.

Сучасні тенденції цифровізації зумовлюють трансформацію системи управління в медичних закладах на основі широкого використання інформаційних технологій. Автоматизація обліку медичних послуг, електронне управління медичною інформацією, застосування цифрових інструментів для моніторингу конкурентоспроможності та якості надання медичних послуг, впровадження інноваційних моделей фінансування, удосконалення алгоритмів планування та організації діяльності – усе це формує нову модель управління розвитком медичної організації, орієнтовану на інноваційність, гнучкість і доказовість управлінських рішень.

Відтак, управління системним розвитком медичних закладів в умовах ринкової трансформації та цифрової модернізації потребує поєднання людиноцентричного підходу, управлінської адаптивності, інституційної відкритості та технологічної інноваційності. Така інтегрована модель дає можливість забезпечити високу якість медичних послуг, стійкість

організаційної системи та здатність закладів охорони здоров'я ефективно реагувати на виклики сучасності.

Використані джерела

1. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління .системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії.* 2023. № 17. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250 .

2. Августин Р., Демків І. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, Хмельницький, 2021, № 3 (292), с. 77-81.

3. Stahiv O.; Biletska I.; Perepolkina O.; Avgustyn R.; Mykytyn O. Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 2023, 19(5), 18–33.

Ставнича Наталія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник - д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ Васіна А.Ю.)

ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ефективне впровадження ризик-менеджменту в діяльність закладу охорони здоров'я потребує системного підходу, що охоплює організаційні, управлінські, інформаційні та кадрові аспекти. На практиці це означає формування комплексної внутрішньої політики щодо роботи з ризиками, забезпечення відповідної інфраструктури, а також створення умов для своєчасного виявлення, аналізу та мінімізації загроз [1, с. 46]. Успішність таких трансформацій значною мірою залежить від здатності закладу адаптувати ключові принципи ризик-менеджменту до специфічного медичного середовища, де кожне управлінське рішення має безпосередній вплив не лише на економічні результати, а й на безпеку пацієнтів.

Першим кроком у запровадженні ризик-менеджменту є формування внутрішньої нормативної бази, яка б регламентувала порядок роботи з ризиками. Вона включати політику управління ризиками, стандарти виявлення небезпечних ситуацій, регламенти моніторингу та звітності, алгоритми реагування на критичні події. Розроблення відповідних документів дає можливість уніфікувати підхід до ризиків серед структурних підрозділів, підвищити рівень відповідальності та забезпечити прозорість управлінських процесів, покращити взаємодію між медичним, адміністративним і технічним персоналом закладу, що особливо важливо у випадках, коли ризики мають багатофакторний характер.

Другим елементом ефективної системи ризик-менеджменту є організація процесу ідентифікації ризиків. На цьому етапі заклад має встановити перелік потенційних загроз, що можуть виникнути в межах його основної чи допоміжної діяльності. До ключових джерел ризиків належать: неналежна якість медичних послуг, технічна несправність обладнання, порушення стандартів безпеки, кадрові проблеми, інформаційні інциденти, а також зовнішні чинники – зміни у законодавстві, коливання фінансування, зростання епідеміологічних загроз [2, с. 5]. Для системного охоплення всіх можливих ризиків рекомендується застосовувати такі методи, як експертне опитування, аналіз інцидентів попередніх років, метод ключових ризикових індикаторів, SWOT-аналіз та метод сценаріїв.

Наступним важливим завданням є оцінювання ризиків, яке дозволяє встановити їх пріоритетність, визначити масштаби можливих збитків та рівень ймовірності настання небажаних подій. На практиці доцільно поєднувати кількісні та якісні методи оцінки,

включаючи ймовірнісні шкали, матриці ризиків, ранжування впливу, методи моделювання та експертні підходи. З огляду на специфіку медичного закладу, особливу увагу слід приділяти ризикам, що безпосередньо впливають на безпеку пацієнтів: помилки у лікуванні, порушення технології виконання процедур, несвоєчасна діагностика, відмова обладнання під час проведення критично важливих маніпуляцій. Такий підхід дозволяє зосередити ресурси на тих напрямках, що мають найвищий рівень критичності, та забезпечити ефективний розподіл управлінських зусиль.

Після оцінювання ризиків важливим елементом є вибір оптимальних методів реагування. У практиці закладів охорони здоров'я найбільш поширеними є: запобігання ризику (уникнення небезпечних процедур або заміна технологій), зниження ризику (впровадження додаткових контрольних заходів, оновлення обладнання, підвищення кваліфікації персоналу), передача ризику (страхування професійної відповідальності, укладання договорів сервісного обслуговування обладнання) та прийняття ризику, якщо його рівень є незначним або неминучим [3, с. 186]. У виборі відповідної стратегії ключову роль відіграють фінансові можливості закладу, наявність кадрового потенціалу, а також вимоги законодавства, яке регулює діяльність медичних установ.

Важливим практичним аспектом є інтеграція ризик-менеджменту у внутрішню систему управління якістю. У сучасних медичних закладах саме якість медичної допомоги є базовим критерієм результативності роботи. Тому ризик-менеджмент має розглядатися не як окрема функція, а як невід'ємна частина управління якістю, що спрямована на мінімізацію ймовірності виникнення дефектів, помилок та небезпечних ситуацій. Інтеграція може проявлятися у розробленні внутрішніх протоколів безпеки, стандартизації медичних процедур, удосконаленні маршрутів пацієнта, проведенні регулярних аудитів та внутрішніх моніторингів.

Окрему увагу необхідно приділити кадровому забезпеченню системи ризик-менеджменту. Ефективна робота з ризиками неможлива без відповідної підготовки персоналу, тому важливим є проведення систематичних навчальних заходів, тренінгів, інструктажів та симуляційних занять, спрямованих на формування необхідних компетентностей. Досвід численних медичних установ свідчить, що поінформований та мотивований персонал суттєво знижує рівень операційних і клінічних ризиків. Крім того, доцільним є створення спеціалізованої команди або відділу ризик-менеджменту, який би координував діяльність структурних підрозділів, опрацьовував інциденти, здійснював моніторинг показників безпеки та формував звітність.

Важливим елементом впровадження ризик-менеджменту є цифровізація процесів управління. Використання електронних систем дозволяє автоматизувати моніторинг подій,

вести реєстр ризиків, формувати аналітичні звіти, відстежувати динаміку інцидентів у реальному часі, а також забезпечувати оперативний обмін інформацією між підрозділами. Застосування інформаційних технологій підвищує точність оцінювання ризиків, спрощує процедури взаємодії персоналу і сприяє прозорості управління.

Не менш значущим практичним напрямом є запровадження внутрішнього аудиту ризиків. Його завданням є регулярне оцінювання відповідності системи ризик-менеджменту встановленим стандартам, перевірка ефективності впроваджених заходів, виявлення нових загроз, а також підготовка пропозицій щодо вдосконалення. Аудит дозволяє забезпечити об'єктивний контроль і підтримувати високий рівень дисципліни щодо виконання управлінських рішень.

Також доцільно впровадити систему індикаторів ризиків, які допомагають визначити порогові значення, що сигналізують про можливе наближення небезпечних ситуацій. Індикатори можуть стосуватися частоти ускладнень, кількості скарг пацієнтів, тривалості простою обладнання, рівня кадрової плинності, обсягів прострочених закупівель тощо. Наявність таких показників дозволяє закладу перейти від реактивного до превентивного управління ризиками.

Загалом запровадження ризик-менеджменту в систему управління закладом охорони здоров'я створює комплекс передумов для підвищення його ефективності, зниження рівня невизначеності та формування безпечного середовища для пацієнтів і персоналу. Успішність цього процесу залежить від послідовності дій, рівня підготовки кадрів, організаційної культури та здатності керівництва закладу забезпечити сталість управлінських змін. З огляду на сучасні виклики у сфері охорони здоров'я, впровадження ризик-менеджменту перестає бути факультативною опцією та стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності й стабільного розвитку медичних установ.

Використані джерела

1. Лагунова І. А. Сутність та принципи концепції ризик–менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 1 (53). С. 44–52.

2. Методичні рекомендації з організації клінічного управління ризиками та безпеки медичної допомоги в закладах охорони здоров'я / за заг. ред. В. Ф. Москаленко. Київ, 2012. 23 с.

3. Кримчак Л. А., Гарбузюк В. В., Рудніченко М. М., Романюк І. П. Ідентифікація ризиків діяльності закладів охорони здоров'я в системі безпекоорієнтованого управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2021. Том 6. № 3. С. 184 – 189.

Хлопчишин Тетяна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л.Б.)

ДЕОНТОЛОГІЯ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Деонтологія медичного персоналу посідає ключове місце в сучасній системі управління якістю медичних послуг, оскільки визначає етичні, ціннісні та поведінкові орієнтири, що регламентують професійну діяльність працівників закладів охорони здоров'я. У структурі управлінських механізмів вона виступає не лише моральним регулятором, а й важливим інструментом забезпечення безпеки пацієнтів, підвищення довіри до закладу та формування позитивного іміджу медичної установи. Функціонування деонтології як підсистеми управління якістю передбачає її інтеграцію в організаційні процедури, стандарти надання допомоги, комунікаційні практики та внутрішні регламенти медичного закладу. Якість розглядається не лише як точність діагностики, ефективність лікування і дотримання клінічних протоколів, а й як комплексна характеристика, що охоплює етичні, правові та соціально-психологічні аспекти професійної діяльності медичного персоналу. Саме тому деонтологія медичних працівників дедалі більше позиціонується не як окремий елемент їхньої професійної культури, а як структурована підсистема управління якістю медичної допомоги, що забезпечує безпеку пацієнтів, довіру суспільства та стійкий розвиток медичних установ.

З позицій сучасних управлінських концепцій деонтологія розглядається як складна багатокомпонентна система, що охоплює такі елементи: етичні принципи взаємодії персоналу з пацієнтом; професійну відповідальність і дисципліну; дотримання прав людини у сфері охорони здоров'я; культуру міжособистісної комунікації; механізми запобігання конфліктам інтересів; забезпечення конфіденційності та медичної таємниці; дотримання нормативно-правових вимог і стандартів МОЗ України та міжнародних протоколів. Взаємозв'язок цих компонентів забезпечує цілісність етичної поведінки персоналу та створює умови для підвищення ефективності процесів лікування, реабілітації та профілактики.

У контексті управління якістю медичних послуг деонтологія виконує функції превентивного контролю, орієнтуючи персонал на недопущення професійних порушень, медичних помилок та неетичних практик. Вона також сприяє забезпеченню пацієнт-орієнтованого підходу, що є одним із ключових напрямів реформування медичної системи України та передбачає повагу до автономії пацієнта, інформовану згоду на лікування,

емпатійне ставлення, чесність і прозорість у комунікаціях. Етичні норми персоналу формують передумови для реалізації принципів доказової медицини, раціонального використання ресурсів та належного виконання професійних обов'язків.

Деонтологія виступає також важливою складовою системи внутрішнього контролю якості, оскільки формує поведінкові стандарти для персоналу, які підсилюють ефективність клінічних маршрутів та операційних процедур. Високий рівень деонтологічної культури медичних працівників мінімізує ризики порушення етичних норм, сприяє підвищенню дисципліни, посиленню довіри між персоналом і пацієнтами, а також створює позитивний психологічний клімат у колективі. Разом з тим, об'єктивна потреба у розвитку деонтологічної культури зумовлена також зростанням соціальних очікувань щодо якості медичних послуг, дотримання прав пацієнтів і забезпечення безпеки лікування. Водночас, більшого значення набувають такі цінності, як довіра, повага до гідності особи, чесність і прозорість у взаєминах між медичним працівником і пацієнтом. Ці принципи можуть бути реалізовані лише за умови дотримання деонтологічних норм.

Управлінська значущість деонтології проявляється у її здатності виступати індикатором якості організаційних процесів та професійної діяльності. Вона забезпечує впровадження культури відповідальності, яка базується на дотриманні стандартів професійної поведінки та оцінюється через систему внутрішнього моніторингу, опитувань пацієнтів, аудитів професійної діяльності та аналізу етичних інцидентів. Включення деонтологічних критеріїв у систему оцінювання персоналу дає змогу керівництву медичного закладу своєчасно виявляти проблеми, коригувати поведінкові ризики та удосконалювати управлінські рішення.

В закладах охорони здоров'я особливостями деонтології персоналу є: «формування етичної свідомості та професійної культури медичного персоналу; запобігання порушенням професійної етики у відносинах «лікар - пацієнт» та «лікар - колега»; розвиток почуття моральної відповідальності за результати лікування і наслідки прийнятих рішень; удосконалення комунікативної взаємодії між працівниками медичної сфери; створення довірливої атмосфери між закладом охорони здоров'я і громадськістю; забезпечення професійного самоконтролю та морального самовдосконалення фахівців» [1].

Основним завданням медичної деонтології є «забезпечення високої якості надання медичних послуг через дотримання морально-етичних принципів» [2]. Вона покликана виховувати у персоналу почуття відповідальності перед пацієнтом і суспільством, утверджувати принципи гуманізму, милосердя, чесності, доброзичливості та поваги до людського життя. Важливим завданням є також формування «етичної компетентності медичного працівника», уміння приймати морально виважені рішення у складних клінічних і

психологічних ситуаціях, підтримувати атмосферу довіри та співпраці у медичному колективі.

Зазначимо, що професійна діяльність медичного працівника вимагає не лише глибоких знань і практичних навичок, а й здатності приймати рішення, орієнтовані на моральні цінності та етичні стандарти. Саме тому деонтологія виступає необхідним інструментом формування етичної свідомості, моральної відповідальності та гуманістичного ставлення до людини. Без деонтологічного регулювання професійної поведінки діяльність медичних працівників може втратити свій гуманістичний зміст і перетворитися на суто технічне виконання процедур без урахування духовних та психологічних аспектів лікування.

Отже, деонтологія медичного персоналу є невід'ємною підсистемою управління якістю медичних послуг, яка забезпечує інтеграцію морально-етичних цінностей у практичну діяльність закладу охорони здоров'я. Її розвиток є важливим чинником підвищення ефективності медичної допомоги, формування довіри пацієнтів та стійкості медичної установи в сучасних умовах. Розбудова етичної культури персоналу має розглядатися як стратегічний напрям управління, що безпосередньо впливає на якість, безпеку та результативність медичних послуг.

Використані джерела

1. Утюж І. Г., Мегрелішвілі М. О. Етичні проблеми в медицині: навч. посіб. Запоріжжя: ЗДМУ, 2021. 140 с.
2. Федоренко Л. Г. Деонтологічні аспекти діяльності спеціалістів реабілітаційних установ у роботі з дітьми. *Педагогіка та психологія*. 2019. № 4. С. 112-118.

Шаран Марія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Шкільняк М.М.)

ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах реформування медичної галузі, підвищення ролі комунальних некомерційних підприємств та впровадження нових принципів фінансування зростає потреба в ефективному управлінні людськими ресурсами. Одним із важливих інструментів такого управління є система мотивації персоналу, яка визначає рівень професійної активності, задоволеності працею та відданості працівників організації. Саме мотиваційна політика впливає на стабільність кадрового складу, якість медичних послуг і конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я.

Мотивація персоналу є багатовимірним соціально-економічним явищем, яке поєднує в собі управлінські, психологічні та поведінкові аспекти. Насамперед вона виступає однією з основних функцій управління, оскільки спрямована на стимулювання працівників до результативної трудової діяльності. Водночас мотивація розглядається як динамічний процес, що спонукає особу до дії, досягнення цілей та самореалізації у професійній сфері [2]. Вона відображає внутрішній психологічний стан працівника, який формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників. До таких чинників належать матеріальні та соціальні стимули, умови праці, а також індивідуальні потреби, ціннісні орієнтації та особистісні прагнення. Таким чином, мотивація має інтегрований характер, що базується на взаємодії психологічних, соціальних і фізіологічних детермінант, які зумовлюють рівень залученості, активності та ініціативності працівників [3, с. 61–65].

У сфері охорони здоров'я мотивація персоналу має особливе значення, оскільки діяльність працівників безпосередньо пов'язана із життям і здоров'ям людей, високим рівнем відповідальності, емоційним навантаженням та необхідністю постійного професійного вдосконалення. Сутність мотивації у сфері охорони здоров'я полягає у створенні таких умов праці, за яких працівник прагне не лише отримати матеріальну винагороду, а й реалізувати свій професійний потенціал, відчувати моральне задоволення від результатів своєї праці, бути визнаним у колективі та суспільстві.

Управління персоналом у медичних установах потребує урахування того, що мотиваційні чинники мають різну природу прояву – від фінансових стимулів до морального заохочення, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, належних умов праці, соціальних гарантій та можливостей професійного розвитку. У науковій літературі [1;

2] існують різні підходи до класифікації мотивів трудової поведінки, що ґрунтуються на джерелах впливу (внутрішні та зовнішні), формах реалізації (матеріальні та нематеріальні стимули) та характері спонукання (позитивна або негативна мотивація).

Система мотивації та стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я є важливою складовою загальної системи управління персоналом. Вона забезпечує формування у працівників зацікавленості у досягненні стратегічних і тактичних цілей організації. Ефективна мотиваційна система має бути безпосередньо пов'язана зі стратегією розвитку медичного закладу, що включає підвищення якості медичних послуг, розвиток матеріально-технічної бази, покращення внутрішніх процесів та оптимізацію використання кадрового потенціалу.

Значення мотивації у системі охорони здоров'я важко переоцінити, адже вона: сприяє підвищенню якості медичних послуг і рівня задоволеності пацієнтів; зменшує плинність кадрів, професійне вигорання та стресові стани серед медперсоналу; стимулює професійне зростання, самоосвіту та впровадження новітніх медичних технологій; формує позитивний імідж закладу охорони здоров'я в очах працівників і громади.

Отже, мотивація персоналу в закладах охорони здоров'я є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й стратегічним чинником забезпечення стабільного розвитку, ефективного управління та конкурентоспроможності медичних організацій в умовах трансформації галузі. Раціонально побудована система мотивації сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і цілей організації, забезпечуючи якість медичного обслуговування та сталий розвиток системи охорони здоров'я загалом.

Використані джерела

1. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. №57. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114 (дата звернення 10.11.2025).

2. Крамарчук С., Коваленко Т. Мотивація як складова системи управління персоналом. The 8th International scientific and practical conference «Modern pedagogical technologies and innovative methods»(February 25–28, 2025) Seville, Spain. International Science Group. 2025. С. 135–137.

3. Сайко В. Р. Research of the concept of «motivation»; in the context of personnel management. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2023. № 36. С. 60–69. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/716 (дата звернення 06.11.2025).

Шпитко Андрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л.Б.)

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я питання етики медичної діяльності набуває особливої актуальності. Підвищення вимог пацієнтів, поява конкурентного середовища між закладами різних форм власності, розвиток страхової медицини, цифровізація та орієнтація держави на якість і результативність формують нові виклики для дотримання етичних норм. Етична складова стає ключовою передумовою забезпечення довіри до медичної системи, професійної відповідальності персоналу та стійкості закладів охорони здоров'я.

Якість медичних послуг традиційно визначається такими критеріями, як безпека пацієнтів, доказовість клінічних рішень, доступність і результативність лікування. Однак усі ці критерії нерозривно пов'язані з дотриманням етичних норм. Етична поведінка лікаря та персоналу визначає не лише якість сервісу, а й формує моральний фундамент взаємодії із пацієнтом: повагу до гідності, чесність, конфіденційність, право на вибір, недопущення дискримінації.

Міжнародні організації – ВООЗ, OECD, Joint Commission International – підкреслюють, що якість медичної допомоги є багатовимірним явищем, у центрі якого стоїть безпека та права пацієнта. Тому сучасні моделі управління якістю невід'ємно інтегрують етичні стандарти у свою структуру: політики інформованої згоди, прозорості, відповідальності за помилки, комунікації та захисту персональних даних.

Історично медична етика ґрунтувалася на принципах Гіпократа – «не нашкодь», «допоможи пацієнтові», «зберігай таємницю». Проте з розвитком технологій, ринку медичних послуг та цифрової медицини етичні вимоги значно розширилися. Сучасна етика включає питання автономії пацієнта, інформованої згоди, прав пацієнта, справедливого доступу до послуг, етичного управління інформацією, запобігання конфлікту інтересів, відповідального використання штучного інтелекту.

У XX–XXI століттях сформувались міжнародні документи – Гельсінська декларація, Лісабонська декларація прав пацієнта, Керівні принципи ВООЗ – які стали основою для національних етичних норм у сфері охорони здоров'я.

Впровадження моделей TQM, CQI, Lean, Six Sigma, EFQM або ISO 9001 неможливе без етичної основи. Кожна з них передбачає:

- прозорість процесів та недопущення приховування помилок;
- орієнтацію на потреби пацієнта, а не лише економічний результат;
- чесність і достовірність інформації щодо послуг, ризиків і можливостей лікування;
- етичне управління кадрами – справедливість, рівність доступу до ресурсів, недискримінаційні підходи;
- захист персональних даних та етичне використання медичних записів;
- створення культури безпеки, що заохочує повідомлення про інциденти без покарання.

Таким чином, сучасні моделі не лише оптимізують процеси, а й формують етичні стандарти взаємодії всередині закладу.

Кожен пацієнт має право на інформацію, вибір лікаря, відмову від лікування, збереження конфіденційності, гуманне та ввічливе ставлення. Етична взаємодія ґрунтується на партнерстві між лікарем і пацієнтом.

Етичний обов'язок медичного працівника – забезпечити зрозуміле пояснення діагнозу, ризиків, альтернатив і очікуваних результатів лікування. Без добровільної згоди жодне втручання не може бути здійснене.

У період цифровізації електронні медичні записи та телемедицина створюють нові виклики. Належний рівень кіберзахисту є етичним і правовим обов'язком медичного закладу.

Недопущення дискримінації за віком, статтю, соціальним статусом, місцем проживання чи фінансовими можливостями – ключовий етичний принцип. Особливої актуальності це набуває в умовах реформування та конкуренції між закладами.

Розподіл ресурсів, формування тарифів, пріоритезація пацієнтів повинні здійснюватися прозоро й відповідально, з урахуванням суспільної користі та професійних стандартів.

Етичний підхід передбачає:

- відкритість до аналізу помилок;
- командну співпрацю;
- недопущення покарання за повідомлення про інциденти;
- навчання персоналу стандартам безпеки.

Штучний інтелект, телемедицина, електронні рецепти, медичні інформаційні системи формують новий етичний простір. Основні ризики стосуються:

- коректності алгоритмів,
- захисту персональних даних,
- уникнення упередженості в автоматизованих рішеннях,

- відповідальності за цифрові помилки.

Етичне використання технологій передбачає прозорість, контроль, аудит і навчання персоналу цифровим компетентностям.

Держава визначає рамки етичної діяльності через стандарти, протоколи, процедури акредитації та ліцензування. МОЗ та НСЗУ посилюють вимоги до прозорості, інформованості, відповідальності, доступності та орієнтації на результат. Етична поведінка стає критерієм якості й фактором фінансової стійкості закладу.

Висновки. Етичні аспекти є фундаментом якісної медичної допомоги та ключовою умовою довіри суспільства до системи охорони здоров'я. Етика визначає всі елементи лікувального процесу – від комунікації до використання цифрових технологій та управлінських рішень. Сучасні моделі управління якістю (TQM, Lean, Six Sigma, EFQM, ISO) інтегрують етичні принципи у свою структуру, забезпечуючи пацієнтоорієнтованість і прозорість. Дотримання етичних стандартів сприяє підвищенню задоволеності пацієнтів, зниженню ризиків, ефективному використанню ресурсів і зміцненню репутації закладу. Цифровізація відкриває нові можливості і водночас нові етичні виклики, що вимагають відповідального управління та належного захисту даних. Професійна підготовка й культура безпеки персоналу є ключовим чинником дотримання етичних норм і сталого розвитку закладів охорони здоров'я.

Використані джерела

1. Дудіна О. В. Викладання медичної етики в передових університетах Китаю. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки. 2020. Вип. 91. С. 61-64.

2. Електронна система охорони здоров'я в Україні. eHealth. URL: https://ehealth.gov.ua/

3. Етичний кодекс лікаря. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n000174809#Text

4. Етичний кодекс медичної сестри. URL: http://medmedsestrunstvo.blogspot.com/2016/03/blog-post_16.html.

5. **Етичний компас медичних рішень під час пандемії COVID-19.** *Українське суспільство*. 2021. № 3 (277). С. 112–124.

6. Шкільняк М. М. Розвиток концептуальних підходів до управління якістю медичних послуг закладів охорони здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2020. № 2. С. 22-30.

Якименко Галина
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Васіна А. Ю.)

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Корпоративна етика в закладі охорони здоров'я є фундаментом професійної діяльності медичних працівників і визначає якість взаємодії між персоналом, пацієнтами, керівництвом і суспільством. Вона ґрунтується на поєднанні моральних принципів, професійних стандартів і корпоративних норм поведінки, які забезпечують довіру до медичної установи, стабільність її функціонування та високий рівень медичних послуг. У сучасних умовах, коли система охорони здоров'я працює в умовах ресурсних обмежень, інформаційних викликів і зростаючих суспільних очікувань, корпоративна етика стає стратегічним інструментом зміцнення репутації та підвищення ефективності діяльності медичного закладу. Корпоративна етика у сфері охорони здоров'я спрямована на забезпечення поваги до прав людини, дотримання медичної таємниці, чесності та справедливості у взаємодії з пацієнтами. Її ключовими принципами є гуманізм, професіоналізм, відповідальність, недискримінація, відкритість і командна взаємодія. Вони визначають зміст внутрішніх правил поведінки, регламентують комунікацію персоналу, встановлюють стандарти обслуговування та формують етичні пріоритети закладу.

Особливе значення корпоративна етика набуває у взаєминах між медичними працівниками й пацієнтами. Етична поведінка персоналу базується на дотриманні принципу поваги до гідності людини, об'єктивності у прийнятті рішень, підтримці психологічного комфорту пацієнтів. Важливо забезпечувати інформовану згоду на лікування, підтримувати відкритість у комунікації та дотримуватися конфіденційності, що є необхідною умовою довіри та партнерських відносин у процесі надання медичної допомоги.

Не менш вагомою сферою корпоративної етики є взаємодія між працівниками медичного закладу. Етичні норми визначають правила професійної поведінки в колективі, культуру спілкування, взаємоповагу, уникнення конфліктів та недопущення будь-яких форм дискримінації чи непрофесійного ставлення. Корпоративна етика сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, підвищенню командної згуртованості та зміцненню внутрішньої довіри, що є критично важливим у роботі медичних колективів.

У контексті взаємодії з керівництвом корпоративна етика забезпечує прозорість управлінських рішень, чесність кадрової політики, обґрунтованість оцінки результатів роботи персоналу та справедливість у розподілі ресурсів. Етичні стандарти в управлінні

допомагають уникати корупційних ризиків, підвищують відповідальність керівників і зміцнюють репутацію медичного закладу як надійної та доброчесної установи.

Суттєвого значення набуває й питання відповідальності медичного закладу перед суспільством. Корпоративна етика охоплює зовнішню комунікацію, взаємодію із громадою, участь у соціальних програмах, дотримання екологічних стандартів та прозорість діяльності. Високий рівень етичності закладу формує позитивний імідж, підвищує довіру населення та забезпечує підтримку з боку місцевої громади, що особливо важливо в умовах реформування системи охорони здоров'я.

Корпоративна етика є також важливою передумовою мінімізації професійних ризиків та підвищення якості медичних послуг. Дотримання етичних норм зменшує кількість конфліктних ситуацій, підвищує відповідальність персоналу та сприяє дотриманню клінічних стандартів. У медичних установах етичні правила часто відображені у кодексах поведінки, антикорупційних політиках, стандартах комунікації, протоколах взаємодії з пацієнтами та механізмах розгляду етичних порушень.

Важливим аспектом розвитку корпоративної етики є її інтеграція в систему професійного навчання. Регулярні тренінги з етичної поведінки, комунікації та роботи в конфліктних ситуаціях допомагають персоналу краще розуміти етичні принципи, застосовувати їх у практиці та формувати культуру відповідального ставлення до професійної діяльності. Це особливо актуально для молодих фахівців, які лише формують свої професійні цінності.

Отже, корпоративна етика в закладі охорони здоров'я є не лише нормативною вимогою, а й потужним інструментом зміцнення репутації, підвищення якості медичних послуг, формування стійких команд і налагодження довірливих відносин із пацієнтами та громадою. Її дотримання забезпечує гармонійне функціонування медичної установи, сприяє реалізації професійного потенціалу працівників та підвищує ефективність усієї системи охорони здоров'я.

Використані джерела

1. Кулик О. Проблематика деонтології персоналу в закладі охорони здоров'я. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. II Всеукр. 70 наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 28 трав. 2021 р.] / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 1. С. 309-311.
2. Кучма С. З. Управління персоналом закладу охорони здоров'я: морально-етичні вимоги : навч.-метод. матеріали. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 18 с.
3. Лиха Л. М., Господарський І. Я. Аналіз професійної етики та ролі роботи середнього медичного персоналу. Медична освіта. 2020. № 4. С. 38-42.
4. Марков Ю. І. Проблеми медичної етики з позиції анестезіолога. Медицина невідкладних станів. 2020. Т. 16, № 2. С. 75-78.

Якимчук Ірина
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Демків І. О.)

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Стратегічне планування стає ключовим інструментом розвитку закладів охорони здоров'я в умовах глибоких трансформацій вітчизняної медичної системи. Реформування фінансування, підвищення конкуренції між державними, приватними та комунальними медичними установами, зростання вимог пацієнтів і впровадження нових технологій вимагають від керівників медичних закладів здатності прогнозувати напрями розвитку, формувати довгострокові цілі та раціонально використовувати доступні ресурси. Стратегічне бачення діяльності стає основою ефективності, стійкості та конкурентоспроможності закладу, забезпечуючи узгодженість між його соціальною місією та економічними реаліями.

Сутність стратегічного планування полягає у визначенні бажаного майбутнього стану закладу та розробленні послідовних управлінських рішень, що забезпечують рух до цього бачення. Воно охоплює комплексну оцінку внутрішніх ресурсів, кадрового потенціалу, інфраструктури, фінансових можливостей, а також аналіз зовнішнього середовища: демографічних тенденцій, стану ринку медичних послуг, конкуренції, нормативних вимог і пріоритетів державної політики у сфері охорони здоров'я. Такий підхід дозволяє медичним установам робити обґрунтовані висновки про свої перспективи, формувати реалістичні цілі та адаптуватися до змін, які відбуваються в системі.

Надзвичайно важливим етапом стратегічного планування є формування місії й бачення розвитку закладу, що забезпечує єдність дій персоналу та розуміння ключових пріоритетів. Місія відображає соціальну роль медичної установи, зосереджуючи увагу на збереженні здоров'я населення, безпеці та якості медичних послуг. Бачення визначає довгострокові орієнтири, а цінності закладу задають етичні та професійні стандарти, на яких ґрунтується щоденна діяльність. Наявність таких складових уможливлює формування стратегії, зорієнтованої на пацієнта, результативність, інноваційність і сталий розвиток.

У процесі стратегічного планування особливе значення має визначення пріоритетних напрямів удосконалення діяльності. Заклад охорони здоров'я повинен прогнозувати свої потреби в оновленні обладнання, модернізації інфраструктури, впровадженні цифрових технологій, розширенні спектра послуг і підвищенні кваліфікації персоналу. Усі ці чинники мають вирішальне значення для збереження конкурентних позицій на ринку медичних послуг. Важливо також враховувати зміни у структурі захворюваності, демографічні

тенденції, запити населення та пріоритети громади, що дозволяє закладові ефективно планувати розвиток і формувати пропозицію, яка відповідає реальним потребам.

Реалізація стратегії розвитку передбачає впровадження сучасних управлінських підходів, що забезпечують системність та прозорість управлінських процесів. Медичні заклади активно застосовують елементи проєктного менеджменту, цифрові рішення, інструменти управління якістю та механізми моніторингу результативності. Значну роль відіграє постійний аналіз показників ефективності, задоволеності пацієнтів, безпеки медичних процедур та фінансової стабільності. Такий моніторинг дає змогу оперативно коригувати стратегію, враховувати ризики та ухвалювати рішення, спрямовані на підвищення якості послуг і раціональне використання ресурсів.

Цифровізація охорони здоров'я суттєво впливає на зміст і форми стратегічного планування. Впровадження електронних медичних записів, телемедицини, автоматизованих систем управління, аналітичних панелей і технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності та розширення доступності медичних послуг. Такі технології дозволяють створювати персоніфіковані маршрути лікування, зменшувати кількість помилок, оптимізувати навантаження на персонал і формувати нові моделі взаємодії з пацієнтами. Заклади, які інтегрують цифрові рішення у стратегічне планування, отримують значні переваги у швидкості прийняття рішень, якості клінічних процесів та управлінській гнучкості.

Не менш важливою складовою стратегічного розвитку є людський капітал. Успіх будь-якої стратегії залежить від кваліфікації, мотивації, професійної відповідальності та інтегрованості персоналу. Медичні працівники потребують постійного вдосконалення компетентностей, розвитку навичок лідерства, командної роботи, управління ризиками та цифрової грамотності. Формування культури безпеки, етичності та відкритості є ключовим чинником ефективності стратегічних рішень. Таким чином, стратегія розвитку має містити елементи управління персоналом, які забезпечують готовність колективу до змін і сприйняття інновацій.

Стратегічне планування неможливо розглядати поза межами державної політики в галузі охорони здоров'я. Законодавче регулювання, стандарти якості, вимоги Національної служби здоров'я України, пріоритети МОЗ та місцевих органів влади створюють рамкові умови для розвитку медичних установ. Реформа фінансування стимулює заклади орієнтуватися на результативність, якість, доступність і прозорість діяльності. Стратегія закладу має бути узгоджена з державними пріоритетами, але водночас враховувати унікальні потреби громади та особливості конкретної медичної установи.

Узагальнюючи, стратегічне планування є не лише формальною процедурою, а комплексною управлінською технологією, що забезпечує стійкий розвиток медичних закладів, їх адаптацію до зовнішніх викликів і здатність прогнозувати майбутні потреби. Системний підхід до формування стратегії, орієнтація на пацієнта, розвиток персоналу, цифрова трансформація та відповідальне використання ресурсів формують основу конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я у сучасних умовах. Стратегічне планування дає змогу закладу рухатися у напрямі підвищення якості медичних послуг, зміцнення фінансової стабільності та реалізації соціальної місії з охорони здоров'я населення.

Використані джерела

1. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Указ Президента України від 18.08.2021 р. № 369/2021. URL: https://bit.ly/3mTbzxF/
2. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементація стратегічного планування в практику управління.Вісник економіки № 3, 2021 р. URL: https://bit.ly/445HU51

Яремчук Дарина, Мокренський Ілля
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Крисько Ж. Л.)

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

Сучасні підприємства функціонують в умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації ринку та зростання ролі споживача як ключового стейкхолдера розвитку бізнесу. Управління взаєминами з клієнтами (*Customer Relationship Management – CRM*) набуває нового змісту і розглядається не лише як технологія, а як стратегічний напрям менеджменту, спрямований на формування довгострокової лояльності та максимізацію цінності клієнтської бази [1].

Згідно з дослідженням *McKinsey*, застосування інтелектуальних *CRM*-систем забезпечує:

зростання конверсії продажів до 15-20 %;

підвищення утримання клієнтів на 25-30 %;

скорочення операційних витрат на 15 % [2].

Підприємства прагнуть не лише привернути увагу споживачів, а й забезпечити стале, довгострокове партнерство, засноване на довірі, персоналізації та прозорості. Особливо важливо це для харчової промисловості, де якість, контроль походження продукції та швидкість реагування на запити споживачів формують конкурентні переваги.

Організації харчової промисловості, зокрема молокопереробні підприємства, активно впроваджують інноваційні підходи до клієнтоорієнтованого управління, адже поведінка споживачів у цій сфері характеризується високою мінливістю, залежністю від якості продукції та репутації бренду. У цьому контексті показовим прикладом необхідності впровадження інноваційних *CRM*-технологій є діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – виробника молочної продукції під торговою маркою «Молокія» [3]. Підприємство пропонує широкий асортимент натуральних молочних продуктів і активно модернізує виробництво, впроваджуючи сучасні технології очищення, контролю якості та відстеження сировини. Проте у сфері взаємодії зі споживачами з’являються нові виклики, які потребують цифрових рішень.

Одним із ключових напрямів удосконалення стратегії взаємин із клієнтами є застосування інтелектуальної аналітики. Використання аналітичних систем, що базуються на штучному інтелекті та машинному навчанні, дозволяє точніше прогнозувати попит на різні

види продукції, виявляти зміни у поведінці споживачів і формувати персоналізовані пропозиції. Для «Молокії» це відкриває можливість зменшення залишків продукції на складах, оптимізації виробничого планування та підвищення задоволеності покупців.

Не менш важливим напрямом є побудова омніканальної комунікації. Сучасні споживачі очікують однаково якісної взаємодії через сайт, соціальні мережі, телефонні лінії, чат-боти або месенджери. Для молокозаводу означає необхідність створення єдиного інформаційного простору, де вся історія звернень, реакцій та відгуків клієнтів зберігатиметься у *CRM*-системі. Такий підхід не лише скорочує час відповіді на питання, а й формує враження про компанію як відкриту та клієнтоорієнтовану.

Окрему увагу заслуговують цифрові програми лояльності. Для «Молокії» вони можуть стати ефективним інструментом підтримки зв'язку з кінцевими споживачами. Використання мобільного додатка, електронної картки покупця або *QR*-кодів на упаковці дає можливість надавати персональні бонуси, інформувати про акції, збирати поведінкові дані та залучати аудиторію через гейміфікацію. У результаті відбувається формування тривалої емоційної прив'язаності до бренду.

Важливою складовою інноваційної *CRM*-стратегії є забезпечення прозорості походження та якості молочної продукції. Використання цифрових рішень для відображення даних про походження молока, результати лабораторних досліджень, дату та спосіб обробки продукції значно підсилює довіру споживачів. Завдяки *QR*-коду на упаковці покупець може отримати всю необхідну інформацію за кілька секунд, що створює цінність і формує конкурентну перевагу підприємства.

За результатами внутрішньої аналітики підприємства, понад 40 % замовлень формуються електронними каналами, що дозволяє скоротити час обробки замовлення на 25-30 %, а рівень повернень та претензій за останні два роки знизився на 18 % [3].

Ключові елементи інноваційної *CRM*-стратегії підприємства подано в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові елементи інноваційної *CRM*-стратегії підприємства

Компонент	Інструменти	Очікувані результати
Збір даних	цифрові канали комунікацій, аналітика	точний портрет споживачів
Комунікації	соціальні мережі, чат-боти	підвищення лояльності
Персоналізація	таргетинг, сегментація	збільшення обсягів продажу
Контроль якості	ІТ-моніторинг	зміцнення довіри до бренду

Примітка. Складено авторами.

Подальше вдосконалення стратегії *CRM* передбачає:

1) впровадження омніканальної платформи взаємодії зі споживачами;
2) застосування AI-рекомендацій для селекції пропозицій;
3) розширення сервісів післяпродажної підтримки;
4) інтеграцію з *ERP*-системою для оптимізації ланцюгів постачання;
5) розвиток бренд-ком'юніті для посилення емоційної взаємодії споживачів з брендом.

Таким чином, *CRM*-стратегія виступає ключовим драйвером цифрової трансформації підприємства та створення його ринкової стійкості.

Застосування інноваційних технологій у формуванні стратегії управління відносинами зі споживачами дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно реагувати на запити ринку, формувати довгострокову довіру та створювати конкурентні переваги. Досвід ПрАТ «Тернопільський молокозавод» підтверджує, що інтелектуальні *CRM*-інструменти сприяють зростанню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню якості обслуговування споживачів. У перспективі розвиток клієнтоорієнтованої стратегії залишатиметься одним із ключових напрямів інновацій у менеджменті організацій харчової промисловості.

Отже, впровадження інноваційних технологій у формування стратегії управління взаєминами з клієнтами дозволяє ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вийти на новий рівень комунікації зі споживачами. Поєднання інтелектуальної аналітики, омніканального сервісу, цифрової прозорості та програм лояльності формує комплексну систему взаємодії, яка підсилює довіру до бренду, підвищує конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку підприємства.

Використані джерела

1. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf
2. The future of personalization – and how to get ready for it / McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-personalization-and-how-to-get-ready-for-it
3. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://pjsc.molokija.com/ua/

СЕКЦІЯ 2
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

Бастрікова Тетяна, Оксана Сіра, Присяжнюк Лариса
Західноукраїнський національний університет
(наукові керівники: д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,публічного управління та персоналу ЗУНУ Микитюк П.П., д. е. н., професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Жуковська А.Ю.)

ІНТЕГРОВАНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ І ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Органи місцевого самоврядування (ОМС) відіграють ключову роль у забезпеченні комплексного розвитку територіальних громад. Вони відповідають за формування стратегічних напрямів розвитку, управління ресурсами, забезпечення соціальної стабільності, а також гарантування безпеки мешканців. У сучасних умовах швидких соціально-економічних змін і зростаючих загроз у сфері цивільного захисту особливого значення набувають інтегровані підходи до організації діяльності ОМС, що базуються на поєднанні ефективного обліково-аналітичного забезпечення з активною інвестиційною діяльністю. Комплексний підхід дозволяє не лише підвищити прозорість і підзвітність у прийнятті управлінських рішень, а й забезпечити раціональне використання бюджетних та інвестиційних ресурсів. Це створює передумови для сталого розвитку громади та зміцнення її захисного потенціалу перед різними викликами.

Обліково-аналітичне забезпечення є одним із фундаментальних елементів ефективного управління у сфері місцевого самоврядування. Воно охоплює систематичний збір, обробку, зберігання та аналіз різноманітної інформації про стан соціально-економічного розвитку території, наявні ресурси, інфраструктурні об’єкти, інвестиційні проекти, а також ризики, пов’язані з цивільним захистом [1].

Сучасні інформаційно-аналітичні системи дозволяють забезпечити оперативність і точність даних, що сприяє прийняттю зважених рішень на всіх рівнях управління. Інтеграція різних джерел інформації – від статистичних даних до результатів моніторингу проектів – створює цілісну картину поточного стану громади, а також прогнозує перспективи її розвитку. Аналітика допомагає ідентифікувати пріоритетні напрямки інвестицій, оцінити їх економічну ефективність, а також контролювати реалізацію проектів, що значно підвищує відповідальність органів місцевого самоврядування перед мешканцями.

Інвестиції є критично важливим ресурсом для реалізації проектів соціального і економічного розвитку громади, оновлення інфраструктури та покращення якості життя населення. Органи місцевого самоврядування мають розробити ефективні механізми залучення інвестицій, які враховують специфіку місцевих потреб та особливості ринку.

Основними напрямами інвестиційної політики є:

- стратегічне планування інвестицій – розробка інвестиційних програм і проектів з урахуванням довгострокових цілей громади, пріоритетів соціально-економічного розвитку, а також потенційних ризиків.
- публічно-приватне партнерство (ППП) – залучення приватного капіталу для реалізації інфраструктурних та соціальних проектів, що дає змогу розділити ризики і підвищити ефективність управління.
- формування сприятливого інвестиційного клімату – створення прозорої системи нормативного регулювання, зниження адміністративних бар'єрів, а також забезпечення відкритості інформації для потенційних інвесторів.
- активна інформаційна кампанія – презентація інвестиційних можливостей громади на різних майданчиках, залучення партнерів, організація форумів і конференцій.
- використання міжнародних ресурсів – співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, донорськими організаціями, що дозволяє залучати додаткові фінансові та технічні ресурси.

Цивільний захист є невід'ємною частиною системи забезпечення безпеки територіальної громади. В умовах зростання кількості природних катастроф, техногенних аварій, а також загроз соціального характеру органи місцевого самоврядування мають бути готовими до швидкого та ефективного реагування [2].

Для цього необхідно:

- розробити і впровадити комплексні системи моніторингу загроз, що базуються на сучасних технологіях, таких як геоінформаційні системи (ГІС), системи дистанційного зондування та автоматизовані платформи збору даних.
- забезпечити оперативний обмін інформацією між органами влади, службами надзвичайних ситуацій, медичними установами і громадськістю.
- створити плани дій у надзвичайних ситуаціях, які включають координацію між виконавчими органами та депутатським корпусом.
- проводити регулярні навчання та тренінги для персоналу, підвищувати рівень обізнаності населення щодо дій у кризових ситуаціях.
- впроваджувати превентивні заходи, які знижують ризики виникнення надзвичайних ситуацій, включно з модернізацією інженерної інфраструктури.

Удосконалення систем цивільного захисту також потребує інтеграції з інвестиційною політикою громади, адже реалізація багатьох заходів потребує залучення значних фінансових ресурсів і технологічної підтримки. Ефективне управління територіальною громадою неможливе без поєднання аналітики з інвестиційною діяльністю. Аналітичні інструменти дозволяють оцінити потенціал громади, визначити пріоритети, а інвестиції – реалізувати ці пріоритети у вигляді конкретних проектів.

Таке поєднання забезпечує:

- прозорість і підзвітність у використанні ресурсів.
- оптимізацію бюджетних витрат та максимізацію ефекту від інвестицій.
- підвищення соціальної стабільності через покращення інфраструктури та послуг.
- зміцнення системи цивільного захисту шляхом реалізації проектів, спрямованих на підвищення безпеки.

В майбутньому важливим напрямом розвитку стане широке застосування штучного інтелекту та машинного навчання для покращення аналітики, а також використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості і безпеки операцій. Інтегровані підходи до обліково-аналітичного забезпечення та інвестиційної діяльності є фундаментальними складовими успішного управління територіальними громадами. Вони дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити прозорість і підзвітність.

Використані джерела

1. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 400 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/27985

2. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с. URL:https://dspace.wunu.edu.ua/items/11b3a633-e142-46ec-a354-058b6902a925

Валюх Володимир
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.д.у., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Шкурат І. В.)

ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ

Соціально-правовий захист військовослужбовців та членів їхніх сімей є ключовим напрямом державної політики у сфері національної безпеки й оборони, оскільки безпосередньо пов'язаний із боєздатністю Збройних Сил, морально-психологічною стійкістю особового складу та стабільністю суспільства. Особливий характер військової служби – підвищені ризики для життя і здоров'я, обмеження окремих громадянських прав, тривала розлука з родиною – зумовлює обов'язок держави забезпечувати комплекс соціальних і правових гарантій. В умовах триваючої збройної агресії проти України діяльність органів влади у цій сфері набуває визначального значення як елемент внутрішньої стійкості держави.

Соціально-правовий захист військовослужбовців розглядається як цілісна система організаційно-правових, економічних і соціальних заходів, спрямованих на реалізацію конституційних прав військових, створення належних умов для проходження служби та гарантій гідного життя після її завершення. Цю систему формують і реалізують різні рівні публічної влади: законодавча, виконавча, судова гілки, органи військового управління та місцевого самоврядування. Вони забезпечують нормативне закріплення гарантій, інституційну організацію їх виконання, фінансове наповнення та контроль за дотриманням прав військових і членів їхніх сімей.

На рівні законодавчої влади ключову роль відіграє парламент, який визначає правові засади соціально-правового захисту. Прийняття законів про статус військовослужбовців, соціальні гарантії учасників бойових дій, пенсійне забезпечення, реабілітацію, житлові права військових та їхніх сімей створює нормативний каркас усієї системи. Саме через законодавчу діяльність відбувається формалізація того «суспільного договору» між державою і захисниками, який має компенсувати ризики та обмеження військової служби. Важливо, що органи законодавчої влади не лише ухвалюють базові акти, а й здійснюють їх оновлення, адаптацію до умов воєнного стану, враховуючи нові види поранень, участь у бойових діях, потреби сімей загиблих.

Виконавча влада забезпечує практичну реалізацію цих норм. Центральні органи – насамперед Міністерство оборони, Міністерство соціальної політики, Міністерство у справах ветеранів, Міністерство охорони здоров'я – формують галузеві політики, затверджують підзаконні акти, порядки призначення виплат, процедури надання пільг, реабілітаційних

послуг і медичного забезпечення. Через систему військових частин, територіальних центрів комплектування, структур соціального захисту, центрів надання адміністративних послуг і медичних установ здійснюється безпосередня робота з військовими та їхніми родинами: оформлення грошового забезпечення, компенсацій, житлових субсидій, статусу учасника бойових дій, призначення пенсій, організація лікування й реабілітації.

Органи влади відіграють центральну роль у реалізації економічної й матеріальної складової соціально-правового захисту. Через бюджетну політику, програмно-цільові механізми фінансування, державні та місцеві програми підтримки визначаються розміри грошового забезпечення, надбавок за участь у бойових діях, одноразових допомог у разі поранення чи загибелі, порядок забезпечення житлом або грошовими компенсаціями. Від ефективності діяльності фінансово-економічних органів, прозорості бюджетного процесу та відповідальності посадових осіб залежить, чи отримають військові вчасно й у повному обсязі гарантовані державою виплати, а отже – і рівень довіри особового складу до державних інституцій.

Особливе місце у системі соціально-правового захисту належить органам, що відповідають за медичне, реабілітаційне та психологічне забезпечення. Діяльність військових шпиталів, закладів охорони здоров'я, центрів медичної та психосоціальної реабілітації координується відповідними міністерствами та відомствами. Органи влади повинні забезпечувати доступ військовослужбовців до якісної медичної допомоги, сучасних протоколів лікування, реабілітаційних програм, а також до психологічної підтримки для подолання наслідків бойового стресу й травм. У цьому контексті надзвичайно важливою є організація міжвідомчої взаємодії – між медичними, соціальними, військовими та освітніми структурами.

Значну роль у забезпеченні житлових прав військових та їхніх сімей відіграють органи виконавчої влади на центральному і місцевому рівнях, а також органи місцевого самоврядування. Їхня діяльність охоплює постановку військовослужбовців на квартирний облік, реалізацію житлових програм, управління чергою на надання службового та постійного житла, виділення земельних ділянок, прийняття рішень про грошові компенсації. Від того, наскільки чітко організована взаємодія між міністерствами, місцевими радами та житловими комісіями, залежить реальність, а не декларативність житлових прав військових.

Органи влади забезпечують також правовий захист військовослужбовців, створюючи механізми доступу до правосуддя та безоплатної правової допомоги. Через розгалужену систему державних і відомчих органів (органи військової юстиції, центри безоплатної правової допомоги, юридичні служби військових частин) військові та члени їхніх сімей можуть оскаржити незаконні рішення, захистити свої права у разі дискримінації, невиплати

соціальних гарантій, неправомірного звільнення. Судова влада, своєю чергою, здійснює контроль за законністю рішень органів виконавчої влади та командування, що є важливим елементом довіри військових до держави.

Суттєвий внесок у забезпечення соціально-правового захисту належить органам місцевого самоврядування. Саме на рівні територіальних громад часто вирішуються питання побутового, освітнього, медичного забезпечення сімей військовослужбовців, організації підтримки внутрішньо переміщених осіб із числа родин військових, реалізації місцевих програм допомоги пораненим, вдовам і дітям загиблих. Місцеві ради можуть запроваджувати додаткові пільги, підтримувати ветеранські організації, створювати центри соціальних послуг, сприяти працевлаштуванню ветеранів. У такий спосіб реалізується принцип соціального партнерства, коли відповідальність за захист військових розділяється між державою, громадою і громадянським суспільством.

Отже, діяльність органів влади щодо забезпечення соціально-правового захисту військовослужбовців та членів їхніх сімей є комплексною, багаторівневою й стратегічно важливою для держави. Вона охоплює нормотворчість, організацію соціальних виплат, медичне й житлове забезпечення, правову допомогу, реабілітацію, підтримку сімей і ветеранів, взаємодію з громадянським суспільством. Ефективність цієї діяльності визначає не лише рівень соціальної справедливості в державі, а й її обороноздатність, довіру громадян до влади, готовність суспільства підтримувати свої Збройні Сили. Формування дієвої, послідовної та людиноцентричної системи участі органів влади у соціально-правовому захисті військових є необхідною умовою побудови сильної й стабільної України.

Використані джерела

1. Сидоренко А. М. Соціальний захист членів сімей військовослужбовців в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. № 6. С. 151-155.
2. Шевердіна В. В. Правова основа соціального забезпечення військовослужбовців та членів їх сімей за законодавством України: сучасний стан. Право та інноваційне суспільство. 2024. № 1 (22). С. 32-38.

Варга Михайло
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Попович Т.М.)

УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ: ЗНАЧИМІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ Й УДОСКОНАЛЕННЯ

«Публічна сфера – це сфера функціонування держави, її інститутів і елементів, утворень, публічних об'єднань, таких як профспілки, політичні партії, рухи, інші громадські організації на основі публічної власності, з використанням макроструктурних і інфраструктурних ресурсів публічної сфери» [1].

Організації публічної сфери – це інституції, що виконують публічні функції та забезпечують надання послуг населенню від імені держави чи територіальної громади.

Управління охороною праці є підсистемою в системі управління організацією загалом (табл. 1).

Таблиця 1

Види управління в організаціях публічної сфери, їх завдання та інструменти реалізації

№	Вид управління	Основні завдання	Інструменти здійснення
1	2	3	4
1	Стратегічне управління	Визначення стратегічних цілей, аналіз середовища й ін.	SWOT/PEST-аналіз, стратегічні плани, дорожні карти, KPI, моніторинг
2	Оперативне управління	Організація щоденної роботи, координація роботи, контроль виконання	Регламенти, посадові інструкції, внутрішні протоколи, наради
3	Управління персоналом (HR)	Підбір, розвиток, мотивація, оцінювання персоналу	Атестація, компетентнісні моделі, тренінги, мотиваційні програми
4	Фінансове управління	Планування бюджету, контроль витрат, оптимізація фінансових потоків	Бюджетування, кошторис, фінансовий аналіз, внутрішній аудит
5	Управління якістю	Забезпечення якості послуг і процесів	ISO 9001, внутрішній контроль, аудит, стандарти операційних процедур (SOP)
6	Управління інформаційним и ресурсами	Побудова цифрової інфраструк-тури, аналіз інформації	CRM/ERP-системи, електронний доку-ментообіг, кібербезпека, бази даних
7	Управління ризиками	Виявлення, аналіз та мінімізація ризиків	Матриці ризиків, протоколи реагування, моніторинг ризиків
8	Управління зв'язками з громадськістю	Інформування, залучення, підзвітність, побудова довіри	PR-кампанії, громадські слухання, соціальні мережі, опитування

Продовження табл. 1

1	2	3	4
9	Управління проєктами	Реалізація інфраструктурних, екологічних проєктів тощо	Project Cycle Management, Agile/Scrum, логіко-структурна матриця
10	Екологічне управління	Контроль екологічних ризиків, виконання екостандартів	Оцінка впливу на довкілля, управління відходами, ISO 14001
11	Управління майном	Раціональне використання і утримання комунального майна	Технічний аудит, паспортизація об'єктів, GIS-системи, інвентаризація
12	Управління охороною праці	Забезпечення безпечних умов праці, мінімізація ризиків у діяльності тощо	Інструктажі, оцінка професійних ризиків, ISO 45001, розслідування нещасних випадків й ін.

Примітка. Сформовано автором

Управління охороною праці в організації публічної сфери і його удосконалення є стратегічно важливими питаннями, оскільки забезпечують: безпеку персоналу; безперервність процесу надання публічних послуг; відповідність роботи цієї організації законодавчим вимогам; підвищення результативності управління організацією; зміцнення довіри громадян до публічних інституцій і конкретно до цієї організації; формування соціально відповідального й стійкого до криз інституційного середовища (табл. 2).

Таблиця 2

Причини, які обумовлюють необхідність управління охороною праці в організації публічної сфери і його удосконалення

№	Причини
1	2
1	**Забезпечення безпеки працівників і безперервності публічних послуг.** Публічні організації відповідають за виконання критично важливих функцій, тому ефективна система охорони праці мінімізує ризики травматизму та професійних захворювань, забезпечує стабільність роботи персоналу та безперервність надання адміністративних, соціальних і комунальних послуг. Удосконалення системи охорони праці дозволяє створити умови, що відповідають фізичним, психологічним і ергономічним потребам працівників. Це сприяє зниженню рівня стресу, професійного вигорання та підвищує задоволеність роботою.
2	**Виконання нормативно-правових вимог і стандартів ЄС.** Вдосконалення управління охороною праці є необхідною умовою дотримання Закону України «Про охорону праці», Кодексу цивільного захисту України, вимог Міжнародної організації праці та стандарту ISO 45001. У контексті євроінтеграції це стає ключовим елементом наближення публічних організацій до європейських практик безпеки.
3	**Підвищення якості управлінської діяльності та результативності роботи організації.** Система охорони праці сприяє зниженню кількості простоїв, підвищенню продуктивності праці персоналу, зменшенню витрат, пов'язаних із нещасними випадками та лікарняними листами. Це безпосередньо впливає на результативність управлінських процесів і роботу організації, загалом.

Продовження табл. 2

1	2
4	**Посилення соціальної відповідальності та репутації публічної організації.** Організації публічної сфери перебувають у центрі уваги громадськості. Ефективне управління охороною праці демонструє відповідальність публічної влади перед суспільством і сприяє підвищенню довіри громадян до їх органів як працедавців та інституцій, що забезпечують якість життєдіяльності території.
5	**Адаптація до кризових та надзвичайних ситуацій.** В умовах воєнного стану, енергетичних криз та інших загроз, удосконалена система охорони праці забезпечує готовність публічної організації до ризиків, пов'язаних з евакуацією, укриттям, організацією роботи під час повітряних тривог, а також мінімізацію вторинних негативних наслідків для персоналу.
6	**Розвиток людського капіталу та інвестиції в персонал.** Здоровий, захищений і мотивований персонал є ключовим ресурсом публічної організації. Удосконалення охорони праці сприяє професійному зростанню, підвищенню мотивації, формуванню корпоративної культури безпеки та розвитку сучасних актуальних компетенцій.
7	**Відповідність принципам сталого розвитку та ESG (економіка, соціальна сфера, діяльність уряду).** Охорона праці є складовою соціального компоненту ESG. Для ОМС це є показником сучасного й відповідального врядування. Вдосконалення управління охороною праці демонструє стратегічну орієнтованість публічної організації на сталий розвиток, екологічну та соціальну відповідальність і сприяє соціальній стійкості, рівності умов праці, покращенню якості життя в громаді.

Примітка. Сформовано автором

Отже, охорона праці в органах місцевого самоврядування має стратегічне значення, оскільки забезпечує безпеку персоналу, безперервність місцевого врядування та якість публічних послуг, від яких залежить життєдіяльність громади. Її удосконалення підсилює інституційну спроможність територіальної громади, формує стійке до криз управління нею та демонструє соціальну відповідальну поведінку й діяльність місцевої влади.

Використані джерела

1. Крупчан О.Д. Публічна сфера і право публічної власності. URL: http://ppp-journal.kiev.ua/archive/2017/17/3.pdf

Гаврих Павло
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Смачило І.І.)

СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується глибокою трансформацією його концептуальних засад, зумовленою глобалізацією, цифровізацією та зміною ролі людського капіталу в системі менеджменту. Традиційна кадрова модель, орієнтована на адміністративний облік і регламентацію трудових відносин, поступово трансформується в концепцію стратегічного управління людськими ресурсами, у межах якої персонал розглядається як ключовий нематеріальний актив підприємства. У такому контексті інноваційні технології в управлінні персоналом виступають не допоміжним інструментом, а структуроутворюючим елементом сучасної HR-системи, що забезпечує її адаптивність, результативність і відповідність стратегічним цілям організації.

Сутність інноваційних технологій в управлінні персоналом полягає у впровадженні нових або суттєво вдосконалених технологічних і управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності формування, використання та розвитку людського капіталу. Вони охоплюють як цифрові інструменти, так і нові організаційні підходи до реалізації HR-функцій, забезпечуючи перехід від інтуїтивного та фрагментарного управління до системного, аналітично обґрунтованого та даноорієнтованого HRM. Інноваційні HR-технології сприяють інтеграції кадрової політики в загальну стратегію розвитку підприємства та посиленню стратегічної ролі H R-функції. У науковому розумінні інновації в управлінні персоналом доцільно розглядати як результат поєднання технологічних та управлінських інновацій. Технологічні інновації пов’язані з використанням цифрових платформ, інформаційних систем, штучного інтелекту, великих даних, хмарних рішень та інших сучасних ІТ-інструментів для автоматизації та оптимізації HR-процесів. Управлінські інновації реалізуються через упровадження нових методів організації праці, систем оцінювання результативності, підходів до мотивації, розвитку та управління талантами, що не завжди потребують складної технологічної інфраструктури, але істотно змінюють логіку роботи з персоналом.

Основним аспектом аналізу інноваційних технологій в управлінні персоналом є їх класифікація, яка дозволяє систематизувати різноманіття підходів і інструментів відповідно до функціональної структури HRM. У межах сучасної наукової парадигми інноваційні HR-технології доцільно класифікувати за функціональними сферами управління персоналом, що

відповідають повному життєвому циклу працівника в організації. Такий підхід забезпечує цілісне бачення ролі інновацій у формуванні, розвитку та утриманні людського капіталу.

У сфері підбору та адаптації персоналу інноваційні технології спрямовані на підвищення точності та швидкості залучення кадрів, а також на зниження витрат рекрутингових процесів. Використання автоматизованих систем відбору, алгоритмів штучного інтелекту та цифрових платформ комунікації дозволяє перейти від масового та формалізованого рекрутингу до персоналізованого та прогностичного підходу, орієнтованого на довгострокову відповідність кандидата стратегічним потребам організації. Цифрові інструменти онбордингу забезпечують стандартизацію адаптаційних процесів і сприяють швидшій інтеграції нових працівників у професійне та корпоративне середовище. Інноваційні технології в управлінні результативністю та оцінці персоналу ґрунтуються на використанні HR-аналітики, систем безперервного зворотного зв'язку та цифрових платформ управління за цілями. Їх сутність полягає у переході від періодичних форм оцінювання до динамічного моніторингу ефективності праці, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення та підвищувати прозорість взаємодії між працівниками і керівництвом. Аналітичні інструменти забезпечують можливість прогнозування плинності кадрів, оцінювання потенціалу та виявлення критичних компетентнісних розривів.

У сфері розвитку та навчання персоналу інноваційні технології спрямовані на формування системи безперервного професійного зростання, адаптованої до індивідуальних потреб працівників і стратегічних пріоритетів підприємства. Використання цифрових освітніх платформ, адаптивного навчання та імітаційних технологій забезпечує персоналізацію освітніх траєкторій, підвищення ефективності засвоєння знань і скорочення часу формування необхідних компетентностей. Такі технології сприяють розвитку внутрішнього кадрового резерву та зміцненню інноваційного потенціалу організації. Інноваційні технології у сфері мотивації та стимулювання персоналу орієнтовані на формування позитивного досвіду працівника та підвищення рівня його залученості. Вони поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації з цифровими платформами управління винагородами, що дозволяє забезпечити гнучкість, прозорість і персоналізацію мотиваційних механізмів. Такий підхід сприяє зміцненню організаційної культури, підвищенню лояльності персоналу та зниженню ризиків втрати ключових фахівців.

Адміністративна сфера управління персоналом зазнає трансформації під впливом автоматизації та цифровізації кадрового діловодства. Інноваційні технології забезпечують інтеграцію кадрових даних у єдині інформаційні системи, мінімізують ручні операції та знижують адміністративне навантаження на HR-служби. Це створює передумови для

перерозподілу ресурсів HR-функції з операційної діяльності на стратегічні напрями управління людським капіталом.

Таким чином, сутність інноваційних технологій в управлінні персоналом полягає у комплексній трансформації HR-функції на основі поєднання технологічних і управлінських інновацій, спрямованих на підвищення ефективності та стратегічної результативності роботи з персоналом. Їх класифікація за функціональними сферами HRM дозволяє систематизувати інструменти інноваційного впливу та забезпечити цілісне розуміння ролі інновацій у розвитку сучасних систем управління персоналом.

Використані джерела

1. Смачило І. І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. Науковий журнал. «Молодий вчений». Херсон: ТОВ Видавничий дім «Гельветика». 2020. № 12 (88). С. 6-9.

2. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2023. № 4(34). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290 (дата звернення: 12.04.2025)

Гаманенко Леся
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: канд. наук з держ упр., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Антонюк В.В.)

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ КАМПАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

«Публічна сфера – це сфера функціонування держави, її інститутів і елементів, утворень, публічних об'єднань, таких як профспілки, політичні партії, рухи, інші громадські організації на основі публічної власності, з використанням макроструктурних і інфраструктурних ресурсів публічної сфери» [1]. Організації публічної сфери виконують публічні функції та забезпечують надання послуг населенню від імені держави чи територіальної громади. Ефективність їх діяльності значною мірою залежить від якості комунікацій з громадянами, адже саме через інформування, діалог і зворотний зв'язок забезпечується прозорість, підзвітність та підтримання управлінських рішень громадськістю. У цьому контексті особливого значення набувають підготовка й проведення комунікативних кампаній як інструменту формування довіри, підсилення легітимності політики та залучення громадськості до процесів місцевого розвитку.

Комунікативні кампанії є комплексом цілеспрямованих, системно спланованих і координованих комунікаційних заходів, спрямованих на інформування цільових груп, їх залучення та формування поведінкових чи ціннісних змін у цих групах з метою підтримки реалізації політик, програм, рішень або сервісів організації публічної сфери. Комунікативні кампанії охоплюють визначення цільових аудиторій, розроблення ключових повідомлень, вибір каналів комунікації, проведення інформаційних, просвітницьких, мотиваційних чи кризових заходів, а також моніторинг їх ефективності. Підготовка й проведення комунікативних кампаній є об'єктивною необхідністю для організацій публічної сфери, оскільки сприяє посиленню прозорості їх діяльності, активізації участі громадян, успішній реалізації місцевої політики та ефективному реагуванню на сучасні соціокультурні й інформаційні виклики. Об'єктивна необхідність підготовки та проведення комунікативних кампаній організаціями публічної сфери обумовлюється множиною причин, основні з яких представлені в табл. 1.

Підготовка та проведення комунікативних кампаній органами місцевого самоврядування як організаціями публічної сфери має яскраво виражену локальну специфіку, що зумовлена їх близькістю до населення та необхідністю формувати довіру громадян до управлінських рішень ОМС. Такі кампанії поєднують інформування, діалог і залучення мешканців, забезпечуючи прозорість та результативність місцевої політики. Їх ефективність значною мірою визначає успіх реалізації реформ, програм і проєктів розвитку територіальної громади.

Таблиця 1

Причини, які обумовлюють необхідність підготовки та проведення комунікативних кампаній організаціями публічної сфери

№	Причини
1	**Забезпечення прозорості та підзвітності діяльності.** Організації публічної сфери виконують суспільно важливі функції, а тому зобов'язані забезпечувати відкритість управлінських рішень і доступ громадян до інформації. Комунікативні кампанії є інструментом реалізації принципів прозорості, підзвітності та доброчесності, що підсилює довіру громадян до публічної влади.
2	**Зростання суспільних очікувань та вимог до комунікації.** Розбудова інформаційного суспільства вимагає швидкого, зрозумілого й достовірного інформування зацікавлених сторін. В умовах надлишку інформації й конкуренції між інформаційними джерелами комунікативні кампанії дозволяють організаціям публічної сфери доносити важливі рішення до стейкхолдерів структуровано, професійно та ефективно.
3	**Необхідність залучення громадян до процесів прийняття рішень.** Якісні комунікації є передумовою участі громадськості у формуванні політик, зворотного зв'язку, громадських обговорень, слухань та консультативних процесів. Комунікативні кампанії створюють простір для діалогу, що підсилює легітимність управлінських рішень.
4	**Підтримка успішної реалізації політик, реформ і програм.** Здійснення політики в будь-якій сфері (промислового виробництва, транспорту тощо), проведення реформи (децентралізації й ін.) або реалізація програми (екологічної, соціальної та ін.) потребує розуміння й підтримки громадян. Комунікаційні кампанії сприяють усвідомленню цілей, змісту та очікуваних результатів в результаті модернізації політики, втілення реформ, реалізації програмних заходів. Це зменшує ризик опору змінам, настання конфліктів та виникнення непорозумінь.
5	**Протидія дезінформації та інформаційним загрозам,** що є особливо актуальним для України в умовах воєнних дій та інформаційної гібридної агресії. Комунікаційні кампанії дозволяють швидко й ефективно транслювати достовірну інформацію, спростовувати фейки та зменшувати інформаційні ризики.
6	**Підвищення оперативності та ефективності кризових комунікацій.** У надзвичайних ситуаціях (воєнний стан, евакуація населення, епідемії, техногенні аварії) комунікативні кампанії забезпечують чітке, координоване інформування населення, що прямо впливає на безпеку громадян.
7	**Формування позитивного іміджу.** Через системні комунікації організація демонструє свою компетентність, відповідальність та відкритість. Це зміцнює її репутацію, підвищує довіру громадян і партнерів до її діяльності.
8	**Розвиток соціального капіталу громади.** Комунікативні кампанії сприяють зміцненню взаєморозуміння між організаціями публічної сфери та мешканцями, формують солідарність, відповідальність, мобілізують громаду до участі у спільних заходах та проєктах.
9	**Підвищення ефективності надання публічних послуг.** Через добре розроблені кампанії громадяни дізнаються про нові сервіси, правила, процедури, можливості участі, цифрові інструменти. Це покращує доступність і якість публічних послуг.
10	**Відповідність принципам сучасного демократичного врядування.** Комунікативні кампанії є дієвим механізмом реалізації принципів good governance (справедливий уряд), а саме: участі, відкритості, ефективності, інклюзивності, зворотного зв'язку.

Примітка. Сформовано автором

Використані джерела

1. Крупчан О.Д. Публічна сфера і право публічної власності. URL: http://ppp-journal.kiev.ua/archive/2017/17/3.pdf

Гецел Ірина, Николайчук Соломія, Ящук Юлія
Західноукраїнський національний університет
(наукові керівники: к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Богач Ю.А., д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Монастирський Г.Л.).

УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ТА ЗЕМЕЛЬНИМИ ВІДНОСИНАМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) та земельні відносини є одними з ключових сфер функціонування територіальної громади, що безпосередньо впливають на якість життя мешканців, розвиток інфраструктури та соціально-економічний потенціал регіону. Ефективне управління цими сферами вимагає не лише координації дій різних органів місцевого самоврядування, а й комплексного підходу, який поєднує правове регулювання, адміністративні процедури та активну участь громади.

В умовах децентралізації та розширення повноважень місцевих рад особливої актуальності набуває налагодження дієвих механізмів управління ЖКГ і земельними ресурсами, що дозволить забезпечити сталий розвиток територіальних громад та підвищення рівня благоустрою.

ЖКГ охоплює широкий спектр послуг і функцій, пов’язаних з житловим фондом, водопостачанням, теплопостачанням, утриманням об’єктів благоустрою, поводженням з відходами та іншими аспектами життєдіяльності громади. Органи місцевого самоврядування мають забезпечувати не тільки належну експлуатацію та розвиток інфраструктури, а й дотримання прав громадян на якісні комунальні послуги.

Управління ЖКГ включає такі ключові напрями:

- планування розвитку інфраструктури з урахуванням потреб громади та ресурсних можливостей;
- організація тендерних процедур для залучення виконавців послуг та контроль якості їхньої роботи;
- забезпечення прозорості тарифної політики та взаємодія з населенням щодо роз’яснення послуг і тарифів;
- впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності надання послуг (наприклад, цифровізація обліку, автоматизація систем водопостачання);
- контроль екологічних аспектів діяльності ЖКГ, зокрема поводження з відходами та охорона навколишнього середовища.

Земельні відносини є складовою частиною просторового розвитку території громади і мають значний вплив на соціально-економічний розвиток регіону. Механізми управління земельними ресурсами повинні забезпечувати раціональне використання, охорону та ефективний розподіл земельних ділянок, у тому числі для житлового будівництва, громадських об’єктів та підприємницької діяльності.

Основні складові управління земельними відносинами включають:

- ведення кадастру земель, який містить актуальну інформацію про власників, користувачів і статус земельних ділянок;
- регулювання процесів надання, зміни та припинення прав на землю відповідно до чинного законодавства;
- розробка та реалізація генеральних планів та містобудівної документації, що визначає пріоритети розвитку території;
- контроль за дотриманням законодавства у сфері землекористування та боротьба з нецільовим використанням земель;
- забезпечення участі громади у прийнятті рішень щодо земельних питань через публічні слухання та консультації.

Ефективне управління ЖКГ та земельними ресурсами можливо лише за умови координації дій виконавчих органів, депутатського корпусу та активної участі громадськості. Органи місцевого самоврядування мають створювати умови для прозорої і відповідальної діяльності, забезпечувати відкритість інформації та належний контроль.

До основних механізмів взаємодії належать:

- розробка спільних програм розвитку ЖКГ і землекористування;
- проведення регулярних сесій та комісій, де розглядаються ключові питання житлово-комунального господарства та земельних ресурсів;
- залучення експертів і громадських організацій до оцінки ефективності управлінських рішень;
- створення умов для зворотного зв’язку з мешканцями щодо якості послуг і земельних питань;
- спільний аудит та моніторинг реалізації проектів, пов’язаних із розвитком інфраструктури та раціональним використанням земель.

Серед головних викликів можна виокремити недостатнє фінансування, низький рівень технічного забезпечення, бюрократичні перепони, а також дефіцит кваліфікованих кадрів. Крім того, часті конфлікти інтересів між різними групами населення, недостатня інформованість мешканців і відсутність прозорості у прийнятті рішень ускладнюють процес ефективного управління.

Перспективи розвитку пов’язані з впровадженням цифрових технологій, розвитком електронного врядування, підвищенням ролі громадськості у контролі, а також вдосконаленням законодавчої бази. Інвестиції у модернізацію інфраструктури, навчання кадрів та залучення інноваційних рішень є запорукою сталого розвитку територіальних громад. Управління житлово-комунальним господарством та земельними відносинами в системі місцевого самоврядування територіальної громади – це комплексний процес, що потребує злагодженої роботи органів влади, прозорих процедур і активної участі мешканців. Тільки інтегрований підхід, що поєднує стратегічне планування, сучасні технології і відкритий діалог, дозволить забезпечити якість життя, раціональне використання ресурсів і сталий розвиток громади. Покращення цих сфер сприятиме зміцненню довіри населення до органів місцевого самоврядування, підвищенню ефективності управління та створенню комфортного середовища для проживання і розвитку.

Використані джерела

1. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 400 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/27985
2. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с. URL:https://dspace.wunu.edu.ua/items/11b3a633-e142-46ec-a354-058b6902a925

Головецький Олександр
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Попович Т.М.)

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

Публічна політика у сфері соціального захисту ветеранів війни розглядається як цілеспрямована діяльність органів публічної влади з вироблення, нормативного закріплення та практичної реалізації рішень, спрямованих на гарантування визначених державою прав і соціальних гарантій особам, які брали участь у захисті країни. Її специфіка зумовлена особливим статусом ветеранів як соціальної групи з підвищеними потребами та високою чутливістю до наслідків воєнних дій. На відміну від благодійних чи приватних ініціатив, ця політика має владний характер, спирається на правові норми, бюджетне фінансування та інституційно організовані механізми реалізації. Саме тому ключовим питанням стає не лише зміст задекларованих гарантій, а й ті механізми, за допомогою яких публічна політика перетворюється з нормативних приписів на реальні соціальні результати.

Базовим механізмом реалізації публічної політики щодо ветеранів є нормативно-правовий механізм, який забезпечує правову визначеність статусу ветеранів, підстав, обсягів і форм їх соціального захисту. Закони, підзаконні акти, державні стандарти, порядки призначення пільг і виплат створюють рамкові умови для управлінських дій. Через систему правових норм держава формалізує свої зобов’язання перед ветеранами, гарантує формальну рівність доступу до соціального захисту незалежно від місця проживання чи належності до того чи іншого відомства. Водночас правова база сама по собі не забезпечує фактичної дії гарантій, якщо не підкріплена інституційними, організаційними та фінансовими механізмами реалізації.

Другим ключовим блоком виступає інституційно-управлінський механізм, що пов’язаний із функціонуванням структур публічної влади, які перетворюють політичні рішення на керовану практику. Він ґрунтується на чітко визначеній системі суб’єктів – центральних органів виконавчої влади, органів соціального захисту, медичних і реабілітаційних установ, органів місцевого самоврядування, центрів надання адміністративних послуг. Наявність вертикалі реалізації, яка поєднує державний та місцевий рівні, забезпечує впровадження політики на територіях, а закріплені компетенції визначають відповідальність кожного органу за конкретні елементи соціального захисту. Саме завдяки інституційній структурі публічна політика набуває стабільності й відтворюваності незалежно від персональних змін чи політичної кон’юнктури.

Важливою складовою є організаційно-процедурні механізми, які забезпечують практичне надання ветеранам пільг, послуг, виплат і програм підтримки. Йдеться про встановлені процедури звернення, підтвердження статусу, подання документів, призначення видів допомоги, порядок оскарження рішень. Завдяки формалізації процедур політика набуває ознак стійкості, повторюваності та передбачуваності: ветерани можуть розраховувати не на одноразові акції доброї волі, а на стандартизований, регламентований процес реалізації своїх прав. У цьому полягає відмінність публічної політики від випадкових адміністративних рішень – саме процедурність перетворює її на інституціоналізовану практику.

Невід'ємним елементом виступає фінансово-економічний механізм, оскільки без бюджетного ресурсу будь-які гарантії лишаються декларативними. Публічна політика щодо ветеранів реалізується через систему бюджетного планування, програмно-цільові методи, державні та місцеві програми, фонди підтримки, цільові субвенції. Механізми фінансування визначають обсяги грошових виплат, фінансування реабілітаційних центрів, медичних послуг, житлових програм, психологічної та професійної підтримки. Рівень реальної дії політики прямо залежить від того, наскільки стабільно й прозоро забезпечено фінансову підкріпленість прийнятих рішень, які механізми контролю за використанням коштів та як реагує система на зміну потреб ветеранів у різних регіонах.

Важливим доповненням є інформаційно-комунікативні механізми, які забезпечують інформованість ветеранів про зміст своїх прав, доступні послуги, процедури їх отримання, можливості оскарження рішень. Від того, чи володіє ветеран необхідною інформацією, залежить реальна можливість скористатися гарантіями, які формально існують у законі. Інформаційні кампанії, довідкові сервіси, «гарячі лінії», електронні кабінети ветерана, публічні реєстри пільг та послуг, зрозумілі алгоритми дій – усе це є частиною механізму реалізації політики, а не другорядним елементом. Недостатність процедурної інформації фактично нівелює правові норми, перетворюючи їх на символічні декларації.

Суттєве значення має координаційний механізм, пов'язаний із горизонтальною взаємодією органів, які виконують взаємодоповнювальні функції у сфері соціального захисту ветеранів. Оскільки політика має міжсекторальний характер і перетинається зі сферами охорони здоров'я, реабілітації, зайнятості, освіти, житлової політики, адміністративних послуг, бюджетного планування, її реалізація потребує узгодженості дій різних відомств. Механізми міжвідомчої координації, робочі групи, спільні програми, єдина інформаційна база, узгоджені протоколи направлення ветерана між інституціями формують поліцентричну архітектуру публічної політики та перешкоджають фрагментації рішень.

До системи механізмів належить і контрольно-наглядовий та підзвітний механізм, який забезпечує зворотний зв'язок між державою та ветеранами. Мова йде про інститути парламентського контролю, державного аудиту, внутрішнього адміністративного контролю, громадського моніторингу, скаргові процедури, діяльність омбудсмена. Контроль дозволяє оцінити, наскільки фактична практика відповідає нормативним вимогам, виявити зловживання, бюрократичні бар'єри, корупційні ризики. Публічна підзвітність у цій сфері має особливе значення, оскільки соціальний захист ветеранів напряму пов'язаний з легітимністю держави та довірою до неї з боку громадян, які виконували оборонну функцію.

Важливою групою механізмів виступають інтеграційно-реабілітаційні інструменти, що спрямовані на повернення ветеранів до повноцінного життя в мирному суспільстві. Це програми медичної та психологічної реабілітації, професійної переорієнтації, перекваліфікації, працевлаштування, підтримки підприємницьких ініціатив, освітні можливості, заходи соціальної адаптації сімей ветеранів. Хоча вони формально можуть належати до різних політик (освітньої, зайнятості, охорони здоров'я), у контексті ветеранів вони є невід'ємними механізмами реалізації публічної політики соціального захисту, оскільки забезпечують не лише компенсацію втрат, а й відновлення соціальної суб'єктності колишніх військовослужбовців.

Отже, механізми реалізації публічної політики щодо соціального захисту ветеранів війни утворюють багатокомпонентну систему, що включає правові, інституційні, фінансові, організаційно-процедурні, інформаційні, координаційні, контрольні та інтеграційні елементи. Їх узгодженість, прозорість і стабільність визначають, чи залишатиметься політика лише декларацією, чи справді забезпечуватиме ветеранам реальний соціальний захист, гідний рівень життя та повноцінну інтеграцію в мирне суспільство.

Використані джерела

1. **Семенюк І. М.** Соціальна підтримка ветеранів та їх інтеграція у громаду. *Соціальна робота та соціальна освіта.* 2025. № 2(17). С. 93–99.

2. Соціальна захищеність ветеранів в Україні: антологія / під ред. Київ: Національна юридична бібліотека України, 2025. Вип. 6. 38 с. URL: http://nplu.org/article.php?id=423&subject=3.

Кирик Наталія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Кривокульська Н.М.)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПОВОДЖЕННЯ З ВІДХОДАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Удосконалення механізму поводження з відходами в територіальній громаді є інструментом реалізації місцевої екологічної політики. Це аргументується наступними причинами. По-перше, забезпеченням екологічної безпеки громади, оскільки ефективний механізм зменшує ризики забруднення природних ресурсів (води, повітря, ґрунтів) і мінімізує негативний вплив відходів на здоров'я населення. По-друге, створенням передумов для переходу до циркулярної економіки, адже удосконалені системи роздільного збирання, сортування, перероблення та повторного використання відходів сприяють зменшенню обсягів захоронення й раціональному використанню ресурсоцінних компонентів з відходів. «Ресурсоцінні відходи – такі, що є комерційно перспективними для використання у якості сировинних ресурсів при виробленні одного чи декількох видів товарної продукції» [1].

Вилучення й застосування ресурсоцінних відходів вимагає скоординованих територіальних дій (рис. 1).

По-третє, підсиленням інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, оскільки чіткі регламенти, координація між підрозділами та використання сучасних інструментів управління формують ефективну модель екологічного менеджменту на локальному рівні. По-четверте, економічними вигодами для громади, що проявляються у зниженні витрат на ліквідацію стихійних сміттєзвалищ, залученні інвестицій у переробну інфраструктуру, розвитку малого та середнього бізнесу в сфері ресайклінгу та створенні нових робочих місць. По-п'яте, формуванням екологічної свідомості й відповідальної поведінки населення, оскільки налагоджена система поводження з відходами стимулює участь мешканців у роздільному збиранні відходів та підвищує рівень екологічної культури жителів. По-шосте, виконанням національних та європейських екологічних вимог.

У своїй сукупності зазначені чинники підтверджують, що удосконалення механізму поводження з відходами є стратегічно важливим інструментом упровадження ефективної місцевої екологічної політики та забезпечення сталого розвитку територіальної громади.

Удосконалення механізму поводження з відходами в територіальній громаді охоплює комплекс організаційних, правових, економічних, технічних та інформаційних заходів,

спрямованих на ефективне управління усім життєвим циклом відходів, починаючи з їх утворення і закінчуючи їх утилізацією чи повторним використанням.

Сутність скоординованих дій на територіальному рівні

Сутність замислу скоординованих між собою заходів (новий сценарій) з утилізації ресурсоцінних відходів полягає в тому, що на урбанізованих територіях створюються виробництва добрив і кормів, які застосовуються за призначенням у першу чергу на території громади в рослинництві і тваринництві у сільській місцевості, а в якості дешевого і екологічного палива застосовується висушена паливна тріска із неліквідних відходів місцевого лісівництва. Без територіальної координації заходів із утилізації реалізація замислу неможлива. Наприклад, використання в якості сировини для виробництва добрив осадів комунальних очисних споруд (КОС) без інших компонентів неможливе через надмірний вміст «важких» металів. Ці метали у оптимальній кількості є корисними, а при перевищенні – шкідливими. Отже, ці відходи соціальної сфери є ресурсоцінними лише в сукупності з іншими складовими, котрі необхідно залучити до використання сумісно з осадами КОС.

Елементи механізму поводження з відходами в територіальній громаді й їх завдання ілюструє табл. 1.

Таблиця 1

Елементи механізму поводження з відходами в територіальній громаді й їх завдання

№ з/п	Елемент механізму	Його завдання
1	Організаційний	- визначення відповідальних структурних підрозділів органів місцевого самоврядування за управління відходами; - формування системи координації між органами влади, органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, бізнесом і населенням; - впровадження системи моніторингу та контролю за «потоками» відходів;
2	Правовий	- розроблення локальних нормативних актів, що регламентують роздільний збір, транспортування та утилізацію відходів; - гармонізація місцевих регламентів із національним законодавством і директивами ЄС ;
3	Економічний	- встановлення тарифів, що стимулюють зменшення утворення відходів; - запровадження механізмів «плати за фактом» утворення відходів; - залучення інвестицій у переробну інфраструктуру; - підтримка бізнесу, що працює у сфері ресайклінгу та повторного використання відходів;
4	Технічне й інфраструктурне забезпечення	- створення та модернізація пунктів роздільного збору відходів; - оновлення парку спецтехніки; - розвиток сортувальних станцій і центрів повторного використання;
5	Інформаційний	- проведення інформаційно-просвітницьких кампаній для стейкхолдерів щодо переваг роздільного збору відходів; - залучення закладів освіти до екологічних ініціатив; - розвиток екологічної культури громади.

Примітка. Сформовано автором

Значення механізму поводження з відходами в територіальній громаді і його вдосконалення полягає у тому, що він забезпечує утворення ефективної системи поводження з відходами, яка є одним із ключових напрямів місцевої екологічної політики. Її оптимізація забезпечує реальне досягнення екологічних цілей громади та національних стратегій у сфері управління відходами.

Модернізований механізм поводження з відходами в територіальній громаді дозволяє зменшити: ризики забруднення природоресурсного потенціалу громади, негативний вплив на здоров'я населення, кількість стихійних сміттєзвалищ.

Покращений механізм поводження з відходами в територіальній громаді створює передумови для підтримання переходу до циркулярної економіки, оскільки сприяє повторному використанню ресурсів, зменшенню обсягів відходів, що захоронюються, формуванню умов для розвитку бізнесу у сфері переробки відходів.

Завдяки модернізованому механізму поводження з відходами в територіальній громаді підвищується екологічна свідомість жителів, адже розвинена система управління відходами формує сталі навички роздільного збору відходів й екологічної відповідальності в громадян. Це підсилює загальну результативність місцевої екологічної політики.

Удосконалений механізм поводження з відходами дозволяє територіальній громаді отримати економічні переваги у вигляді: зменшення витрат на ліквідацію несанкціонованих сміттєзвалищ, залучення інвестицій, розвитку переробної інфраструктури, створення нових робочих місць.

Отже, вдосконалення механізму поводження з відходами в територіальній громаді є важливим інструментом реалізації місцевої екологічної політики, оскільки забезпечує екологічну безпеку громади, підсилює її інституційну спроможність і формує умови для переходу до циркулярної економіки.

Використані джерела

1. Екологія. довкілля. енергозбереження – 2025: колективна монографія / під ред. О. Е. Ілляш. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». 2025. 262 с. URL: https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2024/v-edo/monografiia-ede-2025.pdf

Ковальчук Оксана
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Августин Р.Р.)

МЕТОДОЛОГІЧНІ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасній світовій практиці управління сформовано ряд концептуально визнаних методологічних моделей оцінювання ефективності систем публічного управління, що забезпечують багатовимірне розуміння якості врядування та інституційної спроможності органів влади. Серед найвідоміших підходів варто виокремити модель Всесвітніх індикаторів врядування (Worldwide Governance Indicators, WGI), розроблену Світовим банком, яка дозволяє оцінити здатність урядів ефективно реалізовувати публічну політику, забезпечувати дотримання законності, контроль над корупцією, стабільність урядування та якість регуляторного середовища. Іншим важливим інструментом є Європейський індекс якості врядування (European Quality of Government Index, EqI), що концентрується на регіональному вимірі ефективності управління та відображає сприйняття громадянами якості роботи інституцій, зокрема рівня неупередженості, підзвітності та прозорості державних структур. Не менш вагоме значення має Міжнародний індекс ефективності державної служби (International Civil Service Effectiveness Index, INcISE), розроблений Оксфордським університетом, який вимірює базові функції та інституційні характеристики державної служби, такі як доброчесність, кадрова стабільність, стратегічне планування та якість управлінських процесів. Комплексну оцінку політичних, економічних і правових чинників здійснюють також індекси Global Competitiveness Index (GCI), World Competitiveness Ranking (WCR), Rule of Law Index (RLI) та Democracy Index (DI), що дозволяють простежити взаємозв'язок між інституційною якістю, конкурентоспроможністю економіки та рівнем демократичного розвитку держав [3].

Разом із тим, жодна з вищезазначених моделей не враховує у повному обсязі специфіку трансформаційних процесів, кризових станів і безпекових викликів, які нині визначають контекст функціонування системи публічного управління в Україні. Особливо це стосується періоду воєнного стану, коли місцеві органи влади не лише виконують традиційні управлінські функції, а й відіграють ключову роль у забезпеченні соціальної стабільності, координації гуманітарної допомоги, реалізації політики відновлення та підтримці життєдіяльності територій. У цих умовах виникає нагальна потреба в розробленні адаптованої національної методики оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, яка б враховувала не лише класичні індикатори врядування (ефективність,

прозорість, підзвітність), але й просторово-соціальні, демографічні та безпекові фактори, що впливають на управлінську спроможність територіальних громад.

Разом з тим, українська система публічного управління продовжує зазнавати впливу системних проблем, серед яких визначальними є корупційні ризики, недостатній рівень підзвітності органів влади, фрагментарність правових норм, обмежене залучення громадськості до процесів прийняття рішень, слабкий рівень цифрової зрілості управлінських структур та потреба у глибоких інституційних реформах. Додатково, військові дії та соціально-економічні кризи створюють ситуацію, коли оцінювання ефективності управління набуває не лише контрольної, але й стратегічної функції, стаючи інструментом адаптації державної політики до нових викликів, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення інституційної стійкості органів влади.

Залежно від суб'єкта проведення, оцінювання може бути внутрішнім, тобто виконуваним безпосередньо органами влади з метою підвищення власної ефективності, або зовнішнім, яке здійснюють незалежні аналітичні структури, наукові інституції чи громадські організації, що гарантує об'єктивність результатів та забезпечує зворотний зв'язок між владою і громадськістю.

У процесі формування сучасної системи оцінювання ефективності діяльності місцевих органів публічної влади важливе місце посідає громадянська активність, що виступає як детермінанта підзвітності та соціального контролю за діями влади. Особливої уваги заслуговує роль волонтерських, ветеранських та громадських об'єднань, які в умовах війни й суспільних трансформацій фактично перетворилися на додаткових агентів контролю та комунікаційних посередників між владою і громадянами.

До публічних детермінант ефективності місцевого врядування належать такі фактори, як політична стабільність громади, рівень конкуренції між політичними силами на місцевому рівні, ступінь легітимності влади у свідомості населення, а також ефективність механізмів громадської участі у процесі ухвалення управлінських рішень. Високий рівень політичної культури та наявність інклюзивних каналів участі громадян сприяють підвищенню довіри до місцевої влади та формуванню соціального капіталу громади, який є визначальним чинником її стійкості [2].

Специфічними для сучасного етапу розвитку України є нові типи детермінант, пов'язані з умовами воєнного стану та постконфліктної трансформації. До них, зокрема, належать: прифронтовий статус окремих територіальних громад, що зумовлює постійні ризики безпеки, обмежує функціонування інфраструктури й потребує особливого режиму управління; значна кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які змінюють соціальну структуру населення і збільшують навантаження на місцеві системи охорони здоров'я, освіти

та житлово-комунальні послуги; релокація бізнесу та структурна трансформація місцевої економіки, які впливають на податкову базу, зайнятість і бюджетну стабільність громад; зовнішній вплив міжнародних донорських та партнерських організацій, що фінансують гуманітарні та інфраструктурні проєкти, водночас вимагаючи високого рівня прозорості, підзвітності й управлінської дисципліни.

Перелічені фактори безпосередньо визначають методологічні орієнтири формування критеріїв, індикаторів та підходів до оцінювання діяльності місцевих органів публічної влади, вимагаючи адаптації існуючих моделей до реальних умов функціонування українських громад у період криз і відновлення.

З урахуванням зазначених положень запропоновано модель інтегрованого оцінювання діяльності місцевих органів публічної влади, яка виступає універсальним інструментом діагностики ефективності управління в умовах воєнного стану, децентралізаційних реформ та посткризової трансформації [1].

Модель передбачає оцінювання діяльності місцевого органу публічної влади з трьох взаємопов'язаних позицій, які формують цілісну систему діагностики: внутрішня оцінка – здійснюється безпосередньо працівниками апарату ради та виконавчих органів і спрямована на самоконтроль, самооцінку та вдосконалення внутрішніх процесів управління; зовнішня оцінка одного рівня – проводиться представниками громадськості, бізнес-спільноти, наукових установ та інших органів місцевої влади того ж рівня, що забезпечує прозорість і зворотний зв'язок між владою та громадянами. Її імплементація у систему місцевого врядування України відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості й підзвітності управлінських процесів, а також для утвердження сучасної культури публічного управління, орієнтованої на результат, інноваційність і стійкий розвиток громади.

Використані джерела:

1. Августин Р. Resilience-governance як інструмент стійкості публічного управління у сфері національної безпеки України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic 30 sciences.* 2025, № 4, с.30-38 https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-4

2. Августин Р., Демків І., Струмецький О. Проблемні аспекти управління економічним розвитком територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*, 4 , 2025, 8–13. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-1

3. Августин Р., Демків І., Струмецький О. Базисні положення формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* Том 342, № 3(1) , 2025, 198-204. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-29

Максименко Олександр
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Кривокульська Н. М.)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Соціальна інфраструктура територіальної громади в сучасних наукових підходах розглядається як цілісна сукупність інституцій, організацій, установ, мереж і сервісів, що забезпечують відтворення людського потенціалу та формують якість життя населення на локальному рівні. Вона включає заклади освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту, фізичної культури та спорту, житлово-комунальні служби й інші елементи, які безпосередньо впливають на соціальний комфорт та життєві можливості мешканців громади. Розвиток цієї інфраструктури виступає ключовою умовою стійкості соціальної системи, конкурентоспроможності території та спроможності громади виконувати функції публічно-правової корпорації.

Особливість сучасного етапу полягає в тому, що соціальна інфраструктура дедалі чіткіше усвідомлюється не тільки як матеріальна мережа об'єктів, а як складна система, яка включає нормативні, організаційні, управлінські та фінансові механізми реалізації соціальних функцій на місцевому рівні. Вона є об'єктом публічного управління і не може бути повністю передана ринку або приватному сектору, оскільки пов'язана з виконанням колективно значущих завдань і гарантуванням базових соціальних прав. У контексті децентралізації управління розвитком соціальної інфраструктури зміщується на рівень територіальних громад, які отримують повноваження, ресурси та відповідальність за забезпечення доступності та якості соціальних послуг.

Управління розвитком соціальної інфраструктури територіальної громади можна визначити як цілеспрямований вплив органів місцевого самоврядування на процеси формування, модернізації, утримання і функціонування соціальних об'єктів із метою підвищення рівня добробуту населення та забезпечення соціальної стабільності. Йдеться не лише про підтримання наявної мережі, а про планування її майбутньої конфігурації, адаптованої до демографічних, просторових і соціально-економічних змін. Такий підхід виводить управління соціальною інфраструктурою за межі вузького розуміння «обслуговування» закладів і підкреслює його стратегічну, випереджувальну спрямованість.

Сутність управління розвитком соціальної інфраструктури включає комплекс класичних управлінських функцій у поєднанні з публічними принципами. Планувальна функція реалізується через розробку стратегій, програм і планів розвитку соціальних

об’єктів, що враховують реальні фінансові можливості громади та прогноз майбутніх потреб населення. Аналітична функція забезпечує систематичне вивчення стану інфраструктури, рівня забезпеченості послугами, соціально-демографічної структури, просторових диспропорцій. Нормативно-регулятивна функція полягає у закріпленні правил, стандартів і процедур надання соціальних послуг у межах компетенцій громади. Координаційна функція спрямована на поєднання зусиль комунальних установ, приватних постачальників, державних органів та інститутів громадянського суспільства. Ресурсно-забезпечувальна, контрольна й коригувальна функції створюють механізми формування ресурсної бази, моніторингу результатів і корекції прийнятих рішень відповідно до змін середовища.

Розвиток соціальної інфраструктури має комплексний характер, оскільки поєднує матеріальний, фінансовий, організаційно-інституційний і соціальний виміри. З одного боку, йдеться про фізичну модернізацію мережі закладів – ремонт, реконструкцію, будівництво нових об’єктів, оптимізацію їх просторового розміщення. З іншого – про оновлення управлінських моделей, перехід від утриманського підходу до управління за результатами, впровадження програмно-цільового бюджетування, нових форматів партнерства з приватним сектором (державно-приватне партнерство, соціальне замовлення). У цій площині управління розвитком соціальної інфраструктури стає ключовим інструментом реалізації місцевої соціальної політики.

Важливою характеристикою управління розвитком соціальної інфраструктури є необхідність постійного балансу між економічною доцільністю та соціальною місією. Соціальні заклади, як правило, не є комерційно рентабельними, однак забезпечують суспільно значущий ефект, пов’язаний з відтворенням людського потенціалу, зниженням соціальних ризиків, поліпшенням якості життя. Тому органи місцевого самоврядування вимушені діяти в умовах обмежених фінансових ресурсів, множинності потреб та високих очікувань населення. Ефективне управління розвитком інфраструктури полягає у досягненні максимального соціального результату за наявних бюджетних обмежень, у тому числі через пріоритизацію, концентрацію ресурсів на критично важливих напрямках, пошук позабюджетних джерел фінансування.

Розвиток соціальної інфраструктури територіальної громади тісно пов’язаний із демографічними, просторовими та поведінковими чинниками. Міграційні процеси, старіння населення, зміна структури домогосподарств, урбанізаційні тенденції змінюють конфігурацію попиту на соціальні послуги. Управління розвитком інфраструктури вимагає постійного аналізу цих змін, адаптації мережі закладів, запобігання як надлишковій, так і дефіцитній місткості окремих сегментів. У цьому контексті особливої актуальності набуває

принцип адаптивності: система управління має бути здатною швидко реагувати на нові виклики, змінювати пріоритети та коригувати інвестиційні плани.

Управління розвитком соціальної інфраструктури територіальної громади здійснюється в межах визначеного правового поля, сформованого законодавством про місцеве самоврядування, бюджетною системою, соціальними стандартами та галузевими нормативами. Загальнонаціональні акти задають рамки компетенцій, проте конкретні моделі розвитку формуються на локальному рівні через затвердження цільових програм, стратегій, положень про окремі галузі. Це відкриває можливості для розробки власних управлінських рішень, адаптованих до ресурсного потенціалу, просторових особливостей та соціально-демографічної структури громади. Таким чином, управління розвитком соціальної інфраструктури поєднує загальнодержавні стандарти з гнучкістю локальних підходів.

У підсумку управління розвитком соціальної інфраструктури територіальної громади постає як складна, багатовимірна діяльність, яка поєднує правові, організаційні, фінансові, аналітичні, комунікаційні та стратегічні компоненти. Його результати безпосередньо відображаються на якості життя населення, рівні доступу до базових послуг, стані людського капіталу та здатності громади до сталого розвитку. Саме тому управлінський фактор дедалі частіше розглядається як ключова умова ефективного функціонування соціальної інфраструктури: від спроможності органів місцевого самоврядування аналізувати потреби, планувати розвиток, залучати ресурси й забезпечувати прозорість рішень залежить, чи стане соціальна інфраструктура реальним драйвером розвитку територіальної громади, а не лише мережевою сукупністю закладів.

Використані джерела

1. Недбалюк О. П., Дем’янишина О. А. Системний підхід до формування сучасної інфраструктури управління розвитком територіальних громад. Електронне видання: Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020, № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.51

2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 27.07.2022 р. № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov. ua/laws/show/156-19#text 6. програма з відновлення України // міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://www.minregion.gov.

Масленніков Василь
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Шкільняк М.М.).

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах війни та реформування системи охорони здоров'я в Україні актуалізується проблематика ефективного планування фінансового забезпечення. Реформи в галузі, що передбачають перехід на нові моделі фінансування й суттєве розширення автономії медичних закладів з метою підвищення якості медичних послуг потребують зваженого підходу до розподілу та використання фінансових ресурсів як на коротко-, так і на довгострокову перспективу. Недостатнє фінансування або нераціональне використання фінансових ресурсів може зумовити скорочення доступності медичної допомоги, зниження рівня матеріально-технічного забезпечення, кадрових проблем та посилення соціальних ризиків.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності заклади охорони здоров'я потребують стабільного фінансування із різних джерел надходжень для можливості оперативного реагування на надзвичайні ситуації та інші зовнішні виклики, мати змогу закупівлі обладнання, медикаментів, матеріалів та підтримання готовності до надання невідкладної допомоги. Водночас зростає навантаження на заклади охорони здоров'я, що у свою чергу потребує оперативного та адаптивного фінансового планування.

Іншими викликами у сфері фінансового забезпечення, що актуалізують питання планування є впровадження сучасних фінансово-економічних інструментів, цифровізація управлінських процесів та необхідність підвищення прозорості витрат. Саме, правильне планування дозволить ефективно використовувати кошти НСЗУ, місцевих бюджетів, грантів, благодійної допомоги та інвестиційних надходжень. Також, особливої уваги потребують питання оптимізації витрат, підвищення енергоефективності, розвитку кадрового потенціалу та оновлення медичного обладнання. В цілому, без системного фінансового планування неможливо забезпечити довгострокову стійкість закладу, його конкурентоспроможність на ринку медичних послуг та відповідність сучасним стандартам лікування.

На сьогодні серед основних тенденцій у сфері планування фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я в Україні спостерігаються наступні: зростання фінансування медичної галузі, зумовлене впливом попиту й пропозиції на медичні послуги. Серед основних чинників – прогрес медичних технологій, зміни демографічної ситуації та підвищення очікувань пацієнтів; нестача коштів, що виникає через брак коштів та нездатність держави

забезпечити достатнє фінансування для задоволення потреб системи охорони здоров'я. В умовах війни і відповідно період економічної нестабільності це питання загострюється й позначається на фіскальній рівновазі країни; збільшення питомої ваги витрат на медицину у структурі ВВП. Якщо ці видатки зростають швидше, ніж у інших секторах економіки, існує ризик скорочення фінансування важливих сфер, що впливають на добробут суспільства, що в підсумку може негативно позначитися на стабільності закладів охорони здоров'я.

Враховуючи наявні тенденції, планування фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я в умовах війни має свою специфіку. Особливості такого планування подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Особливості фінансового планування в ЗОЗ в сучасних умовах

№ з/п	Особливість	Змістовна характеристика
1	Специфіка джерел фінансування	Медичні заклади, особливо комунальної форми власності, фінансуються здебільшого за рахунок державного чи місцевого бюджету, а також через систему медичного страхування, гранти, благодійні внески тощо.
2	Інновації у фінансовому менеджменті	Сучасні технології фінансового планування, такі як автоматизовані системи обліку та управління, дозволяють підвищити ефективність використання коштів
3	Висока частка соціального значення	Фінансове планування має враховувати потребу в забезпеченні доступності медичних послуг для всіх верств населення, навіть за умов дефіциту коштів
4	Взаємозв'язок із законодавчою базою	Фінансові процеси регулюються численними нормативно-правовими актами, такими як Бюджетний кодекс України, законодавство про охорону здоров'я та інші регуляторні документи.
5	Необхідність реагування на непередбачувані витрати	У кризових умовах, таких як пандемія чи військові дії, медичні заклади стикаються з раптовим зростанням витрат на медикаменти, обладнання, ремонт приміщень тощо, що потребує швидкого та гнучкого фінансового реагування.

Примітка. Сформовано на основі [1;2;3].

Вказані особливості важливо враховувати у процесі планування фінансового забезпечення закладу охорони здоров'я. Формування дієвої системи планування фінансового забезпечення закладу охорони здоров'я потребує належного методичного забезпечення.

Використані джерела

1. Андрощук Г. Цифрова трансформація в охороні здоров'я: аналіз технологічних трендів. 2023. URL: https:// yur.com/publications/practice/informaciynepravo-telekomunikaciyi/cifrova-transformaciya-v-ohoroni-zdorovya-analiztehnologichnih-trendiv.html.

2. Стахів О. В. Інституційне забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права .Серія економічна.* Випуск 36/2023 180 http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7760405

3. Фіщук, Н., Фіщук, Б. Адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*, (1 (28), 2024. 276–289. URL: http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311768

Мирошник Олександр
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л.Б.)

МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасні умови суспільного розвитку вимагають від органів місцевого самоврядування пошуку нових підходів до забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Одним із ключових інструментів ефективного управління стає міжсекторальна взаємодія, що передбачає налагодження партнерських відносин між владними структурами, бізнесом, громадськими організаціями та освітньо-науковими установами. Така взаємодія забезпечує синергетичний ефект, сприяючи реалізації комплексних проєктів розвитку, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін.

Міжсекторальна взаємодія виступає важливим елементом моделі партисипативного управління, у межах якої територіальна громада розглядається як активний суб'єкт розвитку, а не лише як об'єкт управлінських рішень. Її розвиток ґрунтується на принципах відкритості, взаємної відповідальності, прозорості та довіри між секторами. Співпраця між владою, бізнесом та громадянським суспільством дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, підвищує якість надання публічних послуг та зміцнює соціальну згуртованість громади [1].

Зазначимо, що міжсекторальна взаємодія є необхідною умовою ефективного управління розвитком територіальних громад, оскільки вона забезпечує комплексність управлінських процесів, інноваційність рішень і мобілізацію ресурсного потенціалу. Її впровадження посилює спроможність громад до стратегічного планування, модернізації інфраструктури, забезпечення якісних публічних послуг та формування конкурентоспроможного соціально-економічного середовища. В умовах сучасних викликів міжсекторальне партнерство стає одним із ключових драйверів сталого розвитку громад та основою формування ефективної моделі локального врядування.

Особливого значення міжсекторальна взаємодія набуває у процесі реалізації стратегій місцевого розвитку, де необхідна консолідація фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів. Механізми партнерства можуть реалізовуватися у формі публічно-приватного партнерства, соціального замовлення, грантових програм, спільних інвестиційних проєктів або громадських ініціатив. Залучення різних секторів дозволяє формувати багатовимірну систему управління, що підвищує адаптивність громади до викликів зовнішнього середовища. Водночас, серед основних переваг міжсекторальної взаємодії слід відзначити

підвищення ефективності використання бюджетних коштів, розвиток соціальної інфраструктури, покращення інвестиційного клімату та розширення можливостей для громадянської участі. Водночас ефективність такого співробітництва залежить від рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, наявності нормативно-правової бази, що регулює партнерські відносини, та здатності учасників до координації спільних дій.

Зазначимо, що у науковому дискурсі міжсекторальна взаємодія розглядається як механізм інтеграції інтересів і ресурсів різних соціальних акторів, який створює нову якість управління розвитком територій. Вона сприяє переходу від вертикальної системи управління до мережевої, де кожен сектор виступає рівноправним учасником у прийнятті рішень. Такий підхід відповідає сучасним європейським тенденціям децентралізації та забезпечує реалізацію принципів субсидіарності, партнерства і сталого розвитку.

Міжсекторальне партнерство є необхідною передумовою ефективного місцевого розвитку, оскільки жоден сектор не володіє повним спектром ресурсів і управлінських інструментів, необхідних для вирішення комплексних проблем громади [2]. Об'єднання зусиль забезпечує синергію, яка породжує нову якість управлінських процесів і розширює можливості модернізації локальних політик. При цьому, учасниками міжсекторального партнерства в управлінні розвитком громади є:

– органи місцевого самоврядування, які виступають координатором і основним суб'єктом прийняття рішень, формують нормативно-правові та організаційні умови реалізації спільних проєктів, забезпечують стратегічне планування, фінансування та контроль результатів;

– бізнес-сектор, що забезпечує інвестиційні ресурси, технологічні інновації, формує нові робочі місця та бере участь у розвитку локальної економіки. У багатьох громадах саме бізнес є драйвером соціально відповідальних ініціатив, які підсилюють місцевий потенціал;

– громадські організації та ініціативні групи, які виконують функцію комунікаційного зв'язку між владою й населенням, сприяють підвищенню прозорості процесів управління, забезпечують експертизу, громадський контроль і просування соціально значущих проєктів;\

– освітні й наукові установи, що формують аналітичну базу управлінських рішень, забезпечують експертну підтримку, проводять дослідження в сфері розвитку громад, розробляють програми підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Міжсекторальне партнерство створює умови для: підвищення якості управлінських рішень завдяки залученню різних груп стейкхолдерів, їхньої експертизи та досвіду; консолідації ресурсів, що дозволяє реалізовувати масштабні інфраструктурні, соціальні, економічні та культурні проєкти; формування ефективної локальної економіки, з орієнтацією

на сталий розвиток, інновації, екологічність і підприємництво; зростання прозорості та відповідальності влади, що сприяє зміцненню довіри населення; посилення соціальної згуртованості, адже спільні рішення і проєкти сприяють активній участі громадян у житті громади; запровадження інноваційних управлінських моделей, зокрема партисипативних підходів, проєктного менеджменту, державно-приватного партнерства, мережевих структур взаємодії.

Результативність управління розвитком територіальних громад безпосередньо залежить від здатності місцевої влади ініціювати, підтримувати та інституціоналізувати партнерські відносини між секторами. Завдяки міжсекторальній взаємодії громади отримують:

– більш гнучку та адаптивну систему управління, здатну швидко реагувати на виклики середовища (демографічні, соціальні, безпекові, економічні);

– оптимізацію бюджетних видатків, що є особливо актуальним в умовах обмежених фінансових ресурсів;

– зростання інвестиційної привабливості, оскільки спільні проєкти з бізнесом формують позитивний імідж громади; підсилення кадрового потенціалу, через участь освітніх установ у навчанні та підготовці кадрів для громади.

Отже, розвиток міжсекторальної взаємодії є необхідною умовою підвищення ефективності управління розвитком територіальних громад. Він забезпечує комплексне використання потенціалу громади, сприяє формуванню соціального капіталу та підвищенню рівня довіри між громадянами і владою. У перспективі саме міжсекторальне партнерство має стати основою інноваційного управління місцевим розвитком, орієнтованого на досягнення суспільного добробуту.

Використані джерела

1. Теперік Д., Покальчук О., Ілюк К., Загородський А., Вартовник І. Міжсекторальна співпраця: уроки на шляху до стійкого суспільства. Міжнародний центр оборони та безпеки. Таллінн, 2023. URL: https://drive.google.com/file/d/1w2SynsUREgp3VWSuOr OnfRm6YQWS-f_T/view

2. Шинкарьов А. М. Міжсекторальне партнерство органів управління та децентралізація влади в Україні. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2018. № 2. С. 94-101. URL: https://maup.com.ua/assets/files/expert/2/mizhsektoralnepartnerstvo-organiv-upravlinnya-ta-decentralizaciya-vladi-v-ukraini.pdf

Пипа Юрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.н.д.у., професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Шкурат І. В.)

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ПРОВЕДЕННЯ МЕДИЧНОЇ РЕФОРМИ

Медична реформа в Україні спрямована на формування ефективної, конкурентоспроможної, фінансово стійкої та пацієнтоорієнтованої системи охорони здоров'я. Одним із ключових напрямів її впровадження є модернізація організаційного забезпечення функціонування закладів охорони здоров'я (ЗОЗ). У сучасних умовах від лікарень вимагається не лише надавати якісні медичні послуги, але й забезпечувати прозорість управління, ефективність ресурсного використання, цифровізацію процесів, розвиток інституційної спроможності та відповідність вимогам Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Відповідно до цього, ЗОЗ повинні адаптувати свої організаційні структури та моделі управління, щоб відповідати новим умовам фінансування, конкуренції та зростання вимог пацієнтів.

Заклади охорони здоров'я належать до організацій публічної сфери. Їх організаційне забезпечення охоплює систему управління, організаційну структуру, кадрове забезпечення, внутрішні регламенти, технологію прийняття рішень, логістику пацієнтів та механізми контролю якості. Медична реформа суттєво змінює підходи до управління ЗОЗ: лікарня з бюджетної установи перетворюється на автономний суб'єкт, який взаємодіє з НСЗУ за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Це означає, що ефективність організаційних процесів безпосередньо визначає фінансові можливості закладу, його конкурентну позицію та рівень задоволеності пацієнтів.

Необхідність модернізації організаційного забезпечення посилюється такими чинниками, як: підвищення вимог до якості медичних послуг; зміна фінансових механізмів і контрактування з НСЗУ; цифровізація медичних процесів; необхідність впровадження управління за результатами; зростання конкуренції між медичними закладами; дефіцит медичних кадрів та необхідність оптимізації їхнього навантаження; потреба у підвищенні інтеграція вимог безпеки пацієнтів.

У цьому контексті модернізація організаційного забезпечення стає ключовим стратегічним завданням для керівництва закладів охорони здоров'я.

Одним із головних напрямків модернізації є трансформація організаційної структури. Традиційна ієрархічна модель управління сьогодні потребує оновлення, оскільки вона не

забезпечує гнучкості та швидкого прийняття управлінських рішень. Модернізовані заклади переходять до процесно-орієнтованих структур, де акцент робиться не на підпорядкуванні, а на координації та взаємодії структурних підрозділів.

Отже, сучасна структура ЗОЗ має включати: менеджера з якості; координатора щодо взаємодії з НСЗУ; команду кіберзахисту та ІТ-підтримки; відділ стратегічного розвитку; фахівців з цифровізації медичних послуг; відділ комунікацій та роботи з пацієнтами; службу внутрішнього аудиту. Таке розширення функціональних напрямів дозволяє ЗОЗ відповідати вимогам програми медичних гарантій, здійснювати стратегічне планування, забезпечувати належний рівень eHealth-процесів та покращувати взаємодію з громадськістю.

Цифрова трансформація є обов'язковою умовою модернізації організаційного забезпечення ЗОЗ. Вона охоплює такі напрями:

- впровадження електронної медичної картки;
- автоматизацію обліку медичних послуг;
- інтеграцію з eHealth;
- створення електронних реєстрів пацієнтів;
- електронний документообіг;
- впровадження телемедицини та дистанційних консультацій;
- цифровий моніторинг якості послуг.

Завдяки цьому заклади охорони здоров'я отримують можливість підвищити швидкість обробки інформації, уникнути дублювання записів, забезпечити точність даних, оптимізувати робочі процеси та підвищити якість обслуговування пацієнтів. Цифровізація також сприяє аналітичній діяльності, тобто менеджмент отримує доступ до реальних показників навантаження, ефективності, тривалості лікування, оцінки результативності лікарів.

Система управління якістю також стає невід'ємною складовою організаційного забезпечення. Вона включає розробку стандартів, процедур, протоколів, алгоритмів дій персоналу, а також постійний моніторинг виконання вимог.

Основні елементи системи якості такі: внутрішній аудит; оцінка задоволеності пацієнтів; клінічний аудит; система управління ризиками; аналіз інцидентів безпеки; регулярна підготовка персоналу. Впровадження системи якості не лише підвищує рівень медичного обслуговування, але й забезпечує конкурентні позиції закладу під час контрактування з НСЗУ, яка враховує показники безпеки, структурні характеристики та відповідність стандартам.

Ефективність закладу охорони здоров'я значною мірою залежить від його кадрового потенціалу. Успішний ЗОЗ повинен мати: сформовану і дієву систему мотивації; програми

підвищення кваліфікації; сучасні підходи до формування команд; прозорі процедури розподілу навантаження.

Медична реформа передбачає нову модель фінансування, за якої заклад отримує кошти відповідно до кількості та якості наданих послуг. Це означає, що організаційні процеси мають бути максимально оптимізованими, орієнтованими на результат та контроль витрат.

Фінансова модернізація включає: запровадження системи медичного обліку послуг; управління витратами; диверсифікацію доходів; залучення грантів, благодійної допомоги, співпрацю з громадами; інвестиції у розвиток; планування бюджету за програмно-цільовим методом. Фінансова прозорість діяльності ЗОЗ сприяє довірі пацієнтів, партнерів та донорів.

У контексті модернізації організаційного забезпечення функціонування закладу охорони здоров’я в умовах проведення медичної реформи ЗОЗ повинні розвивати партнерство з: територіальними громадами; соціальними службами; закладами освіти; міжнародними фондами; місцевим бізнесом; громадськими організаціями. Це дасть змогу залучати додаткові ресурси, підвищувати ефективність профілактичних програм, посилювати соціальну відповідальність та розширювати коло можливостей для пацієнтів.

Таким чином, модернізація організаційного забезпечення функціонування закладу охорони здоров’я в умовах медичної реформи є комплексним процесом, що охоплює трансформацію управлінських структур, цифровізацію, удосконалення системи управління якістю, розвиток кадрового потенціалу та зміцнення фінансової стійкості. Ефективна реалізація цих напрямів дозволяє підвищити рівень медичної допомоги, покращити доступність послуг, забезпечити безпеку пацієнтів та сформувати сучасну модель функціонування закладу. Заклади охорони здоров’я, які впроваджують сучасні організаційні підходи, отримують значні конкурентні переваги, зміцнюють взаємодію зі стейкхолдерами та роблять вагомий внесок у розвиток системи охорони здоров’я України.

Використані джерела

1. Барзилович А.Д. (2020). Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. Інвестиції: практика та досвід, №2, С. 134-140.

2. Мельник А., Адамик В. (2024). Аналізування організаційної діяльності закладу охорони здоров'я в умовах реформування галузі: теоретико-методологічні та прикладні аспекти. Економічний аналіз, Том 34, №1, С. 26-41. DOI: 10.32702/2307-2156-2018.12.2

Свирид Іванна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Мельник А. Ф.)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КУЛЬТУРИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Управління розвитком культури в територіальній громаді в сучасних умовах набуває стратегічного значення, оскільки культура розглядається не лише як окрема галузь соціальної сфери, а як фундаментальний чинник людського розвитку, формування цінностей та згуртованості спільноти. У науковому дискурсі культура трактується як багатовимірне явище, що охоплює матеріальні й духовні надбання, норми поведінки, способи мислення, творчі практики та спосіб організації спільного життя. Така широта змісту зумовила появу сотень наукових дефініцій, але всі вони так чи інакше підкреслюють, що культура є формою самовираження людини й одночасно середовищем, у якому відтворюється історична пам'ять, ідентичність і соціальний досвід.

На рівні територіальної громади культура виступає тим простором, у якому щоденно перетинаються інтереси мешканців, місцевої влади, освітніх та громадських інституцій. Саме тут формуються та передаються традиції, підтримуються локальні символи, народжуються нові форми творчості й комунікації. В умовах децентралізації органи місцевого самоврядування отримали розширені повноваження у сфері культури, що перетворює її на сферу спільної відповідальності громади й влади. Від того, наскільки продумано та системно вибудувана культурна політика, залежить рівень соціальної згуртованості, привабливість території для мешканців і гостей, а також спроможність громади зберегти власну самобутність в умовах глобальних змін.

Управління розвитком культури в територіальній громаді передбачає комплекс управлінських функцій: від нормотворчості та стратегічного планування до фінансування, організації діяльності закладів культури, підтримки творчих ініціатив і охорони культурної спадщини. Місцева влада має формувати цілісну культурну політику, що враховує специфіку громади, її історичний досвід, демографічну структуру та ресурсний потенціал. Важливим є перехід від епізодичних заходів до системного планування – розроблення культурних стратегій, програм розвитку галузі, механізмів моніторингу й оцінювання результатів. Такий підхід дозволяє інтегрувати культуру в загальну систему управління розвитком, розглядати її як рівноправний напрям поряд з освітою, економікою, соціальним захистом.

Одним із ключових аспектів сучасного управління культурою є усвідомлення її економічного потенціалу. Культура все частіше сприймається як ресурс розвитку креативних індустрій, культурного туризму, подієвої економіки, що створює додану вартість, робочі

місця, стимулює підприємництво. Водночас економізація культурної сфери не може підміняти її суспільну місію: завданням органів влади є забезпечення балансу між комерційними ініціативами й соціально значущими культурними практиками, зокрема доступністю культурних послуг для вразливих груп населення, підтримкою аматорських колективів, збереженням нематеріальної спадщини. Саме поєднання економічного та соціокультурного вимірів робить культурну політику громади стійкою та результативною.

В управлінні культурним розвитком особливе значення має людський фактор. Розвиток культури неможливий без активної участі працівників закладів культури, митців, педагогів, громадських активістів і волонтерів. Від їхньої компетентності, мотивації та креативності залежить наповнення культурного простору та якість культурних продуктів. Тому важливим напрямом діяльності місцевого самоврядування є підтримка культурних кадрів: можливості для підвищення кваліфікації, участь у професійних мережах, програмах обміну, грантових конкурсах. Паралельно необхідно розширювати можливості для самоорганізації громадян – ініціативних груп, творчих об'єднань, молодіжних платформ, які здатні пропонувати й реалізовувати інноваційні культурні проєкти.

Сучасні підходи до управління культурою в громаді неможливі без цифровізації. Онлайн-події, віртуальні простори, електронні бібліотеки, цифрові архіви, інтерактивні музеї дозволяють зробити культуру більш доступною, особливо для мешканців віддалених населених пунктів або людей з обмеженими можливостями. Водночас цифровий вимір культури стає важливим каналом репрезентації громади назовні, впливає на її імідж та привабливість. Органи влади мають забезпечувати технічні, організаційні та кадрові умови для розвитку цифрових культурних сервісів, поєднуючи їх з традиційними форматами роботи закладів культури.

Окремий вимір управління культурою пов'язаний із збереженням і актуалізацією культурної спадщини. Територіальні громади відповідають за охорону пам'яток архітектури та історії, підтримку локальних традицій, ремесел, фольклору, що є основою ідентичності та «обличчя» території. Ефективна політика у цій сфері поєднує охоронні заходи з творчою інтерпретацією спадщини – через фестивалі, майстер-класи, освітні програми, туристичні маршрути. Таким чином, спадщина перестає бути «музеєфікованим минулим» і перетворюється на ресурс сучасного розвитку, що поєднує покоління та зміцнює емоційний зв'язок мешканців із місцем.

Управління культурним розвитком у територіальній громаді тісно пов'язане з формуванням соціального капіталу. Через участь у культурних заходах, спільних проєктах, волонтерських ініціативах люди вибудовують горизонтальні зв'язки, навчаються співпрацювати, довіряти одне одному й місцевій владі. Культура стає каналом включення

громадян у процеси прийняття рішень, майданчиком для діалогу, інструментом профілактики соціальної напруги. Це особливо важливо в умовах воєнних і післявоєнних викликів, коли громади потребують відновлення, переосмислення спільного досвіду, підтримки психологічної стійкості та єдності.

Отже, управління розвитком культури в територіальній громаді є складним багаторівневим процесом, що поєднує стратегічне планування, правове регулювання, фінансове забезпечення, кадрову політику, міжсекторальну співпрацю та активну участь громадян. Культура в цьому контексті виступає не лише сферою дозвілля, а ключовим ресурсом формування ідентичності, зміцнення соціальної згуртованості та підвищення якості життя. Від того, наскільки професійно й відповідально органи місцевого самоврядування вибудовують культурну політику, залежить здатність громади не лише зберегти власну самобутність, а й перетворити культурний потенціал на реальний чинник сталого розвитку.

Використані джерела

1. Розвиток культури на місцевому рівні: нові райони, повноваження та ресурси. Український кризовий медіа-центр: сайт. 10.09.2020. URL: https://uacrisis.org/uk/rozvytok-kultury-na-mistsevomurivni-novi-rajony

2. Шкільняк М. М., Мельник А., Микитюк П., Желюк Т., Васіна А., Пушкар З. Менеджмент та публічне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. Вісник економіки. 2022. № 4. С.175-186.

Скиба Євгеній
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Іващук О.Т.)

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БРЕНДИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Використання інструментарію брендингу для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади сьогодні розглядається не як додатковий елемент іміджевої політики, а як складова стратегічного управління розвитком. Посилення конкуренції між громадами за інвестиції, людський капітал, міжнародні проєкти та державні ресурси обумовлює потребу не лише в ефективному управлінні, а й у чіткому позиціонуванні території у ширшому соціально-економічному просторі. За цих умов брендинг перестає бути «маркетинговою прикрасою» і перетворюється на інструментарій формування, накопичення та використання репутаційного капіталу як нематеріальної основи конкурентоспроможності.

Еволюція підходів до брендингу територій показала перехід від «city marketing» як просування міста чи громади у ролі туристичного або інвестиційного продукту до «place branding» як довгострокового управління репутацією та ідентичністю території. Якщо на ранніх етапах увага зосереджувалася переважно на рекламних кампаніях, слоганах і візуальних образах, то сучасне розуміння брендингу в публічному управлінні виходить далеко за межі комунікаційного виміру. Бренд території починає розглядатися як узагальнене відображення реальних практик управління, якості середовища, рівня відкритості влади, інклюзивності рішень, а також як інструмент узгодження інтересів стейкхолдерів. Саме тому бренд не може бути «вигаданим» незалежно від повсякденної поведінки інституцій – він формується на основі реальних дій та рішень громади.

Інструментарій брендингу територіальної громади включає кілька взаємопов’язаних груп засобів. По-перше, це інструменти формування ідентичності та позиціонування – визначення унікальних рис громади, її ціннісної пропозиції, стратегічної спеціалізації, образу майбутнього. Ідеться про аналітичну роботу з виявлення сильних сторін, локальних ресурсів, історико-культурних особливостей, економічних ніш, що можуть стати базою для диференціації громади серед інших. По-друге, це інструменти візуалізації й вербалізації бренду – логотип, слоган, брендбук, єдиний стиль комунікацій, які забезпечують впізнаваність та цілісність образу території в інформаційному полі. По-третє, це інструменти комунікації та просування: офіційні сайти, сторінки громади в соціальних мережах, інформаційні кампанії, участь у виставках та форумах, медіапроєкти, інтеграція бренду у туристичні та інвестиційні продукти. І, нарешті, важливе місце посідають інструменти

управління репутацією – прозорість діяльності органів влади, відкриті дані, механізми участі громадян, реакція на кризові ситуації, здатність до послідовних і передбачуваних рішень.

Підвищення конкурентоспроможності територіальної громади через брендинг проявляється у кількох вимірах. На зовнішньому рівні бренд допомагає громадам зменшити інформаційну асиметрію для інвесторів, донорів, туристів та потенційних резидентів. Чітко сформульований образ території з прозорою «історією успіху» знижує потребу в додаткових перевірках, аудитах та гарантіях, зменшує транзакційні витрати прийняття рішень щодо співпраці. Інвестор, який бачить послідовну поведінку влади, зрозумілу стратегію й упізнаваний бренд, схильний розглядати таку громаду як більш передбачуваного партнера. На внутрішньому рівні бренд служить рамкою консолідації – він формує відчуття причетності мешканців, підвищує їхню лояльність до місця проживання, стимулює участь у місцевих ініціативах та сприяє утриманню активного людського капіталу.

У контексті децентралізації, коли громади отримали реальні фінансові повноваження і можливість самостійно формувати власну політику розвитку, брендинг став інструментом позиціонування у конкурентному середовищі. Громади більше не можуть покладатися лише на формальні адміністративні статуси – вони вимушені доводити свою спроможність через успішні проєкти, ефективне управління, прозорість і довіру. Застосування інструментів брендингу в цьому випадку дозволяє не лише «заявити про себе», а й вибудувати логіку, за якою зовнішні й внутрішні групи сприймають територію як надійного партнера. Ефективний бренд стає сигналом управлінської зрілості: він показує, що громада здатна мислити стратегічно, узгоджувати інтереси й підтримувати обрану траєкторію розвитку.

Практика впровадження брендингу довела, що формальні елементи (логотип, слоган, рекламні продукти) мають сенс лише за умови їх вбудованості у стратегії розвитку та щоденну управлінську діяльність. Інструментарій брендингу починає працювати на конкурентоспроможність, коли бренд інтегровано у документи стратегічного планування, програми соціально-економічного розвитку, інвестиційні паспорти, туристичні концепції, політику цифрової присутності громади. Тоді будь-які інфраструктурні проєкти, реформи у сфері сервісів, культурні події чи участь у міжнародних ініціативах узгоджуються з обраним позиціонуванням і підсилюють один одного. Натомість декоративний брендинг, не підкріплений реальними змінами, породжує репутаційні втрати, оскільки створює розрив між обіцяним образом та досвідом взаємодії з громадою.

Застосування інструментарію брендингу в українських громадах набуло особливого значення у зв’язку з війною та перспективами післявоєнного відновлення. В умовах високої невизначеності та конкуренції за ресурси довіра й репутація стали такими ж важливими, як і формальні показники соціально-економічного розвитку. Громади, які до цього часу

сформували впізнаваний бренд, вибудували послідовну комунікацію та продемонстрували відкритість управління, одержали кращі стартові позиції для залучення гуманітарної, інвестиційної та експертної допомоги. Таким чином, брендинг проявив себе як довгостроковий актив, що працює на конкурентоспроможність особливо у кризові періоди, коли швидкість і довіра відіграють визначальну роль.

Водночас застосування інструментів брендингу висуває високі вимоги до управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. Для того щоб бренд дійсно підвищував конкурентоспроможність, необхідно забезпечити професійне управління комунікаціями, узгодженість між різними політиками (інвестиційною, просторовою, соціальною, культурною), системний моніторинг репутаційних ефектів. Важливим є залучення стейкхолдерів до процесу творення бренду – бізнесу, громадських організацій, культурних інституцій, освітнього середовища, активних мешканців. Участь різних груп не лише підвищує легітимність бренду, а й перетворює його на спільний ресурс, який учасники готові захищати і примножувати.

Отже, використання інструментарію брендингу для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади полягає не в створенні красивого логотипу, а в послідовному управлінні репутаційним капіталом через ідентичність, комунікації, управлінську поведінку та залученість стейкхолдерів. Бренд виступає нематеріальним активом, який перетворюється на матеріальні результати – залучені інвестиції, виграні проєкти, збережений людський капітал, партнерства, зростання довіри до місцевої влади. Інтегрований у стратегію розвитку, бюджетні рішення та повсякденну практику управління, брендинг перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності громади в умовах децентралізації, глобальної конкуренції та постійної турбулентності середовища.

Використані джерела

1. Гриневич Л. В., Бєлікова Н. В., Беккер М. Л. Наукові аспекти цілепокладання регіонального розвитку як складової територіального брендингу. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 327-333.

2. Дудкіна О., & Чикало І. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Економіка та суспільство. 2024. № (66). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-48.

Скрипинець Мирослава
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Шкільняк М.М.)

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Сталий розвиток територіальної громади (ТГ) сьогодні розглядається як центральна парадигма місцевого врядування, що поєднує економічні, соціальні, екологічні компоненти розвитку. В умовах зростання викликів, пов'язаних з воєнними загрозами, економічною нестабільністю, потребою у відновленні інфраструктури, зміною клімату й міграційними процесами, ефективність управління сталим розвитком громади визначає її здатність забезпечувати якість життя мешканців і конкурентоспроможність території. Саме тому питання вдосконалення системи управління сталим розвитком набуває особливої актуальності для українських громад, зокрема для громад прикордонних та регіонів підвищеної безпекової вразливості.

Сучасні підходи до управління сталим розвитком передбачають перехід від традиційної моделі управління, зорієнтованої на поточні потреби, до стратегічної, довгострокової моделі, яка ґрунтується на принципах комплексності, узгодженості політик та участі стейкхолдерів. Сталий розвиток повинен перетворитися з формальної вимоги на практичний інструмент управління ТГ.

Підвищення інституційної спроможності ОМС є ключовим напрямом удосконалення управління сталим розвитком. Для цього ТГ повинна сформувати професійну управлінську команду, спроможну працювати з аналітикою, стратегічним плануванням, проєктним менеджментом та залученням інвестиційних ресурсів. Важливо забезпечити горизонтальну взаємодію між структурними підрозділами, адаптивність до викликів та інституційну сталість (табл.1).

Важливою умовою успішного управління сталим розвитком є активне залучення громадськості та розвиток партисипативних практик. Участь громадян у плануванні та ухваленні рішень забезпечує легітимність місцевої політики, підвищує довіру до влади та сприяє ухваленню рішень, які реально відповідають потребам населення. Інструментами такої участі можуть стати: партисипативний бюджет, електронні консультації, опитування, партнерські платформи, громадські ради, тематичні форуми та залучення молодіжних ініціатив. Практика світових громад демонструє, що саме ті муніципалітети, які забезпечили постійний діалог із населенням, мають найвищі показники стійкості та ефективності впровадження стратегій розвитку.

Таблиця 1

Інституційні чинники управління сталим розвитком територіальної громади

Чинник	**Характеристика**	**Очікуваний ефект**
Розвиток кадрового потенціалу	Підготовка, перепідготовка, тренінги, сертифікації	Зростання професійності управлінців
Проєктний менеджмент	Розробка та реалізація грантових ініціатив	Залучення зовнішніх ресурсів
Аналітична спроможність	Використання даних, моніторингу, прогнозування	Обґрунтовані рішення
Організаційна координація	Комунікація між відділами ОМС	Узгодженість дій та ефективність політик

Невід'ємною складовою вдосконалення управління сталим розвитком є цифрова трансформація громади. Вона дозволяє підвищити прозорість управління, забезпечити доступ громадян до інформації, покращити надання адміністративних послуг, оптимізувати процеси управління та збору даних. Цифрові інструменти, такі як геоінформаційні системи (GIS), інтерактивні карти проєктів, відкриті бюджети, електронні реєстри та платформи моніторингу, дають змогу проводити точний аналіз стану ТГ, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані рішення.

Окремий пріоритет становить екологічний вимір сталого розвитку, який передбачає раціональне використання природних ресурсів, охорону довкілля, підвищення рівня екологічної культури й відповідальності населення і публічних службовців. У рамках екологічного виміру особлива увага має бути приділена управлінню відходами, використанню їх ресурсоцінних компонентів.

«Ресурсоцінні відходи – такі, що є комерційно перспективними для використання у якості сировинних ресурсів при виробленні одного чи декількох видів товарної продукції» [1].

Для екологізації розвитку ТГ важливо впроваджувати екологічні програми, системи моніторингу якості (води, повітря), стимулювати здійснення енергоефективних заходів, реалізовувати екологічні проєкти та ініціативи зі збереження природної спадщини. Враховуючи екологічні виклики прикордонних регіонів, громади мають формувати партнерства з міжнародними організаціями, отримувати грантову підтримку та впроваджувати спільні регіональні програми сталого розвитку.

Соціальний вимір сталого розвитку охоплює питання соціальної інклюзії, якості життя, доступності послуг, захисту вразливих груп населення та формування людського капіталу. Для цього важливо забезпечити доступність медичних та освітніх послуг, розвиток соціальної інфраструктури, підтримку сімей військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, молоді та літніх людей. Сталий розвиток громади неможливий без формування стійкого

та згуртованого суспільства, здатного протистояти кризам, надзвичайним ситуаціям і долучатися до розвитку території (табл. 2).

Таблиця 2

Соціальні аспекти управління сталим розвитком громади

Напрям	**Заходи**	**Ефект**
Доступність соціальних послуг	Розвиток медицини, освіти, соціального захисту	Підвищення якості життя
Робота з ВПО	Інтеграційні програми, підтримка	Соціальна стабільність
Молодіжна політика	Хаби, коворкінги, спортивні простори	Активізація молоді
Підтримка літніх людей	Соціальні програми, дозвілля	Соціальна інклюзія

Економічний вимір сталого розвитку вимагає створення умов для інвестицій, підтримки підприємництва, розвитку малого та середнього бізнесу, ефективного використання місцевого потенціалу та формування економічних кластерів. ТГ має орієнтуватися на залучення інвестицій, розвиток креативних індустрій, смарт спеціалізацію, підтримку фермерства, зеленого бізнесу, туризму. Ефективна економічна політика є основою фінансової стійкості громади та її здатності реалізовувати соціальні та інфраструктурні проєкти.

Системне вдосконалення управління сталим розвитком також вимагає ефективного моніторингу та оцінювання результатів. Важливо визначати індикатори сталості ТГ, проводити регулярний аналіз, готувати публічні звіти, здійснювати коригування програм залежно від отриманих результатів. Такий підхід забезпечує адаптивність місцевої політики і дозволяє своєчасно реагувати на нові виклики.

Таким чином, вдосконалення управління сталим розвитком територіальної громади є багатовимірним процесом, що потребує ефективної інституційної структури, цифрової трансформації, екологічної відповідальності, економічної активності та соціальної інклюзії. Реалізація комплексу запропонованих підходів забезпечить підвищення якості життя мешканців та формування конкурентоспроможної моделі місцевого розвитку.

Використані джерела

1. Екологія. довкілля. енергозбереження – 2025: колективна монографія / під ред. О. Е. Ілляш. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». 2025. 262 с. URL: https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2024/v-edo/monografiia-ede-2025.pdf

Федорович Галина
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д. е. н., професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Мельник А.Ф.)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ МІСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Актуальність презентованого дослідження полягає в тому, що розвиток цифровізації в Україні у сфері фізичної культури і спорту відіграє одну із найважливіших ролей життя людини та суспільства. Як зазначає Т. Осадченко, від фізичної грамотності країни залежить рівень середньої тривалості життя громадян, рівня здоров'я та загального морально-психологічного стану населення [2]. Для органів місцевого самоврядування впровадження цифрових інструментів дає можливість забезпечити прозорість управлінських процесів, підвищити оперативність прийняття рішень, створити зручні сервіси для громадян, здійснювати моніторинг ефективності спортивних програм і закладів на основі аналітичних даних [4].

В Україні спостерігається достатній рівень залучення громадян до сфери фізичної культури та спорту, проте, для зміцнення загального здоров'я громадян, сталого морально-психологічного розвитку та загального фізичного виховання необхідно й надалі вдосконалювати заходи державної підтримки розвитку цього напряму. Одним із таких заходів і виступає цифрова трансформація фізичної культури та спорту [1].

Таким чином, дослідження процесу цифровізації у сфері управління фізичною культурою є своєчасним і суспільно значущим, оскільки сприяє формуванню нової моделі муніципального управління, орієнтованої на інновації, відкритість і підзвітність громаді.

Попри наявність значної кількості праць із проблем цифрового урядування, цифровізація управління фізичною культурою на рівні місцевих громад залишається недостатньо дослідженою. Особливо бракує практичних аналізів щодо впровадження електронних сервісів, інформаційних систем і цифрових інструментів у діяльність муніципальних органів управління спортом [1].

Мета дослідження полягає у виявленні особливостей, напрямів та ефективності процесів цифровізації управління сферою фізичної культури в Тернопільській міській територіальній громаді, а також у визначенні перспектив подальшого розвитку цифрових інструментів у муніципальному управлінні спортом.

Сутність дослідження полягає у розкритті змісту, напрямів та механізмів цифровізації системи управління фізичною культурою на рівні місцевого самоврядування. У роботі розглядається цифровізація не лише як процес упровадження нових інформаційних

технологій, а як комплексна трансформація управлінських, організаційних і комунікаційних процесів у сфері фізичної культури.

Основна увага приділена аналізу практичного досвіду Тернопільської міської територіальної громади, де поступово впроваджуються електронні інструменти управління, зокрема: онлайн-реєстрація дітей у спортивні секції, створення цифрових баз даних спортсменів, тренерів і спортивних закладів, автоматизація звітності та документообігу у комунальних спортивних установах; використання електронних сервісів для комунікації з громадянами; запровадження аналітичних панелей для моніторингу ефективності діяльності спортивних шкіл і програм [3].

Дослідження також охоплює оцінку управлінських переваг цифрових інструментів, серед яких підвищення прозорості управлінських процесів, зниження адміністративного навантаження, оперативність прийняття рішень на основі аналітики, покращення доступності послуг для мешканців громади.

Водночас виявлено основні проблеми цифровізації галузі:

1) недостатнє фінансування - запровадження цифрових сервісів потребує стабільних фінансових вкладень у програмне забезпечення, технічне обладнання, хмарні сервіси, кіберзахист та технічну підтримку. Проте у галузі фізичної культури фінансові ресурси часто спрямовуються переважно на поточну діяльність та матеріально-технічне забезпечення, у той час як цифрові проєкти фінансуються за залишковим принципом;

2) потреба у підготовці кадрів - працівники спортивних шкіл, комунальних закладів і управлінських структур нерідко мають різний рівень цифрової підготовки. Недостатня обізнаність із сучасними ІТ-інструментами ускладнює роботу з електронними реєстрами, онлайн-сервісами, автоматизованими системами обліку та аналітики. Відсутність систематичного навчання та підвищення кваліфікації кадрів знижує якість реалізації цифрових ініціатив і створює ризики помилок у процесі введення та обробки даних;

3) відсутність єдиної інтегрованої інформаційно-аналітичної системи ускладнює синхронізацію даних між спортивними школами, управліннями та іншими муніципальними структурами. Це призводить до дублювання інформації, затримок у звітності та обмежує можливості для комплексного моніторингу та ухвалення рішень на основі даних;

4) потреба в захисті персональних даних, оскільки цифровізація передбачає активне використання персональної інформації дітей, тренерів, батьків, працівників та спортсменів. Обмежені технічні ресурси та недостатній досвід персоналу з кібергігієни підвищують ризики несанкціонованого доступу та витоку даних. Це формує додаткові вимоги до інфраструктури та регламентів роботи.

Таким чином, сутність дослідження полягає у всебічному аналізі процесу цифрової трансформації управління фізичною культурою в умовах муніципального середовища, визначенні досягнень, труднощів і перспектив розвитку цифрових сервісів у Тернопільській міській територіальній громаді.

Основні висновки дослідження свідчать, що цифровізація управління фізичною культурою є невід'ємною складовою модернізації системи управління та підвищення ефективності реалізації спортивної політики на місцевому рівні.

Зокрема, подальший розвиток цифровізації потребує:

- розширення технічних можливостей муніципальних закладів спорту;
- підвищення цифрової компетентності працівників;
- формування єдиної інформаційно-аналітичної системи управління у галузі;
- забезпечення належного захисту персональних даних.

Отже, цифрова трансформація управління фізичною культурою в Тернопільській громаді має стати стратегічним напрямом розвитку місцевої політики у сфері спорту, сприяючи створенню сучасної, ефективної та клієнтоорієнтованої системи управління, відкритої для громади й здатної швидко реагувати на суспільні виклики. За допомогою сучасних цифрових технологій можна сформувати єдиний інформаційний культурний простір в територіальних громадах, створити нові формати і платформи взаємодії людей, популяризувати спорт і здоровий спосіб життя.

Використані джерела

1. Костенко М., Костенко С. Напрями цифровізації галузі фізичної культури і спорту в територіальних громадах. *Науково-інформаційний супровід професійної підготовки фахівців в кризових умовах*, 2025, № 2, с. 121–124.

2. Осадченко, Т. (2023). Сучасний стан цифровізації у сфері фізичної культури та спорту в Україні. Physical culture and sport: scientific perspective, (2), 103-108. https://doi.org/10.31891/pcs.2023.2.14

3. Цифровізація у сфері фізичної культури та спорту (2024). URL : https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/253855.html

4. Офіційний сайт Тернопільської міської ради: Управління розвитку спорту та фізичної культури. [Електронний ресурс]. – URL : https://ternopilcity.gov.ua

Фізер Віталій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л.Б.)

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Сучасний етап розвитку громади характеризується потребою у формуванні цілісної системи управління, що поєднує стратегічне планування, аналітичний моніторинг, кадрове забезпечення, інноваційну діяльність та партнерську взаємодію між органами влади, закладами освіти й громадськістю. В цьому контексті потребують управлінського реагування системні виклики:

– демографічне скорочення населення, що зумовлює ризики зменшення наповнюваності класів і підвищення питомих видатків на одного здобувача освіти. Це вимагає раціонального планування освітньої мережі, запровадження моделей оптимізації малокомплектних шкіл та ефективної організації підвезення учнів;

– формування безпечного освітнього середовища, що вимагає значних фінансових ресурсів для облаштування систем оповіщення, укриттів, засобів пожежної безпеки й енергоефективності, що актуалізує потребу у залученні зовнішніх джерел фінансування;

– цифровізація управлінських процесів та моніторингу якості освіти , що залишається одним із ключових напрямів модернізації. Доцільним є створення єдиних електронних баз даних, уніфікованих форм звітності та автоматизованих аналітичних інструментів для всіх закладів освіти громади;

– кадрове забезпечення закладів освіти у сільських і гірських населених пунктах, яке потребує оновлення підходів до підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Оптимальною є комбінація місцевих стимулів - надбавок, забезпечення житлом - із можливостями державних програм професійного розвитку педагогічного персоналу.

Важливим напрямом удосконалення механізму управління є оптимізація організаційно-управлінської структури освітньої сфери, що передбачає чіткий розподіл повноважень між відділом освіти, керівниками закладів та органами місцевого самоврядування. Застосування принципів прозорості, підзвітності та ефективності сприяє підвищенню якості управлінських рішень і створенню умов для сталого розвитку освітньої мережі, що визначені у Концепції «Нова українська школа» [1] та «Державній стратегії регіонального розвитку України на період до 2027 року» [2].

Доцільним є запровадження системи стратегічного управління освітою, орієнтованої на довгострокове планування, прогнозування потреб громади у кадрах, інфраструктурі та інноваційних технологіях. Формування освітніх стратегій на основі моніторингу соціально-економічного розвитку території дає можливість адаптувати навчальні програми до потреб місцевого ринку праці та забезпечити конкурентоспроможність випускників.

Удосконалення кадрового потенціалу освітньої сфери громади є однією з ключових умов підвищення якості управління. Відтак, у контексті вдосконалення механізмів управління значної уваги потребує розвиток кадрового потенціалу. Необхідно впроваджувати систему безперервного професійного розвитку педагогів, що базується на компетентнісному підході та передбачає поєднання формального й неформального навчання. Важливо активізувати програми педагогічного наставництва, обміну досвідом, стажувань у межах міжрегіональної співпраці та державних ініціатив.

Сучасні виклики, зокрема цифрова трансформація суспільства, вимагають переходу до електронного управління освітою. Удосконалення механізму управління передбачає використання інформаційно-аналітичних систем, цифрових інструментів моніторингу якості освіти, електронного документообігу та інтегрованих платформ для взаємодії з батьками, учнями та громадськістю [3]. Цифровізація управлінських процесів дозволяє підвищити прозорість і швидкість прийняття рішень, а також створює умови для ефективного використання бюджетних ресурсів.

Зазначимо, що важливою складовою удосконалення управління є підвищення фінансової спроможності освітньої сфери територіальної громади. Для цього необхідно забезпечити багатоканальність фінансування (державні субвенції, місцевий бюджет, грантові програми, державно-приватне партнерство). Використання інструментів проєктного менеджменту дозволяє залучати додаткові ресурси на енергомодернізацію закладів, оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних освітніх технологій.

Реалізація зазначених напрямів потребує ефективної координації між різними секторами управління, залучення додаткових фінансових ресурсів, партнерства з приватним сектором і міжнародними організаціями. Комплексне вдосконалення механізму управління розвитком освіти у територіальній громаді сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, зміцненню людського потенціалу громади та забезпеченню її сталого розвитку.

Освітня мережа територіальної громади розвивається відповідно до соціально-демографічних потреб населення та забезпечує доступ громадян до якісних освітніх послуг на рівні дошкільної й загальної середньої освіти [4]. Відтак, пріоритетними напрямами є аналіз демографічної динаміки та наповнюваності класів, визначення опорних шкіл, розвиток дошкільних груп у малих населених пунктах, а також організація системного

підвезення дітей до освітніх закладів із дотриманням принципу рівного доступу до якісної освіти.

Одним із важливих завдань територіальної громади є забезпечення безпечних і комфортних умов навчання шляхом удосконалення матеріально-технічної бази закладів освіти. Це включає облаштування систем оповіщення, укриттів, проведення протипожежних робіт, підвищення енергоефективності будівель. Водночас зазначені заходи потребують значних фінансових ресурсів, що створює певний дисбаланс між державними вимогами та можливостями місцевого бюджету. Така ситуація зумовлює необхідність удосконалення фінансового механізму управління освітньою галуззю через диверсифікацію джерел фінансування, активне залучення грантових коштів, розвиток державно-приватного партнерства та участь у регіональних і державних програмах підтримки освіти.

Водночас, у процесі вдосконалення механізму управління розвитком освіти в територіальній громаді доцільним є впровадження системного підходу до планування та реалізації інвестиційних рішень. Насамперед варто запровадити річні та середньострокові інвестиційні плани розвитку освітньої інфраструктури, що забезпечить послідовність модернізаційних заходів і підвищить ефективність використання бюджетних ресурсів.

Отже, вдосконалення механізму управління розвитком освіти в територіальній громаді має здійснюватися комплексно - через поєднання організаційно-інституційних, кадрових, фінансових та інноваційно-цифрових компонентів. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, якості освітніх послуг і формуванню освітнього простору, орієнтованого на розвиток людського капіталу територіальної громади.

Використані джерела

1. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/ storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkolacompressed.pd

2. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від14.12.2016. URL: https:// kmu.gov.ua/ua/npas/249613934

3. Пальчук В. Формування освітніх просторів громад. Україна: події, факти, коментарі. 2019. № 19. С. 60-67.

4. Мудра О. О. Управління розвитком освіти в територіальних громадах: теоретико-методологічні засади: монографія. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 216 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44785

Фіст Іван
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н, професор, завідувач кафедри економічної експертизи та землевпорядкування ЗУНУ Язлюк Б. О.)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЗЕМЕЛЬНОГО КАДАСТРУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сучасні процеси діджиталізації публічного управління істотно трансформують підходи до ведення земельного кадастру та оцінки міських земель. Для органів місцевого самоврядування цифровий кадастр стає ключовим інструментом управління територіями, забезпечуючи оперативність прийняття рішень, прозорість земельних операцій та підвищення інвестиційної привабливості муніципалітетів [1]. Цифровий кадастр виступає не просто технічним інструментом, а фундаментом для стратегічного просторового планування, бюджетного прогнозування та управління територіальним розвитком.

Проте впровадження цифрових технологій супроводжується низкою організаційних, фінансових, технічних та нормативних викликів, що потребують комплексного вирішення.

По-перше, багаторічне недофінансування, використання паперових архівів та неуніфікованих карт створили значні розбіжності у земельній документації. У багатьох громадах межі земельних ділянок не збігаються з фактичним землекористуванням, а кадастрова інформація містить неточності або дублювання, що створює труднощі при формуванні електронних кадастрових записів, інтеграції місцевих датасетів із державними реєстрами, визначенні правового статусу земель, що впливає на інвестиційні рішення та надходження до місцевих бюджетів та плануванні забудови та контролі за самовільним зайняттям земель [2].

По-друге, ефективне ведення цифрового кадастру потребує фахівців у галузі *GIS*, картографування, землеустрою та просторового аналізу. Однак у більшості невеликих громад відсутні як спеціалізовані відділи, так і базові компетенції персоналу. Крім того, ситуацію ускладнюють недостатній рівень цифрової грамотності працівників, відсутність доступу до сучасного програмного забезпечення (*ArcGIS, QGIS, MapInfo*), обмежені фінансові можливості для закупівлі ліцензій та навчання персоналу, а також низький рівень інтеграції ІТ-рішень у роботу земельних та архітектурних відділів.

По-третє, чинне законодавство містить прогалини у питаннях електронного документообігу, обміну просторовими даними та регламентів внесення змін до кадастру. Це створює ситуації, коли громади не можуть оперативно оновлювати інформацію або стикаються з затримками через складні погоджувальні процедури.

Зауважимо, що земельний кадастр є одним з найуразливіших об’єктів інформаційної

інфраструктури, адже містить юридично значущі записи. Неналежний рівень захисту може призвести до втрати або спотворення даних, несанкціонованого доступу, шахрайських схем із земельними ділянками. Для багатьох громад питання інформаційної безпеки залишається не пріоритетом, що створює додаткові ризики.

Незважаючи на зазначені труднощі, цифровізація відкриває для місцевого самоврядування широкі можливості, які здатні докорінно змінити підходи до управління територіями, зокрема:

створення повноцінних *GIS*-платформ, що забезпечують облік земель, аналіз територіального розвитку, моделювання забудови, прогнозування цін;

впровадження електронних сервісів для громадян і бізнесу (електронні заяви, автоматизоване отримання витягів, онлайн-моніторинг статусу ділянки);

підвищення прозорості та підзвітності, зниження корупційних ризиків у сфері земельних відносин;

оптимізація процесів прийняття управлінських рішень на основі актуальних геоданих та аналітичних інструментів;

формування сприятливих умов для інвестиційної діяльності, оскільки цифровий кадастр робить ринок міських земель передбачуванішим і доступнішим для інвесторів.

У перспективі цифровізація земельного кадастру може стати основою для переходу до смарт-урбаністики, де дані про землю інтегруються з транспортними, демографічними, екологічними та фінансовими показниками. Це дозволить громадам ефективніше управляти територіями, планувати інфраструктуру, здійснювати просторовий розвиток та контролювати раціональне використання земель.

Отже, цифровізація земельного кадастру є не лише технічним оновленням, а комплексною реформою управлінських процесів. За умови вирішення проблем із кадрами, фінансуванням, захистом інформації та гармонізацією нормативної бази вона здатна забезпечити якісно новий рівень публічного управління в Україні та створити фундамент для сталого розвитку громад.

Використані джерела

1. Кадастр при плануванні геопросторовиго розвитку територій. Навчальний посібник / За ред. Перович Л. М., Перович І. Л., Язлюк Б. О., Белінська С. М., Бутов А. М. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 173 с.

2. Язлюк Б. О., Анопрієнко Т. В., Бутов А. М. Нововведення у сфері оцінки земель в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 201-214.

Фульмес Ірина
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, заступник директора ННІНОТ ЗУНУ Іващук О.Т.)

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС) нерозривно пов'язана з управлінською діяльністю. Управлінська діяльність ОМС є системною, нормативно регламентованою та цілеспрямованою діяльністю посадових осіб ОМС, спрямованою на організування, планування, координування та контролювання здійснюваних процесів з метою задоволення потреб жителів та забезпечення сталого територіального функціонування й розвитку. Недостатня результативність роботи багатьох органів місцевого самоврядування пов'язана з недосконалістю управлінської діяльності та її професійної, нормативної та інших характеристик (рис. 1).

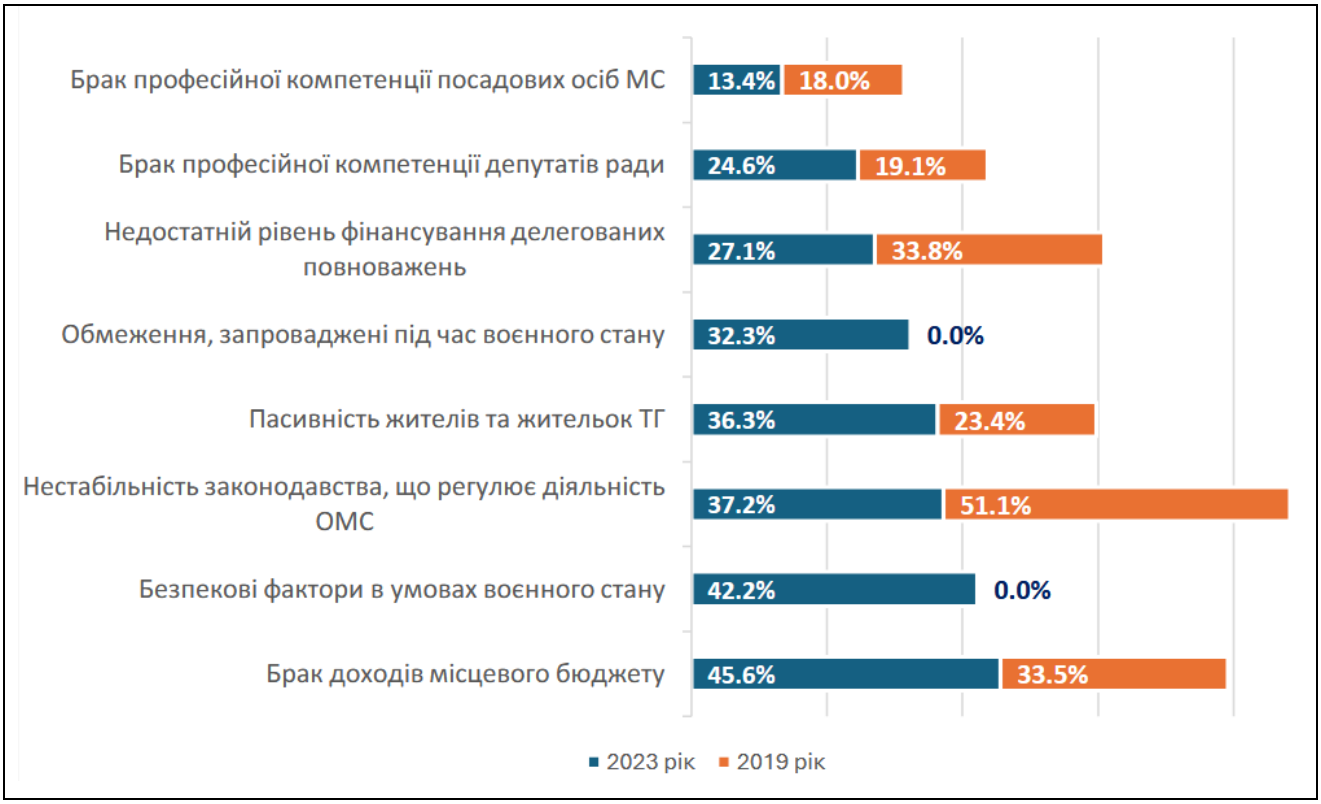

Рис. 1. Найбільш поширені проблеми в діяльності ОМС

Примітка. Сформовано на основі джерела [1]

Територіальний розвиток є частиною суспільного розвитку. «Найвизначальнішою функцією є те, що проблеми суспільного розвитку цілком залежать від «управління»» [2].

Управлінська діяльність пов'язана з виконанням відповідного функціонального навантаження (табл. 1).

Таблиця 1

Сутність функцій управлінської діяльності в організації

№ з/п	Назва і зміст функції
1	**2**
1	Функція цілепокладання (визначення мети), спрямована на вироблення основних, поточних і найперспективніших цілей діяльності.
2	Функція планування, націлена на визначення напрямів, шляхів, засобів і заходів із реалізації цілей діяльності організації.
3	Функція організації. Вона розглядається як процес, діяльність, що створені з метою впорядкування взаємодії людей, ідей, процесів. Послідовність реалізації функції організації передбачає: визначення цілей, завдань і особливості спільної прикладної діяльності членів організації; виявлення потреби у реалізації цілей і забезпечення безперебійного постачання ресурсами; встановлення послідовності дій виконавців, тривалості і контрольних термінів їх виконання; вибір способів здійснення необхідних дій і взаємодії людей задля досягнення цілей; встановлення між членами організації необхідних організаційних відносин, підпорядкованість, координування тощо); створення у членів відповідної організації у досягненні цілей. Функція організації ґрунтується на таких принципах: урахування фаху виконавців; кількісна та якісна пропорційність дій, що складають систему; паралельність дій; ритмічність дій.
4	Функція координування. Вона пов'язана з необхідністю узгодження, гармонійного й ефективного супроводження дій фахівців, що зумовлене потребою уточнення характеру дій виконавців, необхідністю усунення відхилень від заданого організацією режиму функціонування системи. Йдеться про особливості регулювання спільної професійної діяльності з метою забезпечення ефективної діяльності організації.
5	Функція стимулювання, яка передбачає розроблення і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності та забезпечує її результативність. За цієї обставини мають враховуватися такі принципи стимулювання: залежність стимулу від конкретного внеску підлеглого в загальну справу; зв'язок стимулів із цілями діяльності організації; єдність інтересів підлеглого, організації та суспільства взагалі; розумне поєднання моральних і матеріальних стимулів; поєднання стимулювання з заходами покарання й примусу.
7	Функція контролю, обліку та аналізу діяльності, яка включає комплексне вивчення роботи і передбачає спостереження за ходом, динамікою і закономірностями розвитку процесів у керованій системі, вимір, реєстрацію й групування даних; порівняння її параметрів із заданою програмою функціонування; кількісну та якісну оцінки ефективності діяльності; виявлення відхилень, неефективних аспектів у розвитку системи; виявлення причин сформованого стану; визначення найбільш доцільних шляхів відновлення працездатності системи.

Примітка. Сформовано на основі джерела [2]

Ефективність управлінської діяльності ОМС значною мірою залежить від налагоджених зв'язків з громадськістю, які є дієвим механізмом залучення мешканців до вироблення та реалізації управлінських рішень та суспільної довіри. Зв'язки з громадськістю забезпечують результативність, легітимність та демократичний характер функціонування місцевого самоврядування. Тому, зв'язки з громадськістю в системі управлінської діяльності органу місцевого самоврядування повинні утворювати систему цілеспрямованих і

взаємодоповнювальних комунікаційних процесів, спрямованих на забезпечення відкритої взаємодії між місцевою владою та населенням, і охоплювати:

- інформування громади про діяльність ОМС, його регламенти і прийняті рішення;

- побудову зворотного зв'язку з стейкхолдерами (жителями громади, бізнес-структурами та іншими зацікавленими сторонами);

- спільну роботу ОМС з мешканцями у реалізації політики місцевого розвитку;

- розвиток партнерського формату співпраці владних структур з жителями громад.

Отже, зв'язки з громадськістю в системі управлінської діяльності ОМС є стратегічним інструментом взаємодії владних структур з місцевими жителями, що забезпечує прозорість, довіру та ефективність місцевої політики. Їх удосконалення є необхідною умовою розвитку сучасного демократичного самоврядування та сталого розвитку територіальних громад.

Використані джерела

1. Узагальнені результати третього Всеукраїнського дослідження загальних потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: https://rm.coe.int/summary-of-the-2023-report-of-the-training-needs-analysis-of-local-pub/1680b0633c

2. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених. У двох частинах. / Ч. 2. Адміністративно-управлінська діяльність у публічній сфері / За загал. ред.. проф. А.В. Сєрікова. Харків: ХНУБА. 2019. 220 с. URL: https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2019.11.12.%20Materials.%20Ch.%202.pdf

Хомета Анастасія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л.Б.)

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ

Органи державної виконавчої служби є ключовими інституціями механізму забезпечення верховенства права, оскільки саме вони забезпечують реальне виконання судових рішень та рішень інших уповноважених органів. Ефективність їх функціонування визначає рівень довіри громадян до судової системи, стабільність цивільного обороту, своєчасність захисту прав та інтересів фізичних і юридичних осіб. Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, зростанням кількості виконавчих проваджень, необхідністю прозорості та підзвітності діяльності державних службовців, актуалізують потребу в удосконаленні нормативного, організаційного та технологічного забезпечення функціонування служби, визначення оптимальних шляхів модернізації її діяльності відповідно до сучасних управлінських та європейських стандартів.

Діяльність органів державної виконавчої служби ґрунтується на принципах обов'язковості виконання рішень, законності, справедливості, неупередженості, оперативності та пропорційності застосовуваних заходів примусового виконання. Закон України «Про виконавче провадження» визначає правові підстави відкриття, здійснення та закриття виконавчого провадження, права й обов'язки державного виконавця, а також механізми контролю за його діяльністю [1]. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність функціонування органів державної виконавчої служби забезпечується взаємодією трьох елементів: нормативно-правового забезпечення, інституційної організації та державного управління у сфері примусового виконання.

Водночас, в діяльності органів державної виконавчої служби виокремлюються системні проблеми, зокрема:

– нормативно-правові проблеми - фрагментарність законодавчого регулювання та наявність прогалин у застосуванні окремих норм; недостатня деталізація процедур електронної взаємодії між органами влади; відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності роботи державного виконавця;

– організаційні та управлінські виклики, а саме: значне навантаження на державних виконавців через збільшення кількості виконавчих документів; недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення та цифрової інфраструктури; нерівномірний розподіл

проваджень між територіальними підрозділами органів державної виконавчої служби; кадровий дефіцит та висока плинність кадрів;

– комунікаційно-інформаційні проблеми – це низький рівень інформування сторін виконавчого провадження щодо процедур і строків виконання рішень та потреба у підвищенні відкритості та прозорості діяльності органів державної виконавчої служби [2].

Удосконалення роботи органів державної виконавчої служби потребує комплексного підходу, який поєднує правові, організаційні, управлінські та технологічні зміни.

В контексті нормативно-правового забезпечення доцільним є: уніфікація законодавства у сфері виконавчого провадження та гармонізація його з європейськими стандартами; розширення застосування електронних інструментів, зокрема електронного арешту рахунків, електронних торгів арештованим майном, автоматичного доступу до державних реєстрів; запровадження чітких індикаторів результативності діяльності державного виконавця (кількість завершених проваджень, стягнуті суми, строки виконання рішень).

Доцільним є оптимізація організаційної структури та кадрового забезпечення через:

– перегляд системи розподілу виконавчих проваджень з урахуванням навантаження та складності справ;

– підвищення кваліфікації державних виконавців за сучасними програмами юридичної, комунікативної та цифрової компетентності;

– формування системи матеріального стимулювання, яка б відповідала обсягу та складності виконуваних завдань;

– посилення внутрішнього контролю та відповідальності за недотримання строків чи неналежне виконання обов’язків.

Зазначимо, що ключовою умовою модернізації діяльності органів державної виконавчої служби виступає цифровізація, де основними її напрямами є: інтеграція органів державної виконавчої служби до системи Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи; повна автоматизація виконавчого провадження через систему «Е-Виконавець»; розширення електронних сервісів для громадян (відстеження стану провадження, онлайнове подання заяв, електронні списки боржників); впровадження аналітично-моніторингових систем для аналізу ефективності діяльності підрозділів державної виконавчої служби.

В контексті вдосконалення діяльності органу державної виконавчої служби важливим є підвищення прозорості та комунікаційної відкритості. Водночас, це регулярне оприлюднення статистичних даних щодо діяльності органів державної виконавчої служби; створення зрозумілих інформаційних продуктів для громадян: інструкцій, відеопояснень,

довідників; запровадження механізмів зворотного зв'язку та незалежної оцінки якості наданих послуг.

Реалізація заходів в діяльності органів державної виконавчої служби сприятиме: скороченню строків виконання судових рішень; підвищенню рівня задоволеності громадян результатами виконавчого провадження; зменшенню навантаження на державних виконавців; забезпеченню більшої прозорості й підзвітності державної виконавчої служби; гармонізації української системи примусового виконання рішень з європейськими стандартами.

Удосконалення діяльності органів державної виконавчої служби є необхідною умовою формування дієвої системи захисту прав громадян і юридичних осіб, зміцнення довіри до публічної влади та підвищення ефективності правосуддя. Ключовими напрямами модернізації виступають нормативно-правова оптимізація, організаційне вдосконалення, цифровізація, розвиток кадрового потенціалу та забезпечення прозорості діяльності. Разом з тим, реалізація вищезазначених заходів дає можливість значно підвищити результативність виконавчого провадження та забезпечити невідворотність виконання судових рішень, що є фундаментом демократичної та правової держави.

Використані джерела

1. Саване С. М. Організаційно-управлінський аспект діяльності виконавчої служби. URL:http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_02(9)/11ssmdvs.pdf

2. Стрельченко О. Г. Доктринальна характеристика забезпечення діяльності органів державної виконавчої служби. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2020. Вип. 61, Т. 2. С. 40-43. URL:https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/02/11-1.pdf

Хричов Даніель
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л.Б.)

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Управління розвитком соціальної сфери територіальної громади є багатовимірним і динамічним процесом, який охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль діяльності суб'єктів соціальної політики з метою забезпечення сталого розвитку громади. У науковому аспекті цей процес розглядається як складова системи публічного управління, що інтегрує соціальні, економічні, культурні та гуманітарні чинники розвитку території [5]. Методологічна основа управління соціальною сферою базується на положеннях теорії публічного адміністрування, системного підходу та концепції сталого розвитку. Згідно із системним підходом, соціальна сфера виступає складною відкритою системою, яка взаємодіє з іншими підсистемами територіальної громади – економічною, політичною, екологічною, культурною тощо. Ефективне управління цією сферою передбачає не лише внутрішню узгодженість елементів системи, але й здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як демографічні зрушення, економічні кризи чи суспільні трансформації [6].

В умовах децентралізації управління розвитком соціальної сфери набуває особливої актуальності, оскільки саме місцевий рівень стає центральним осередком прийняття управлінських рішень і реалізації соціальної політики. Передача повноважень органам місцевого самоврядування, визначена в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2] та «Про соціальні послуги» [3], створює передумови для формування нової моделі соціального управління – орієнтованої на людину, її потреби та участь у процесах прийняття рішень. Науковці підкреслюють, що в умовах децентралізації відбувається зміщення акцентів у системі управління: від централізованого регулювання – до партнерського підходу, який ґрунтується на принципах субсидіарності, прозорості, громадської участі та відповідальності [1]. Це означає, що громади отримують не лише розширені повноваження, а й підвищену відповідальність за ефективне використання ресурсів, забезпечення якості соціальних послуг і підтримання соціальної стабільності.

У науковій площині управління соціальною сферою трактується також як процес постійного вдосконалення соціальних інститутів, який передбачає формування умов для розвитку людського потенціалу, підвищення соціальної згуртованості та зміцнення соціального капіталу громади [4]. З огляду на це, методологічні принципи управління соціальною сферою повинні поєднувати теоретичні засади суспільного розвитку з практичними механізмами реалізації політики на рівні територіальної громади.

Отож, управління розвитком соціальної сфери територіальної громади – це не просто адміністративна діяльність, а цілісна науково обґрунтована система, спрямована на забезпечення соціальної справедливості, підвищення якості життя населення та створення умов для самореалізації кожного члена громади.

Варто відзначити, що управління розвитком соціальної сфери територіальної громади є комплексним і динамічним процесом, що поєднує науково обґрунтовані принципи та практичні інструменти управління. Методологічні принципи, такі як субсидіарність, комплексність, орієнтація на потреби громади, сталий розвиток та партнерство й відкритість, забезпечують системність, ефективність та адаптивність управлінських рішень. Вони дозволяють поєднати стратегічні цілі соціальної політики з реальними потребами населення та ресурсними можливостями територіальної громади. Інструменти управління – стратегічне планування, бюджетування та фінансове забезпечення, моніторинг і оцінка ефективності, застосування інформаційних технологій, громадська участь і партнерство – формують практичний механізм реалізації цих принципів, спрямований на підвищення якості соціальних послуг, зміцнення соціальної згуртованості та розвитку людського потенціалу громади.

Таким чином, поєднання методологічних принципів і комплексних інструментів управління створює ефективну модель соціального управління на рівні територіальної громади, здатну забезпечувати сталість розвитку, соціальну справедливість і підвищення добробуту населення в умовах децентралізації та сучасних соціально-економічних трансформацій.

Використані джерела

1. Дейнеко О. О. Об’єднані територіальні громади як нові локальні спільноти в Україні: механізми формування соціальної згуртованості. Вісник НТУУ “КПІ». Політологія. Соціологія. Право, 2021. №1(49). С. 14-21.

2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0% B2%D1%80#Text (дата звернення: 08.10.2025).

3. Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text (дата звернення: 08.10.2025).

4. Сокольська Т., Джегур Г., Поліщук С., Лобачова С. Значення людського капіталу у формуванні спроможних об’єднаних територіальних громад України. Аспекти публічного управління. 2021. № 9(5), С. 36-46.

5. Kulikova I. M. Humanitarian culture as a factor of social and economic development of society. European proceedings of social and behavioural sciences (EpSBS). 2018. Vol. 51, pp. 1510-1518). URL: https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.12.02.161 (дата звернення: 10.10.2025).

6. Palatna D. Development of the social sphere in modern territorial communities. Social Work and Education, 2022. Vol.9 (1), pp.75–88. URL: https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.6 (дата звернення: 11.10.2025).

Худик Дмитро
Західноукраїнський національний університет
(PhD, викладач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу).

ОПТИМІЗАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ГРОМАД

Реформа децентралізації в Україні є однією з ключових складових трансформації системи публічного управління, спрямованої на підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення розвитку територій та формування спроможних громад. Її впровадження дозволило суттєво оптимізувати розподіл фінансових і адміністративних ресурсів, зміцнити матеріально-фінансову базу місцевого самоврядування, створити умови для самостійного прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

Водночас, попри досягнуті позитивні результати, реформа виявила низку системних проблем, що знижують ефективність функціонування новоутворених адміністративно-територіальних одиниць. Однією з найбільш значущих є надмірна територіальна розгалуженість окремих сільських громад, утворених у процесі об'єднання. Великі за площею громади із низькою щільністю населення та значною кількістю малих, слабо інтегрованих населених пунктів стикаються з труднощами управління, диспропорціями у розподілі ресурсів та посиленням соціально-демографічних дисбалансів.

У межах дослідження доцільно відокремити сільські території, розташовані поблизу великих міст або в межах їхніх агломерацій, оскільки такі громади, як правило, мають вищий рівень економічної активності, розвинену інфраструктуру та стабільні джерела доходів. Їхнє географічне положення сприяє інтеграції у міські ринки праці, інвестиційні потоки та інфраструктурні проєкти, що суттєво підвищує їхні шанси на сталий розвиток і самодостатність.

Натомість основна увага має бути зосереджена на так званій «**сільській периферії»** – значних за площею територіях, віддалених від обласних і районних центрів, які характеризуються низькою щільністю населення, недостатнім рівнем транспортної та соціальної інфраструктури, а також обмеженим доступом до ресурсів і управлінських послуг. Саме на таких територіях реформа децентралізації виявила свої найслабші місця, оскільки механічне укрупнення громад не супроводжувалося реальним посиленням їхньої управлінської, економічної та соціальної спроможності [1].

Варто зазначити, що наведена ситуація не є тотальною для всієї країни. В окремих регіонах України збереглися села, які демонструють високий рівень благоустрою, ефективне використання місцевих ресурсів та активну участь громади у розвитку території. Такі

населені пункти є своєрідними прикладами успішної реалізації потенціалу місцевого самоврядування, соціальної згуртованості та раціонального управління. Візуально й організаційно вони часто не поступаються сільським поселенням країн Центральної Європи, зокрема Польщі чи Німеччини.

Показовим прикладом може слугувати село Скорики Тернопільської області**, яке** є адміністративним центром Скориківської сільської територіальної громади. Громада охоплює територію площею понад 260 км² і об'єднує кілька населених пунктів із загальною чисельністю населення близько восьми тисяч осіб [2]. Саме село Скорики вирізняється високим рівнем благоустрою, розвиненою соціальною інфраструктурою, ефективним функціонуванням місцевих установ і прикладом результативного управління ресурсами.

Однак така позитивна динаміка спостерігається переважно у центральному населеному пункті громади. Інші села, що входять до складу Скориківської територіальної громади, залишаються у стані соціально-економічного занепаду: вони мають обмежений доступ до публічних послуг, слабку транспортну інфраструктуру, скорочене населення та низьку інвестиційну привабливість. Це яскраво ілюструє одну з ключових проблем децентралізації в Україні – нерівномірний розвиток територій у межах однієї громади**,** коли ресурси та управлінські зусилля концентруються у центрі, тоді як периферійні села поступово деградують.

Відтак виникає необхідність у амбіційній та комплексній програмі розвитку сільських територій, зокрема тих, що перебувають у неблагополучних або периферійних умовах. Така програма повинна орієнтуватися насамперед на місцевих жителів, зокрема на молоде та працездатне населення, забезпечуючи стимули для їхньої соціальної активності, професійного розвитку та участі у житті громади. Основною метою має бути створення умов для мотивації людей залишатися у селі, розвивати його потенціал і реалізовувати власні здібності, що сприятиме стабілізації населення та сталому розвитку сільських територій.

Отже, навіть успішні громади не завжди досягають збалансованого територіального розвитку, що свідчить про потребу у подальшій оптимізації підходів до формування та управління великими сільськими громадами.

Використані джерела

1. Село і люди. Основним ресурсом сільських територій сьогодні цинічно вважають землю, а не людей - Інститут громадянського суспільства. *Інститут громадянського суспільства*. URL: https://www.csi.org.ua/news/selo-i-lyudy-osnovnym-resursom-silskyh-terytorij-sogodni-czynichno-vvazhayut-zemlyu-a-ne-lyudej/

2. Скориківська сільська територіальна громада – офіційний вебсайт. URL: https://ckorykivska-gromada.gov.ua

Чумак Володимир
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.деж.упр., заступник директора Закарпатського навчально-наукового центру, ЗУНУ Антонюк В.В.)

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ДЕПУТАТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Депутатська діяльність в органах місцевого самоврядування становить одну з фундаментальних форм практичної реалізації принципу народовладдя на локальному рівні, забезпечуючи участь громадян у вирішенні питань місцевого значення через обраних представників. У науковій літературі депутат місцевої ради розглядається як суб'єкт політико-правових відносин, наділений виборцями мандатом довіри та уповноважений здійснювати представницькі, нормотворчі, контрольні та організаційні функції в межах компетенції органу місцевого самоврядування[1]. Такий підхід дозволяє трактувати депутатську діяльність як інституційно закріплений механізм забезпечення ефективного функціонування місцевої демократії [2].

Поняття «депутатська діяльність» охоплює комплекс правомочностей, обов'язків, процедур і форм участі депутата у функціонуванні місцевої ради, спрямованих на реалізацію інтересів територіальної громади та забезпечення сталого розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Відповідно до Закону України «Про статус депутатів місцевих рад» [3], депутат зобов'язаний діяти в межах Конституції [4], та законів України, додержуватися принципів законності, відкритості, доброчесності та служіння інтересам громади. Нормативно визначений статус депутата задає рамки його діяльності та формує підґрунтя для наукового аналізу ефективності та якості здійснення депутатських повноважень.

Комплексний характер депутатської діяльності зумовлений поєднанням правових, політичних, соціальних та управлінських аспектів. У практичному вимірі вона включає участь у пленарних засіданнях місцевої ради та її постійних комісій, розробку й ухвалення нормативно-правових актів, роботу з виборцями, формування й реалізацію локальної політики, а також здійснення контролю за діяльністю виконавчих органів ради. Такий багатовимірний характер роботи депутата вимагає від нього як професійних компетентностей, так і високого рівня етичної відповідальності перед громадою.

Сутність депутатської діяльності виявляється у структурі її основних компонентів, кожен з яких виконує системоутворюючу функцію:

1) Представницький компонент , який полягає у тому, що депутат виступає носієм волі виборців і реалізує їхні інтереси шляхом участі в роботі ради. Він має мандат довіри, що зобов'язує враховувати позицію громади під час ухвалення рішень.

2) Правотворчий компонент, який проявляється в участі депутата у формуванні локальної нормативної бази, ухваленні рішень ради, затвердженні програм розвитку, місцевих бюджетів, правил благоустрою та інших актів, що забезпечують розвиток громади та задоволення її потреб.

3) Контрольний компонент, що полягає у здійсненні депутатом контролю за діяльністю голови громади, виконавчого комітету, комунальних підприємств та інших структур. Цей компонент є ключовим інструментом запобігання зловживанням та неефективному використанню місцевих ресурсів.

4) Організаційно-координаційний компонент , який включає активну роботу депутата у постійних комісіях, виконання завдань, пов'язаних із підготовкою рішень ради, здійснення депутатських запитів і звернень та організацію взаємодії з виконавчими органами.

5) Комунікаційно-соціальний компонент, що полягає у взаємодії депутата з громадськістю: проведенні прийомів громадян, зборі пропозицій, опрацюванні звернень, співпраці з громадськими організаціями та участі у громадських слуханнях. Цей компонент забезпечує зворотний зв'язок і формує довіру до органів місцевого самоврядування.

Особливості депутатської діяльності в органах місцевого самоврядування зумовлені специфікою представницького мандата та характером виконуваних повноважень. Насамперед вона має колегіальний характер, оскільки депутат реалізує свої функції не індивідуально, а в межах діяльності ради як колегіального органу, що приймає рішення шляхом колективного волевиявлення. Водночас депутатська діяльність поєднує політичну та управлінську складові: з одного боку, вона передбачає участь у політичній конкуренції та формуванні політичних позицій, а з іншого – включає ухвалення конкретних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення потреб громади. Важливою рисою є її публічність і відкритість, оскільки депутат виступає публічною особою, відповідальною перед виборцями, а результати його роботи підлягають суспільному контролю. Крім того, депутатська діяльність має виражену територіальну прив'язку: депутат представляє інтереси виборців конкретного округу або всієї територіальної громади, що визначає його відповідальність та зумовлює необхідність постійної комунікації з населенням, врахування локальних потреб і проблем у процесі прийняття рішень.

Значення депутатської діяльності в органах місцевого самоврядування полягає у забезпеченні демократичності процесів управління на місцевому рівні, оскільки саме

депутати представляють інтереси жителів громади та беруть участь у виробленні рішень, що безпосередньо впливають на якість їхнього життя. Ефективна робота депутатів сприяє підвищенню обґрунтованості та результативності рішень місцевої ради, розвитку інфраструктури, покращенню соціальних послуг і раціональному використанню ресурсів громади. Важливою складовою є також формування прозорої та підзвітної влади, адже депутати здійснюють контроль за діяльністю виконавчих органів, сприяючи відкритості та доброчесності управлінських процесів. У сукупності це зміцнює місцеву демократію, активізує участь громадян у вирішенні питань місцевого значення та сприяє формуванню розвинутого громадянського суспільства.

Використані джерела

1. Батанова О. В. Місцеве самоврядування як інститут громадянського суспільства: муніципальноправові проблеми взаємодії та функціонування *Аспекти публічного правління.* 2018. Том 6 № 6-7. С. 45-53.

2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0% B2%D1%80#Text (дата звернення: 08.10.2025).

3. Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» від 11.07.2002 № 93-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення: 08.10.2025).

4. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення 15.10.2025).

Ясінська Олена
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Круп'як Л.Б.)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

Становлення ефективної системи публічного управління в Україні є ключовим пріоритетом, зумовленим сучасними викликами євроінтеграції, воєнного стану та післявоєнного відновлення. Інституційна слабкість виступає однією з основних перешкод у розвитку системи, проявляючись у недостатній кваліфікації кадрів, низькій стабільності та слабкій спроможності державних інституцій. Ця слабкість суттєво обмежує здатність органів публічного управління ефективно реалізовувати європейські стандарти, що ускладнюється бюрократичною інертністю та недостатньою реформованістю. Водночас цифровізація та технологічні інновації виступають драйверами модернізації, проте їх впровадження ускладнюється проблемами інформаційної відкритості, захисту персональних даних та нормативно-правового регулювання. Недостатній рівень адаптації механізмів публічного управління до вимог цифрової трансформації свідчить про потребу в оновленні підходів до організаційно-інформаційного забезпечення, особливо в умовах кризових викликів, що супроводжуються швидкими технологічними змінами.

Недовіра громадян до державних інституцій, зумовлена історичними корупційними ризиками та непрозорістю процесів прийняття рішень, а також поширена корупція на локальному рівні, створюють додаткові бар'єри для реалізації реформ, підриваючи легітимність влади. Важливим чинником нерівномірного розвитку системи є наявність регіональних диспропорцій, що виражаються у значних відмінностях економічного потенціалу, доступу до ресурсів та рівня інвестицій між областями. Ці диспропорції негативно впливають на спроможність місцевого самоврядування та ефективність реалізації управлінських ініціатив, що вимагає комплексного підходу до збалансованого регіонального розвитку.

Кризові зовнішні фактори, зокрема війна, політична нестабільність і зовнішні загрози, значно ускладнюють процес довгострокового реформування публічного управління. Системні потрясіння, такі як пандемії, економічні кризи чи конфлікти, викликають потребу у швидкій адаптації управлінських моделей, проте інституції не завжди здатні оперативно трансформуватися відповідно до нових викликів.

Для подолання зазначених проблем необхідним є комплекс заходів, спрямованих на підвищення інституційної спроможності державних органів через системне навчання

кадрів, залучення експертного потенціалу та імплементацію передового міжнародного досвіду. Прискорення цифрової трансформації публічного управління має здійснюватися через впровадження сучасних систем електронного урядування, розвиток кібербезпеки, а також вдосконалення нормативно-правового забезпечення захисту даних. Антикорупційні реформи є критично важливими для підвищення прозорості, підзвітності та формування відкритого діалогу між владою та громадськістю, що сприятиме підвищенню довіри та легітимності управлінських інституцій.

Розв'язання проблем регіональної нерівності слід забезпечувати за допомогою посилення децентралізації, оптимізації розподілу фінансових і ресурсних потоків, а також розробки цільових програм підтримки соціально-економічно слабких регіонів. Впровадження гнучких моделей управління, які передбачають використання сценарного планування, аналітичних інструментів та кризового менеджменту, дозволить підвищити адаптивність публічної адміністрації до зовнішніх та внутрішніх змін, а також забезпечити стійкість системи в умовах нестабільності.

Узагальнюючи, ефективна модернізація системи публічного управління в Україні потребує комплексного інтегрованого підходу, який поєднує інституційний розвиток, цифрові інновації, антикорупційні заходи та регіональну політику. Такий підхід сприятиме формуванню прозорої, адаптивної та соціально орієнтованої системи управління, здатної відповідати сучасним викликам і забезпечувати сталий розвиток держави.

Використані джерела

1. Горбата Л. «Проблемні аспекти забезпечення інформаційної відкритості в умовах цифрової трансформації публічного управління». Публічне управління та місцеве самоврядування.

2. Скляр І. «Механізми публічного управління в контексті цифровізації: теоретичний аспект». Дніпровський науковий часопис публічного управління.

3. Покатаєв П. С. «Актуальні проблеми у сфері публічного управління». Журнал публічного адміністрування.

4. Харчун А. М. «Механізми уніфікації публічного управління в Україні: євроінтеграційний контекст». Вісник Херсонського національного технічного університету.

5. Гурінчук О. Б. «Розвиток публічного управління через призму цифрових інновацій: організаційно-інформаційне забезпечення в умовах змін». Проблеми сучасних трансформацій.

6. Ларіна Н., Потоцький М., Ларін С. «Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації». Аспекти публічного управління.

7. Макарова І., Пігарєв А., Сметаніна О. «Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях». Актуальні проблеми державного управління.

Ящук Ольга
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Котис Н.В.)

РОЛЬ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У сучасних умовах розвитку демократичних інститутів особливої ваги набуває відкритість та прозорість діяльності органів місцевого самоврядування. Водночас ефективність місцевого управління значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування (ОМС) формувати дієвий діалог із громадськістю, забезпечувати доступ до інформації та залучати мешканців територіальних громад до процесів прийняття рішень. У цьому контексті засоби масової комунікації стають ключовим елементом інфраструктури публічного управління, адже вони дозволяють поширювати інформацію, впливати на громадську думку, забезпечувати двосторонній обмін повідомленнями та створювати середовище суспільної дискусії. Розуміння ролі ЗМК та ефективне їх використання є необхідною умовою результативної комунікаційної політики місцевої влади.

Засоби масової комунікації – це інститути, технології та канали, що забезпечують широке поширення інформації серед значних соціальних груп [1]. До них належать традиційні медіа (телебачення, радіо, друковані видання), електронні медіа, соціальні мережі та онлайн-платформи [1].

У сфері місцевого самоврядування засоби масової комунікації виконують особливі функції: інформування, презентування діяльності органів влади, формування громадської думки, забезпечення прозорості управлінських процесів та сприяння громадській участі. Важливою є і функція зворотного зв’язку, яка дає змогу ОМС відстежувати реакцію громадян, рівень задоволеності, очікування та запити громади [2].

Серед головних завдань засобів масової комунікації у взаємодії з місцевою владою вирізняють забезпечення доступності та оперативності інформації про рішення, проєкти та ініціативи ОМС; створення комунікаційних майданчиків для обговорення важливих локальних питань; сприяння підвищенню рівня політичної культури та громадянської активності; формування об’єктивного інформативного середовища, що зменшує ризик маніпуляцій та дезінформації [2; 3, с. 22].

Ефективне використання засобів масової комунікації сприяє більш обґрунтованому та легітимному процесу прийняття рішень на місцевому рівні.

По-перше, засоби масової комунікації дозволяють органам влади отримувати важливі соціальні сигнали від громади – занепокоєння, підтримку чи критику певних ініціатив. Це

формує соціально-аналітичну базу, яка підвищує якість управлінських рішень.

По-друге, відкритість інформації через медіа підсилює довіру громадян до влади та сприяє сприйняттю рішень як легітимних.

По-третє, засоби масової комунікації забезпечують можливість публічного обговорення, що дає можливість виявити альтернативні пропозиції, оцінити ризики та адаптувати плани управління відповідно до реальних потреб громади.

Окрім цього, засоби масової комунікації відіграють роль інструменту мобілізації громадян. Інформуючи про громадські слухання, консультації, електронні петиції чи проєкти громадських бюджетів медіа фактично підсилюють участь населення у прийнятті рішень. Також ЗМК сприяють прозорості виконання вже прийнятих рішень, забезпечуючи можливість громадського контролю.

Попри значний потенціал засобів масової комунікації, їх використання органами місцевого самоврядування супроводжується рядом проблем. Часто комунікаційна політика ОМС є фрагментарною та несистемною, що призводить до нерівномірного інформування різних груп громадськості. В умовах цифровізації зростає ризик поширення недостовірної інформації та маніпуляцій, що може викликати недовіру та соціальну напругу [4]. Також існує проблема недостатньої медіаграмотності населення, а іноді й працівників органів місцевої влади, що ускладнює ефективний комунікаційний процес. Окрему складність становить недостатня кількість ресурсів (фінансових, технічних, кадрових та ін.) необхідних для функціонування повноцінної комунікаційної структури в ОМС.

Засоби масової комунікації відіграють вирішальну роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та результативності управлінських рішень органів місцевого самоврядування, зміцнюючи взаємодію між владою та громадою та підвищуючи якість місцевого врядування.

Використані джерела

1. Єршова Н. Г. Публічні комунікації у публічній політиці: визначення основних понять. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 4. 2019. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/104. pdf

2. Панченко О. А. Засоби масової комунікації як платформа державної інформаційної політики. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 4. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/ pdf/4_2020/4.pdf

3. Заставнюк Л.І., Котис Н.В., Чикало І.В. Брендинг територій як сучасна комунікаційна технологія публічного управління. Науковий економічний журнал «Інтелект XXI» Випуск № 5. 2021. С. 20-25 URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_5/6.pdf

4. Котис Н.В., Здреник В.С. Інформаційно-комунікаційний супровід антикризового управління. Здобутки економіки: перспективи та інновації. № 10. 2024 URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/138/111

СЕКЦІЯ 3.
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Буранич Роман
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Дяків О. П.)

ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОЛЕКТИВУ

Лідерство виступає однією з ключових умов формування ефективного колективу, оскільки саме лідер визначає стратегічний напрям розвитку, впливає на мотивацію працівників, формує корпоративну культуру й забезпечує згуртованість команди. У сучасних організаціях лідер розглядається не лише як формальний керівник, а як носій впливу, здатний надихати, об'єднувати та спрямовувати колектив на досягнення спільних цілей. Успішність команди часто залежить не від окремих здібностей її членів, а від здатності лідера створити атмосферу співпраці, взаємної підтримки й довіри. Важливим аспектом лідерства є його вплив на мотивацію персоналу. Ефективний лідер здатний сформувати таке середовище, у якому працівники відчувають особисту значущість, мають можливість проявляти ініціативу та розвивати свій потенціал. Він поєднує зовнішні стимули із внутрішньою мотивацією, заохочує творчість, відповідальність і професійний розвиток. Лідери, орієнтовані на підтримку, визнають досягнення працівників, створюють умови для самореалізації, що підвищує задоволеність роботою та знижує рівень плинності кадрів.

Не менш важливою є роль лідера у формуванні командної взаємодії. Саме він створює норми спілкування, розподіляє ролі, вирішує конфлікти й забезпечує ефективну комунікацію. Відсутність злагодженої комунікації у колективі часто стає причиною непорозумінь, затримок у виконанні завдань та зниження продуктивності. Лідер, який дотримується принципів відкритості та зворотного зв'язку, сприяє формуванню атмосфери довіри, де працівники не бояться висловлювати ідеї, обговорювати проблеми та брати відповідальність за результат. Значний вплив на ефективність колективу має стиль лідерства. Трансформаційні лідери надихають команду, працюють із цінностями та формують бачення майбутнього, що мотивує працівників діяти понад встановлені стандарти. Сервісне лідерство акцентує увагу на підтримці працівників, розвитку їхніх здібностей та знятті бар'єрів у роботі. Демократичний стиль сприяє залученню персоналу до прийняття рішень, що підвищує відповідальність та відчуття причетності до спільної мети. Натомість авторитарний

стиль може забезпечити швидкість прийняття рішень, але нерідко послаблює креативність та ініціативність працівників.

Лідерство формує корпоративну культуру, яка визначає поведінкові норми, стиль взаємодії, ставлення до змін і інновацій. Лідер задає тон внутрішніх комунікацій, демонструє модель поведінки, що успадковується працівниками. Якщо керівник проявляє етичність, повагу, відповідальність і взаємодопомогу – колектив відтворює такі ж принципи у своїй роботі. Культура довіри, відкритості та партнерства робить команду стійкішою до стресів, адаптивною і здатною ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Лідер значною мірою впливає на здатність колективу до вирішення конфліктів і подолання кризових ситуацій. Завдяки навичкам емоційного інтелекту, умінню слухати, аналітичному мисленню та стресостійкості лідер виступає посередником і модератором, допомагаючи команді зберегти баланс інтересів і знайти оптимальні рішення. У кризових умовах саме лідер визначає пріоритети, мобілізує ресурси й забезпечує стабільність функціонування колективу.

Вплив лідерства на ефективність колективу проявляється також у здатності формувати командну ідентичність – відчуття єдності і спільної мети. Лідер, який вміє об’єднати людей навколо загального бачення, створює міцні команди, що демонструють високий рівень залученості, креативності та відповідальності. Це особливо важливо у сучасному середовищі, де підприємства стикаються з швидкими змінами, конкуренцією та необхідністю постійного вдосконалення.

В цілому є визначальним фактором формування ефективного колективу. Воно впливає на мотивацію працівників, якість комунікації, корпоративну культуру, командну згуртованість та здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін. Ефективний лідер створює умови для розвитку потенціалу працівників, підсилює їхню продуктивність і забезпечує стратегічну стійкість підприємства. Саме тому формування лідерських компетентностей керівників є пріоритетним напрямом розвитку сучасних організацій.

Використані джерела

1. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

2. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022.Вип. № 27. Тернопіль. Економічна думка. С. 49-57.

3. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.

Бучко Степан
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, в.о. зав. кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Августин Р.Р.)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах динамічного зовнішнього середовища ефективна система мотивації персоналу постає одним із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку підприємств, зокрема закладів охорони здоров'я [1]. Мотивація як соціально-економічний феномен має тривалу історію дослідження, адже праця не лише формує матеріальні засади суспільного добробуту, але й визначає рівень духовної культури. Особливої ваги питання мотивування набуває у медичній сфері, де якість трудової діяльності безпосередньо впливає на результати лікувального процесу та загальний стан громадського здоров'я.

Створення достойних умов праці для медичних працівників є основою формування їх професійної залученості, відповідальності та готовності до продуктивної діяльності. Водночас посилення актуальності проблеми мотивування в медичних закладах зумовлене безпосереднім зв'язком між рівнем зацікавленості працівників та якістю наданих медичних послуг. Для забезпечення належної результативності роботи персоналу необхідним є поєднання різноманітних методів матеріального та нематеріального стимулювання, спрямованих на розвиток трудової активності, оптимізацію використання ресурсів і мобілізацію професійного потенціалу.

Сучасні підходи до мотивації медичного персоналу передбачають застосування гнучких систем доплат, надбавок і винагород, що враховують складність виконуваних функцій, кваліфікаційний рівень і фактичну результативність праці [2]. Особливе значення має удосконалення механізмів оплати праці, оскільки економічні стимули є визначальним чинником зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності та якості наданих послуг. Зміни у фінансових моделях функціонування медичних установ, що відбулися в межах реформ системи охорони здоров'я, актуалізували питання конкурентоспроможності закладів та потреби у залученні висококваліфікованих фахівців. Разом з тим виявлено низку проблем: відсутність сучасних програм підготовки кадрів, недостатній рівень заробітної плати, слабка соціальна захищеність працівників та відсутність ефективного контролю за плинністю кадрів.

Ці чинники призводять до зниження мотивації, відтоку кваліфікованих спеціалістів у приватний сектор або за кордон, що поглиблює дефіцит людських ресурсів у медичній сфері

та створює довгострокові ризики для функціонування всієї системи охорони здоров'я. У цьому контексті важливим орієнтиром виступає «Концепція розвитку системи громадського здоров'я України», яка визначає розвиток інфраструктури, ресурсного забезпечення та технологічної бази медичних закладів як один із пріоритетів державної політики. Розбудова матеріально-технічної бази не лише покращує якість медичних послуг, але й створює умови для підвищення мотивації персоналу, зокрема за рахунок покращення умов праці.

Перехід до нової моделі фінансування, що базується на кількості наданих послуг, зумовив необхідність врахування ринкових чинників, посилення конкуренції між медичними установами та потреби у формуванні бренду організації як роботодавця [3]. Залучення молодих фахівців, здатних поєднувати клінічні компетентності з аналітичними навичками та орієнтацією на якісне обслуговування пацієнтів, стає ключовим завданням управління персоналом. У цьому контексті ефективна мотиваційна система виступає основним інструментом забезпечення стабільності кадрового потенціалу.

Застосування економічних методів стимулювання, зокрема винагороди залежно від якості та обсягу виконаної роботи, підсилює професійну значущість лікарської діяльності. Оцінювання ефективності використаних методів мотивації потребує комплексного аналізу кількісних і якісних показників: від фонду оплати праці та витрат на персонал – до рівня задоволеності працею, самостійності у прийнятті рішень та інформованості щодо діяльності закладу. Мотивація персоналу має бути інтегрована у загальну стратегію розвитку медичного закладу, ґрунтуватися на чіткій структурі управління, прозорих критеріях оцінювання діяльності підрозділів та працівників.

Несправедливість або непрозорість системи оплати праці призводить до демотивації, соціальної напруги та втрати фахівців. Тому зміна підходів до винагороди, запровадження прозорих правил та системи об'єктивного оцінювання праці є необхідною умовою запобігання деградації державної системи охорони здоров'я. Медичні працівники, усвідомлюючи соціальну значущість своєї роботи, нерідко працюють із високим рівнем внутрішньої мотивації, але за відсутності гідних умов праці така мотивація поступово вичерпується.

Не менш важливим є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, який забезпечує атмосферу підтримки, довіри та взаємоповаги в колективі. У медичній сфері, де працівники щодня стикаються зі складними емоційними та професійними викликами, належний психологічний стан персоналу є не менш важливим, ніж матеріальні стимули. Від якості комунікації між співробітниками та взаємодії з пацієнтами залежить не лише ефективність лікувального процесу, але й репутація закладу. Професійна комунікація

повинна ґрунтуватися на розумінні специфіки поведінки хворого, умінні інтерпретувати вербальні й невербальні сигнали та здатності запобігати конфліктам.

Корпоративна етика, моральні стандарти та чітка регламентація ролей у медичному закладі формують основу позитивного соціально-психологічного середовища. Системна робота керівництва щодо розвитку корпоративної культури та підтримки працівників сприяє підвищенню їх професійної задоволеності, зниженню рівня стресу та покращенню якості взаємодії.

Значну роль у формуванні мотивації відіграють соціальні пільги, що сприяють зміцненню лояльності працівників до організації. До них можуть належати пільгове медичне обслуговування, забезпечення транспортом, організація відпочинку, компенсації витрат, підтримка сімей працівників. Такі заходи сприяють підвищенню рівня соціальної захищеності та створюють додаткові стимули для тривалої співпраці.

Створення комфортних умов праці, включаючи оптимальний температурний режим, наявність кімнат відпочинку, якісного обладнання та сучасної інфраструктури, також є суттєвим фактором мотивації. Для підвищення психологічної стійкості важливими є програми з профілактики стресу, доступ до психологічної допомоги, тренінги з емоційної грамотності та управління стресом.

Матеріальна та нематеріальна мотивація є взаємодоповнюваними елементами цілісної системи управління персоналом. Матеріальна мотивація забезпечує базовий рівень задоволеності працівника, тоді як моральна – сприяє усвідомленню професійної значущості, підсилює внутрішню залученість і розвиває прагнення до самореалізації.

Реалізація комплексу запропонованих заходів створить умови для формування атмосфери довіри, взаємопідтримки та емоційної безпеки в колективі, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню ефективності використання людського потенціалу медичних працівників. Удосконалення мотиваційної системи є стратегічною умовою забезпечення сталого розвитку медичних закладів і підвищення якості медичного обслуговування населення.

Використані джерела:

1. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління .системним розвитком закладів охорони здоров’я. *Академічні візії.* 2023. № 17. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250 .

2. Демків І., Августин Р. Управління кадровим потенціалом закладів охорони здоров’я. *Development Service Industry Management*, 2, 2024, 284–288. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(45)

3. Stahiv O.; Biletska I.; Perepolkina O.; Avgustyn R.; Mykytyn O. Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 2023, 19(5), 18–33.

Гезур Василь
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,публічного управління та персоналу ЗУНУ Коцур А. С.)

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вплив корпоративної культури на стратегії управління персоналом зумовлюється тим, що саме культура задає «рамку» для формування цілей, інструментів і пріоритетів кадрової політики. Корпоративна культура виступає не лише характеристикою внутрішнього середовища, а й ключовим чинником, що визначає способи добору, адаптації, мотивації, розвитку та утримання працівників. Через систему спільних цінностей, норм, символів і моделей поведінки вона спрямовує, які саме HR-стратегії будуть прийнятними для організації, а які — породжуватимуть опір і не даватимуть стійкого результату.

За своєю сутністю корпоративна культура є інтеграційним механізмом, який забезпечує узгодження інтересів працівників зі стратегічними цілями підприємства. Вона формує внутрішнє середовище, у якому персонал не лише виконує формальні функції, а й ототожнює себе з місією організації, розуміє логіку управлінських рішень та очікування керівництва. У такому контексті корпоративна культура виступає підґрунтям для вибору стратегій управління персоналом: у компаніях із сильною ціннісно-орієнтованою культурою переважають стратегії розвитку й залучення, тоді як у структурах із формалізованою, бюрократичною культурою домінують стратегії контролю й регламентації трудової поведінки.

Структурно корпоративна культура охоплює ціннісно-нормативний, символічний, поведінковий та управлінський компоненти. Ціннісно-нормативний блок визначає етичні стандарти, ставлення до праці, кар’єри, лояльності, командної взаємодії – саме вони стають орієнтиром для побудови системи мотивації, критеріїв оцінювання персоналу, вимог до компетентностей. Символічний компонент (корпоративна атрибутика, стилістика комунікацій, ритуали) підтримує відчуття причетності та використовується HR-службами як інструмент формування організаційної ідентичності, особливо на етапах адаптації нових працівників. Поведінковий компонент задає «правила гри» у колективі: толерантність до помилок, готовність ділитися знаннями, ставлення до змін. Управлінський компонент напряму пов’язаний зі стратегіями HR – від стилю лідерства та способів прийняття рішень до побудови кар’єрних траєкторій і форматів внутрішніх комунікацій.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що дослідники по-різному акцентують сутність корпоративної культури – як системи моделей поведінки, інструмента управлінської дії, сукупності цінностей і символів, способу колективної взаємодії. Попри розбіжності, спільним є розуміння того, що корпоративна культура регулює поведінку персоналу не стільки через формальні інструкції, скільки через внутрішньо прийняті норми й очікування. Це означає, що будь-яка стратегія управління персоналом буде ефективною лише тоді, коли вона узгоджена з базовими культурними установками організації. Наприклад, у культурі, орієнтованій на командність і співпрацю, індивідуалістські моделі мотивації (жорстка конкуренція, закрита система преміювання) можуть викликати конфлікти й зниження довіри.

Методи та принципи формування корпоративної культури безпосередньо задають рамки для побудови HR-стратегій. Метод прозорості створює основу для стратегій, що ґрунтуються на відкритій системі комунікацій, регулярному зворотному зв'язку, участі працівників у прийнятті рішень щодо власного розвитку. Метод узагальненості дозволяє інтегрувати в єдину систему цінностей різні HR-інструменти – від підбору й оцінювання до навчання, наставництва й управління талантами. Метод апріорності орієнтує кадрову політику на врахування історії організації, успішних практик і неформальних традицій при запровадженні нових механізмів мотивації чи оцінювання. Метод системності забезпечує вбудованість рішень у сфері управління персоналом у загальну систему управління, роблячи HR-стратегії логічним продовженням корпоративної стратегії, а не набором ізольованих заходів.

Принципи формування корпоративної культури – історичності, комплексності, науковості, регіональності, орієнтації на ефективність – задають вимоги до змісту стратегій управління персоналом. Історичність вимагає врахування етапів розвитку організації, її «корпоративної пам'яті» при зміні кадрової політики (наприклад, під час переходу від ієрархічної моделі управління до більш гнучкої). Комплексність означає, що HR-стратегії мають охоплювати всі ключові елементи роботи з персоналом – від рекрутингу й адаптації до розвитку, оцінювання, ротації та утримання. Науковість передбачає використання сучасних HR-технологій, методів оцінки компетентностей, аналітики персоналу. Принцип регіональності акцентує на необхідності врахування специфіки місцевого ринку праці, культурних особливостей середовища, в якому функціонує підприємство. Орієнтація на ефективність означає, що корпоративна культура і стратегії управління персоналом мають вимірюватися через показники результативності – продуктивність, плинність кадрів, рівень залученості, інноваційність.

Функції корпоративної культури безпосередньо трансформуються у функціональні напрями HR-стратегій. Виховна функція реалізується через політику розвитку

компетентностей, програми наставництва, корпоративні стандарти поведінки. Адаптаційна функція вимагає побудови системи онбордингу, введення нових працівників у культурний контекст організації, чітких алгоритмів «входу» у посаду. Регулююча та інтегрувальна функції втілюються у формуванні правил взаємодії між підрозділами, побудові матриць відповідальності, розвитку командних форм роботи. Мотиваційна функція знаходить свій прояв у побудові нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрні можливості, участь у проєктах), які підкріплюють цінності й бажану поведінку. Комунікативна функція підтримується через внутрішні комунікаційні платформи, корпоративні заходи, регулярні зустрічі керівництва з персоналом.

Отже, корпоративна культура безпосередньо впливає на вибір, зміст і результативність стратегій управління персоналом. Вона визначає, які моделі лідерства будуть ефективними, які інструменти мотивації будуть сприйматися як справедливі, як формуватимуться системи розвитку та утримання ключових кадрів. Стратегії управління персоналом, що узгоджені з культурними цінностями та підтримують їх розвиток, посилюють конкурентоспроможність організації, сприяють підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу роботодавця. Натомість спроби впроваджувати кадрові рішення, які суперечать усталеним культурним нормам, призводять до конфліктів, опору змінам і втрати довіри. Саме тому в сучасному менеджменті корпоративна культура розглядається як стратегічний ресурс, що задає вектор і межі ефективних HR-стратегій та є одним із головних чинників довгострокового успіху організації.

Використані джерела

1. Овчарик С. В. Роль корпоративної культури як ключового чинника інноваційного розвитку транспортних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. Вип. 75. С. 88–94.

2. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.

Гриневич Євгенія
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Дяків О.П.)

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах стрімкої трансформації ринку праці, цифровізації виробничих процесів та зростання вимог до професійної мобільності працівників питання формування ефективної системи розвитку персоналу набуває особливої актуальності. Європейські аналітичні центри та міжнародні організації, зокрема Європейська комісія та European Training Foundation, послідовно наголошують, що конкурентоспроможність організацій визначається не стільки наявністю формальної кваліфікації, скільки спроможністю персоналу швидко оновлювати знання й демонструвати сталі поведінкові компетентності. Війна в Україні та пов'язані з нею ризики лише посилили потребу у гнучких підходах до розвитку людського капіталу, які б відповідали умовам високої невизначеності й постійних організаційних змін.

Проблематика переходу від традиційних підходів до компетентнісної моделі розвитку персоналу стає центральною у багатьох сучасних дослідженнях, адже саме компетентнісний підхід дозволяє змістити фокус із формальних ознак – стажу, освітнього рівня чи кількості пройдених курсів – на реальну здатність працівника діяти результативно у конкретних виробничих ситуаціях. Це відповідає загальноєвропейським тенденціям модернізації систем управління та формування нової культури професійного розвитку, у якій працівник виступає активним суб'єктом, а не пасивним отримувачем навчальних послуг.

Водночас для більшості українських організацій характерним залишається переважання традиційної моделі навчання, що не завжди забезпечує відповідність сучасним стратегічним вимогам і не створює умов для системного розвитку компетентностей. Це зумовлює необхідність комплексного порівняння обох підходів, визначення їх сильних та слабких сторін, а також обґрунтування переваг компетентнісної парадигми з позиції її здатності підвищувати ефективність управління людськими ресурсами.

З огляду на викладене, дослідження підходів до формування системи розвитку персоналу є важливим як у теоретичному, так і в прикладному вимірі. Воно дає змогу окреслити актуальні напрями модернізації кадрової політики, сформувати цілісне бачення ролі компетентностей у забезпеченні організаційної стійкості та запропонувати інструменти, які відповідають сучасним європейським стандартам управління персоналом. Узагальнюючи сучасні підходи до формування системи розвитку персоналу, доцільно порівняти традиційну

модель навчання працівників із компетентнісним підходом, який дедалі активніше впроваджується в європейській і світовій практиці. Основні відмінності між ними наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та компетентнісного підходів у розвитку персоналу

Критерій порівняння	Традиційний підхід до розвитку персоналу	Компетентнісний підхід до розвитку персоналу
Основний орієнтир	Формальні знання, стаж, кваліфікація	Компетентності (знання, навички, уміння, поведінка)
Мета розвитку	Зростання кваліфікації у межах професії	Формування цілісного професійного профілю
Інструменти розвитку	Курси, тренінги, інструктажі	Оцінка компетентностей, коучинг, індивідуальні траєкторії
Підхід до оцінювання	Оцінка знань	Оцінка реальної поведінки та результативності
Роль працівника	Пасивний слухач	Активний суб’єкт розвитку
Зв’язок зі стратегією	Слабкий	Високий
Гнучкість системи	Невисока	Висока
Результативність	Важко вимірюється	Чітко вимірюється через індикатори

Примітка. Сформовано автором

Дані таблиці 1.1 дають змогу побачити, що традиційний підхід до розвитку персоналу базується насамперед на формальних ознаках – рівні освіти, стажі роботи, результатах проходження окремих навчальних заходів. У такій логіці працівник здебільшого розглядається як виконавець певних функцій, а розвиток зводиться до епізодичного підвищення кваліфікації без глибокої прив’язки до стратегічних завдань організації [1]. Натомість компетентнісний підхід зміщує акцент з формальних характеристик на реальну здатність працівника до результативної діяльності у конкретних виробничих ситуаціях. Це відповідає сучасному розумінню людського капіталу як динамічної, такої, що постійно оновлюється, сукупності компетентностей [2].

Принципово важливою є різниця в цілях та інструментах розвитку. У традиційній моделі основним результатом вважається саме факт навчання – прослуханий курс, пройдений тренінг, отримане посвідчення. У компетентнісному підході ключовим стає не сам процес, а зміна поведінки працівника, зростання його здатності застосовувати знання, приймати рішення, працювати в команді, взаємодіяти з клієнтами чи партнерами [3; 4]. Відповідно змінюється набір інструментів: до традиційних форм додаються наставництво, коучинг, участь у проєктних командах, моделювання робочих ситуацій, індивідуальні плани розвитку.

Показовими є й відмінності в підходах до оцінювання результатів. Якщо за традиційної моделі оцінюється переважно обсяг засвоєних знань – через тестування, іспити, перевірку теоретичної підготовки, – то компетентнісний підхід передбачає оцінку конкретних проявів компетентностей у роботі: як працівник вирішує складні завдання, взаємодіє з колегами, дотримується стандартів безпеки, реагує на зміни технологій тощо [5]. Такий підхід вимагає використання розширеного інструментарію: центрів оцінювання, поведінкових інтерв'ю, 360-градусної оцінки, аналізу кейсів, спостереження за роботою на робочому місці.

Окремої уваги заслуговує зміна ролі працівника у процесі розвитку. У традиційному підході він виступає швидше пасивним «споживачем» навчальних послуг, тоді як у компетентнісній моделі працівник розглядається як активний суб'єкт власного професійного зростання, що бере участь у формуванні індивідуального плану розвитку, самооцінює свої сильні та слабкі сторони, бере на себе відповідальність за результат [6]. Для організації це означає необхідність створення умов для саморозвитку: доступу до навчальних ресурсів, внутрішніх програм наставництва, можливостей горизонтального й вертикального кар'єрного руху.

Нарешті, суттєвою є відмінність у ступені зв'язку системи розвитку персоналу зі стратегією організації. За традиційного підходу навчання часто має епізодичний характер і не завжди узгоджується зі стратегічними пріоритетами. Компетентнісний підхід, навпаки, передбачає побудову моделей компетентностей виходячи із стратегічних цілей, ключових ролей і критично важливих бізнес-процесів [7]. Це дає змогу розглядати розвиток персоналу як інвестицію, спрямовану на підсилення саме тих компетентностей, які визначають конкурентоспроможність організації. Таким чином, компетентнісний підхід забезпечує значно вищу гнучкість системи розвитку персоналу, її відповідність стратегічним орієнтирам організації та вимогам сучасного ринку праці.

Використані джерела

1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012. 351 с.
2. Дяків О. та ін. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз.* 34.4 (2024): 213-238.
3. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. URL: https://surl.lu/hkpsvg.
4. Boxall P., Purcell J. Strategy and human resource management. Bloomsbury Publishing, 2022. URL: https://surl.li/okwgkc.
5. Boyatzis R. The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement. *Journal of Management Development*. 2018. Vol. 37(3). P. 284–293. URL: https://surl.li/vlfuyy.
6. CIPD. Learning and Skills at Work Survey 2022. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2022. URl: https://surl.li/rdftmv.
7. Ulrich D., et al. Competencies for HR professionals who deliver outcomes. (2017). URL: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/138377/ert21623.pdf?seq.

Гуславський Андрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Островерхов В. М.)

СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасній економіці, де людський капітал стає головною конкурентною перевагою, система стимулювання персоналу перетворюється на стратегічний інструмент розвитку підприємства. Стимулювання розглядається як цілеспрямований управлінський вплив, спрямований на узгодження інтересів працівника та організації через використання матеріальних і нематеріальних важелів. Його економічна сутність полягає у перетворенні потенційних можливостей працівників у реальні результати праці, що забезпечують зростання продуктивності, якості роботи та загальної ефективності діяльності підприємства.

У науковому дискурсі стимулювання трактується як багатовимірне явище, що поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти управління трудовою поведінкою. Воно охоплює заробітну плату, премії, бонуси, соціальний пакет, можливості кар'єрного просування, організацію навчання, нематеріальні форми визнання, моральне заохочення. При цьому принципово важливо розмежовувати, але не протиставляти поняття «стимулювання» і «мотивація»: перше виступає зовнішнім управлінським інструментом, друге — внутрішнім психологічним процесом, що відображає реагування працівника на запропоновані стимули. Ефективність системи стимулювання визначається тим, наскільки зовнішні стимули відповідають внутрішнім мотивам та ціннісним орієнтаціям персоналу.

У сучасних умовах динамічних змін, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів і зростання вимог до гнучкості трудових ресурсів роль стимулювання істотно зростає. Воно стає не лише засобом «оплати праці», а інструментом управління залученістю, інноваційною активністю, готовністю працівників до змін і безперервного професійного розвитку. Правильно вибудувана система стимулювання сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, зміцненню лояльності персоналу, що особливо важливо в умовах невизначеності та кризових явищ.

Шляхи підвищення ефективності стимулювання персоналу в сучасних умовах пов'язані насамперед із переходом від вузько матеріалізованих підходів до комплексних, індивідуалізованих і прозорих моделей. До пріоритетних напрямів належать: упровадження гнучких систем оплати праці, що враховують як результати індивідуальної та командної роботи, так і внесок у стратегічні цілі; розширення спектра нематеріальних стимулів

(визнання, участь у прийнятті рішень, можливості самореалізації, гнучкі режими роботи); побудова зрозумілої та справедливої системи преміювання, що базується на чітких критеріях і прозорих показниках. Важливим є посилення комунікації між керівництвом і працівниками щодо принципів функціонування системи заохочень, що зменшує ризик недовіри та відчуття несправедливості.

Окремого значення набуває використання інструментів HR-аналітики для оцінювання ефективності стимулюючих заходів і своєчасного коригування мотиваційної політики. Аналіз даних щодо продуктивності, плинності, участі в навчальних програмах, рівня задоволеності працею дозволяє виявляти «вузькі місця» в системі стимулювання та адаптувати її до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Поєднання економічних і психологічних важелів, орієнтація на довгостроковий розвиток працівників, урахування їхніх індивідуальних потреб і життєвих пріоритетів створюють підґрунтя для формування стійкої, результативної та соціально відповідальної системи стимулювання персоналу.

Отже, підвищення ефективності стимулювання персоналу в сучасних умовах вимагає переходу до комплексного, адаптивного та людиноцентричного підходу. Гармонійне узгодження інтересів працівника і підприємства, підтримане гнучкими системами оплати праці, різноманітними нематеріальними стимулами та аналітично обґрунтованими управлінськими рішеннями, забезпечує зростання продуктивності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації.

Використані джерела

1. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239–247.

2. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

Денискін Вероніка
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к. г. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Пушкар З.М.)

ІННОВАТИЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України одним із ключових напрямів її розвитку стає інноватизація менеджменту закладів охорони здоров'я. Сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією, цифровою трансформацією, пандемічними загрозами та економічною нестабільністю, потребують оновлення підходів до управління медичними установами. Менеджмент у сфері охорони здоров'я має бути не лише адміністративним процесом, а й творчим, стратегічно орієнтованим видом діяльності, що базується на впровадженні інновацій.

Інноватизація менеджменту – це процес упровадження новітніх технологій, сучасних управлінських підходів, методів аналізу та планування, які спрямовані на підвищення ефективності роботи медичних закладів, оптимізацію ресурсів та покращення якості надання медичних послуг. Вона охоплює не лише технологічні, а й організаційні, фінансові та соціальні аспекти управління.

На думку українських дослідників, інноваційний розвиток управління у сфері охорони здоров'я є основою підвищення конкурентоспроможності галузі та забезпечення стійкого функціонування медичних установ у сучасних умовах [1].

Інноваційні процеси дозволяють медичним закладам адаптуватися до нових вимог суспільства, реагувати на зміни в попиті пацієнтів, упроваджувати сучасні інформаційні системи та ефективніше управляти людськими, фінансовими й матеріальними ресурсами.

Одним із головних напрямів інноватизації менеджменту є цифровізація управлінських процесів. Впровадження електронних систем охорони здоров'я, електронних карток пацієнтів, онлайн-запису на прийом, телемедицини та аналітичних платформ значно підвищує прозорість і ефективність управління. Цифрові технології дозволяють швидко обробляти дані, здійснювати моніторинг результатів діяльності, оптимізувати фінансування та приймати управлінські рішення на основі об'єктивних показників.

Важливою складовою інноватизації є розвиток кадрового потенціалу. Керівники медичних установ мають володіти сучасними управлінськими компетенціями, знаннями у сфері стратегічного планування, маркетингу послуг охорони здоров'я, антикризового управління, фінансів і комунікації. Інноваційний менеджер у медицині має вміти працювати в умовах постійних змін, орієнтуватися в цифрових технологіях та ефективно керувати

командою. Підвищення кваліфікації працівників медичної сфери є невід'ємною умовою успішної реалізації інноваційних підходів до управління.

Не менш важливим напрямом інноватизації є розвиток партнерських відносин між медичними закладами, державними структурами, приватним сектором та пацієнтами. Така взаємодія створює нові можливості для реалізації спільних проєктів, залучення інвестицій, обміну досвідом та підвищення довіри до системи охорони здоров'я. Наприклад, створення публічно-приватних партнерств у сфері медицини сприяє модернізації матеріально-технічної бази лікарень, розширенню спектру послуг і впровадженню новітніх технологій лікування.

Інноваційний менеджмент у медицині також передбачає застосування принципів доказового управління (evidence-based management), коли рішення приймаються на основі аналізу статистичних даних, результатів досліджень та практичного досвіду. Це дає змогу об'єктивно оцінювати ефективність впроваджених змін і своєчасно коригувати управлінські стратегії. Крім того, важливо враховувати соціальний аспект інноватизації. Будь-які зміни у системі управління повинні бути спрямовані на підвищення рівня задоволеності пацієнтів, поліпшення умов праці медичного персоналу та забезпечення рівного доступу до якісних медичних послуг. Інноваційний підхід у менеджменті дозволяє створити гнучку, клієнтоорієнтовану систему охорони здоров'я, яка відповідає потребам сучасного суспільства.

Отже, інноватизація менеджменту закладів охорони здоров'я – це складний, але необхідний процес, що поєднує управлінські, технологічні та соціальні інновації. Вона сприяє підвищенню ефективності функціонування медичних установ, забезпечує їхню адаптацію до сучасних викликів та формує умови для сталого розвитку системи охорони здоров'я України. Успішна реалізація інноваційних підходів у менеджменті можлива лише за умови комплексного підходу, який включає підтримку держави, розвиток кадрового потенціалу, цифровізацію та активну участь усіх учасників медичної системи.

Використані джерела

1. Корнілова О. В. Інноваційні підходи до управління системою охорони здоров'я в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-85.

2. Лозовська Л. І., Трофименко Г. С. Моделювання систем управління в галузі охорони здоров'я: монографія. Дніпропетровськ: Герда, 2015. 197 с.

3. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2801-12.

4. Литвиненко І. В. Інноваційні підходи до розвитку системи управління охороною здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 7.

Довбуш Анастасія
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.г.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Пушкар З.М.)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується домінуванням цифрових технологій, гібридної зайнятості та перманентної геополітичної нестабільності, що формує нові економічні реалії. Все це вимагає від організацій кардинальної зміни підходів до управління людськими ресурсами, переходу до принципів гнучкості, людиноцентричності та постійної адаптації, де людський капітал визнається ключовим стратегічним активом, здатним до швидкої трансформації. Для України актуальність цієї теми багаторазово посилюється через виклики воєнної агресії РФ, які створили системні проблеми: кадровий дефіцит, психологічну травматизацію персоналу та потребу у масштабній реінтеграції захисників. Зважаючи на це, стратегічні напрямки управління людськими ресурсами мають забезпечити не лише конкурентоспроможність у новій економіці, але й стати фундаментом для національної кадрової стійкості та післявоєнного відновлення, що є запорукою виконання базових соціальних гарантій, закріплених у Конституції України.

На тлі визначених трансформаційних викликів, досягнення ефективної реалізації стратегічних напрямків управління людськими ресурсами неможливе без подолання низки критичних системних проблем, що охоплюють регуляторну, технологічну та соціальну сфери. Ключовим стратегічним напрямком є спрощена цифровізація HR-роботи та прийняття рішень на основі даних. Сьогодні традиційна кадрова робота не може швидко реагувати на виклики війни (мобілізація, переїзд людей), які є критичними. На нашу думку, рішення полягає у використанні HR-аналітики та технологій для прогнозування потреб та швидкого створення кадрового запасу на заміну. Це підтримується нормами Кодексу законів про працю України [1] щодо дистанційної зайнятості та Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [2] про цифровізацію документообігу.

У рамках технологічних змін потрібно приділяти увагу збереженню важливих знань у компанії. Основним викликом є те, що цінні знання втрачаються, коли працівники йдуть чи мобілізуються на службу в ЗСУ. Ефективним інструментом є створення простих баз знань та використання коротких онлайн-уроків, онлайн-курсів, що, як слушно зазначають В.Г. Яковенко та О.В. Громова, сприяє швидкому набуттю необхідних компетенцій [3, с. 48]. Це допоможе забезпечити безперервність навчання та мінімізувати ризики втрати досвіду.

Дуже гострою проблемою є також втома та емоційне вигорання персоналу через постійний стрес у зв'язку із триваючою війною. Це вимагає окремого напрямку – побудови сильної стійкості колективу та підтримки його психологічного здоров'я. Дану проблему можна вирішити шляхом введення обов'язкових програм психологічної підтримки та навчання керівників елементарним навичкам підтримки (травма-інформоване лідерство). Це пряма інвестиція в збереження психологічно здорового людського капіталу.

Особливої уваги потребує повернення ветеранів до роботи. Це не просто соціальна вимога, передбачена Законом «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [4], а стратегічна мета. Означене доцільно реалізувати через розробку програм, які бачать у бойовому досвіді цінні лідерські якості та допомагають ветеранам швидко освоїти нові професії. Завдяки цьому вони стануть опорою колективу у післявоєнній економіці.

Важливо також відзначити напрямок, пов'язаний з управлінням талантами в умовах демографічних змін. Викликом в даному випадку є відсутність простих механізмів, які б стимулювали українців-емігрантів до повернення. Це вирішується розробкою простих програм повернення талантів, включаючи прозорі умови гібридної праці та конкурентні пакети підтримки для родин.

Сучасні стратегічні напрямки управління людськими ресурсами не можуть ігнорувати і впровадження принципів екологічної відповідальності. Проблема у тому, що екологічні чинники часто ігноруються. Вважаємо, що запорукою успіху є інтеграція екологічної свідомості у внутрішні правила, що передбачає розвиток «зелених» навичок та мотивацію персоналу до участі в екологічних ініціативах. Це стратегічно важливо для інтеграції українського бізнесу у світові ринки, де екологічна відповідальність стає обов'язковою. Ще одним важливим напрямком є стратегічне управління компенсаціями та пільгами. У новій економіці та в умовах високої інфляції проблема полягає у неефективності фіксованої системи оплати праці. Це можна змінити переходом до гнучких систем винагороди, що включають премії за результативність та негрошові пільги, які цінні в умовах кризи (наприклад, компенсація витрат на електроенергію для дистанційних працівників). Такий підхід забезпечує справедливість та мотивацію при обмежених фінансових ресурсах.

Крім того, критичним напрямком є подальше спрощення трудового законодавства. Незважаючи на останні позитивні зміни, проблема полягає у загальній забюрократизованості. Це вимагає подальшої дерегуляції у сфері оформлення трудових відносин, що критично для швидкого залучення персоналу. Завдяки цьому українська економіка зможе швидко реагувати на потреби в процесі післявоєнної відбудови, де швидкість і гнучкість будуть ключовими. Стратегічна роль управління людськими ресурсами повинна включати активізацію міжнародної співпраці та обміну досвідом. Викликом є

недостатнє використання досвіду країн, які пережили конфлікти. Це можна покращити створенням партнерських програм для імплементації найкращих практик кризового HR-менеджменту та управління травмою.

Окремий фокус має бути на формуванні сильної корпоративної культури, орієнтованої на цінності. В умовах гібридної роботи та постійного стресу проблема полягає у зниженні відчуття приналежності до команди. Вважаємо, що вирішити це можна шляхом зміцнення культури через прозору комунікацію, спільну волонтерську діяльність та акцент на національних цінностях стійкості. Така культура перетворить робоче місце на своєрідний психологічний притулок і підвищить лояльність, що прямо впливатиме на утримання кадрів.

Нарешті, слід розглянути питання етики використання штучного інтелекту в HR-процесах. У новій економіці проблема полягає у ризику дискримінації та упередженості, які можуть бути закладені в алгоритми підбору персоналу. Це потребує розробки чітких внутрішніх етичних кодексів та правил контролю за ШІ, які забезпечують прозорість та справедливість кадрових рішень. Завдяки цьому вдасться мінімізувати юридичні ризики та забезпечити відповідність високим стандартам соціальної відповідальності.

Таким чином, стратегічні напрямки управління людськими ресурсами в умовах нової економіки вимагають від українських організацій поєднання технологічної простоти та глибокої соціальної підтримки. Успіх на глобальному ринку визначатиметься здатністю проактивно вирішувати проблеми воєнного часу – від цифровізації, що забезпечує швидке управління даними, до підтримки психологічної стійкості та системної реінтеграції ветеранів. Перетворення цих викликів на унікальну конкурентну перевагу та формування здорового і адаптивного людського капіталу є фундаментальною передумовою для успішного економічного відновлення. Лише через ефективну реалізацію цих HR-стратегій Україна зможе не лише відновити, але й якісно примножити свій людський потенціал, забезпечивши стійке місце у глобальній економіці майбутнього.

Використані джерела

1. Кодекс законів про працю України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. Затверджений Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 09.11.2025).

2. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР),* 2017, № 45, ст.400. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text (дата звернення: 09.11.2025).

3. Яковенко В.Г., Громова О.В. Управління людськими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. № 90. С. 46-51. URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/337074 (дата звернення: 10.11.2025).

4. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. *Відомості Верховної Ради України (ВВР),* 1993, № 45, ст.425. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text (дата звернення: 10.11.2025).

Дудяк Софія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Островерхов В. М.)

ВПЛИВ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Дистанційна робота стала одним із ключових трендів сучасного ринку праці, суттєво трансформувавши організацію трудової діяльності, управління персоналом та підходи до оцінювання результативності працівників. Її поширення прискорили глобальні виклики, зокрема пандемія COVID-19 та загострення безпекових ризиків, що змусили підприємства адаптуватися до нових умов функціонування. Дистанційний формат праці продемонстрував, що ефективність роботи не завжди залежить від фізичної присутності в офісі, а значною мірою визначається гнучкістю, цифровою компетентністю, рівнем самоорганізації та здатністю до самостійної роботи.

Вплив дистанційної роботи на продуктивність є неоднозначним і залежить від галузі, типу завдань, корпоративної культури та індивідуальних особливостей працівника. Для більшості категорій персоналу позитивним наслідком є підвищення автономності, зниження стресу, пов’язаного з офісною рутинністю, та можливість самостійного планування робочого часу. Це дозволяє раціональніше розподіляти навантаження, уникати перевтоми та зосереджуватися на складних завданнях у комфортних умовах. Дослідження показують, що працівники, які мають високий рівень самоорганізації, часто демонструють зростання продуктивності, зниження кількості відволікаючих факторів та більш високу якість виконання роботи.

Однак дистанційна робота також створює низку викликів. Одним із них є ризик розмиття меж між робочим і особистим часом, що може призвести до емоційного вигорання, зниження концентрації та погіршення психоемоційного стану. Відсутність живої комунікації з колегами інколи ускладнює командну взаємодію, процеси колективного прийняття рішень і швидке обговорення робочих питань. Значною проблемою є також цифрова втома, що виникає через надмірне навантаження онлайн-комунікаціями, відеоконференціями та електронною документацією.

Суттєвий вплив дистанційна робота має на ефективність організаційних процесів. Компанії, що впровадили гнучкі моделі зайнятості, відзначають зниження операційних витрат, оптимізацію використання офісних приміщень і скорочення часу на рутинні адміністративні процедури. З іншого боку, виникає потреба в оновленні системи контролю,

вимірювання результативності та забезпеченні кібербезпеки. Традиційні моделі оцінки праці стають менш ефективними, що зумовлює перехід до систем KPI, OKR та аналітики, орієнтованої на результат, а не перебування працівника на робочому місці.

Одним із ключових чинників успішності дистанційної роботи є цифрова грамотність персоналу і рівень технологічної інфраструктури організації. Підприємства, які активно впроваджують цифрові інструменти, платформи для управління проєктами, CRM-системи, хмарні сервіси та засоби онлайн-комунікації, як правило, демонструють вищу продуктивність і гнучкість. Такі інструменти не лише спрощують виконання завдань, а й підвищують прозорість процесів, дозволяють відстежувати прогрес, аналізувати результати та оперативно реагувати на проблеми.

Важливу роль у підвищенні ефективності дистанційної роботи відіграє система підтримки персоналу з боку роботодавця. Запровадження програм розвитку цифрових компетенцій, психологічна підтримка, регулярні командні зустрічі, чітка комунікація та справедливий розподіл навантаження суттєво знижують негативні наслідки віддаленої зайнятості. Розвинена корпоративна культура, що базується на довірі, відкритості та відповідальності, також сприяє кращим результатам дистанційної роботи.

Загалом дистанційний формат праці впливає на продуктивність персоналу як позитивно, так і негативно, але його ефективність значною мірою залежить від здатності організації створити належні умови для віддаленої діяльності. Правильне поєднання гнучкості, цифрових інструментів, підтримки працівників і сучасних методів оцінювання здатне не лише зберегти, а й підвищити результативність роботи персоналу. У сучасних умовах дистанційна робота перетворюється на повноцінний елемент організаційної стратегії, який визначає конкурентоспроможність підприємства, задоволеність працівників і ефективність трудової діяльності.

Використані джерела

1. Гуменна О., Гуменна А., Воропай О. Баланс кар’єри та особистого життя (на прикладі працівників вищої школи). Наукові праці наукма. economics. 2020. Vol. 5. No. 1. P. 41-47. DOI : https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1. 41-47

2. Рогов В.Г. Цифрова трансформація HR-функцій. Інновації в суднобудуванні та океанотехніці: матеріали XV Міжнародної науково-технічної конференції (м.Миколаїв, 26-27 вересня 2024 р.). Миколаїв, 2024. С.659–662. URL: https://www.researchgate.net/publication/390348296_Cifrova_transformacia_HR-funkcij (дата звернення: 30.01.2025).

Дячина Юрій
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Крисько Ж. Л.)

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах війни та демографічної нестабільності механізм кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я повинен ґрунтуватися на низці стратегічних принципів, які забезпечують стійкість і результативність роботи закладів. Ці принципи визначають логіку формування кадрової політики, взаємодію між етапами планування, підбору та розвитку персоналу, а також створюють умови для довготривалого функціонування медичних установ. Відповідно до підходів, викладених у *Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce* 2030 ВООЗ, стратегічні принципи є фундаментом ефективного управління людськими ресурсами та інтегруються у всі рівні функціонування системи охорони здоров'я [1]. Для України, яка одночасно переживає військові, демографічні та соціально-економічні потрясіння, це питання набуває критичного значення.

Одним із ключових є принцип системності, який передбачає цілісну взаємодію всіх елементів кадрової роботи, зокрема, прогнозування потреб у персоналі, підбору, розподілу навантаження, управління компетентностями, професійного розвитку та оцінювання результатів діяльності. Практика країн ЄС демонструє, що системне управління персоналом дає змогу зменшувати внутрішні диспропорції, забезпечувати більш рівномірний розподіл функціонального навантаження та підвищувати стійкість лікарень до зовнішніх шоків [2]. Для українських медзакладів принцип системності стає визначальним у контексті формування мультидисциплінарних команд та узгодження політики з вимогами контрактів з НСЗУ. Не менш важливим є принцип компетентнісної орієнтації, згідно з яким персонал оцінюють не лише за формальними освітніми та кваліфікаційними вимогами, а й за фактичним набором професійних, комунікативних та цифрових компетентностей. У межах *European Skills Agenda* Європейська комісія наголошує, що саме компетентнісні системи оцінювання забезпечують відповідність між вимогами до робочих завдань та реальними можливостями працівників [3]. В українських реаліях це означає потребу у впровадженні сучасних моделей компетентностей, розвитку *soft skills* та цифрових навичок, пов'язаних із використанням *eHealth*, телемедицини та електронних медичних записів.

Важливу роль відіграє принцип адаптивності, який передбачає здатність системи кадрового забезпечення швидко реагувати на непередбачувані зміни. Міжнародні матеріали ВООЗ, присвячені управлінню надзвичайними ситуаціями у сфері здоров'я, підкреслюють,

що адаптивні кадрові моделі здатні зберігати функціональність системи навіть за умов багатофакторних криз та тривалих шоків [4]. У практичному вимірі адаптивність означає застосування гнучких графіків, формування мобільних бригад, перепрофілювання частини персоналу, використання ротацій між відділеннями, а також створення кадрового резерву на рівні лікарні чи госпітального округу.

Окреме значення має принцип безперервності професійного розвитку, який зумовлює необхідність постійного оновлення знань і навичок медичних працівників відповідно до сучасних клінічних стандартів, міжнародних протоколів і цифрових рішень. Європейська асоціація медичної освіти (*AMEE*) наголошує, що безперервна освіта є ключовою умовою забезпечення належної якості послуг та адаптації медичних працівників до структурних змін у системі охорони здоров'я [5]. Для українських лікарень це передбачає створення внутрішніх планів БПР, підтримку участі персоналу у програмах НСЗУ й МОЗ, партнерські зв'язки з університетами та науковими установами.

Особливе місце у механізмі кадрового забезпечення посідає принцип мотиваційності, що охоплює поєднання фінансових та нефінансових інструментів стимулювання персоналу. Досвід країн ЄС свідчить, що добре побудовані мотиваційні системи прямо корелюють із задоволеністю працівників роботою та якістю наданих послуг [6]. Фінансова складова мотивації включає базову заробітну плату, доплати, надбавки, преміювання, оплату за результати та участь у програмах, що фінансуються міжнародними партнерами. Нефінансові інструменти – це можливості професійного росту, участь у дослідницьких або інноваційних проєктах, гнучкі графіки, заходи з підтримки психічного здоров'я, розвиток командної культури. В умовах війни, коли навантаження на персонал постійно зростає, а ризики емоційного вигорання значно підвищені, збалансована мотиваційна система стає одним із ключових факторів утримання кваліфікованих кадрів.

Завершує перелік принцип цифрової інтеграції, що полягає у впровадженні сучасних цифрових інструментів в управлінні персоналом (електронний кадровий облік, моніторинг навантаження, цифрові маршрути пацієнтів, онлайн-платформи для навчання та комунікації). У межах ініціативи *Digital Health Europe* підкреслюється, що цифрова інтеграція є фундаментом модернізації систем охорони здоров'я, оскільки забезпечує прозорість управлінських рішень, підвищує ефективність використання кадрових ресурсів і дає можливість оперативно аналізувати потреби в персоналі [7]. Для українських медзакладів цифровізація кадрових процесів означає можливість прискорення документообігу, підвищення якості статзвітності та інтеграцію кадрових даних з показниками ефективності.

Важливо, що зазначені принципи знаходять відображення не лише в міжнародних рекомендаціях, а й у сучасних українських дослідженнях, присвячених стійкості системи

охорони здоров’я, управлінню персоналом та використанню цифрових технологій у період війни. Зокрема увага акцентується на тому, що кадрові ресурси є ключовою детермінантою стабільності медзакладів, їхньої адаптивності та здатності забезпечувати належну якість медичних послуг у кризових умовах [8–10]. Підкреслено, що ефективне управління персоналом потребує поєднання гнучкого планування, підтримки психологічного благополуччя працівників, впровадження *HRM*-технологій, розвитку лідерських компетентностей та цифрової трансформації управлінських процесів. Зазначені праці фіксують взаємозв’язок між кадровою політикою, демографічною стійкістю, цифровізацією та здатністю медичних установ адаптуватися до довготривалих ризиків, спричинених війною.

Отже, принципи формування та функціонування механізму кадрового забезпечення медзакладів утворюють основу стійкого та ефективного управління людським потенціалом. Для України вони мають особливе значення, оскільки забезпечують не лише організаційну ефективність, а й здатність закладів працювати в умовах війни, реагувати на довготривалі демографічні виклики та створювати основу для післявоєнної відбудови системи охорони здоров’я на засадах доказовості, цифровізації та орієнтації на якість життя населення.

Використані джерела

1. World Health Organization. Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789241511131
2. OECD. Health Workforce Policies. URL: https://www.oecd.org/health/health-workforce.htm
3. European Commission. European Skills Agenda. URL: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223
4. World Health Organization. Emergencies. Health emergency and disaster risk management – policy and guidance. URL: https://www.who.int/emergencies
5. AMEE – Association for Medical Education in Europe. URL: https://amee.org
6. European Observatory on Health Systems and Policies. URL: https://eurohealthobservatory.who.int
7. Digital Health Europe Initiative. URL: https://digitalhealtheurope.eu
8. Zheliuk T. et al. Digitalization as a Tool for Healthcare System Resilience. 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2024. DOI: 10.1109/ACIT62333.2024.10712616
9. Крисько Ж.Л. Впровадження нових підходів до управління медичними закладами. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-19 квітня 2024 р). [Електронне видання] у 2 т. / Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. С. 91-94. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29450
10. Шушпанов Д., Шушпанова Н. Впровадження сучасних технологій та інструментів з управління персоналом в закладах охорони здоров’я. *Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу :* матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 14-15 листопада 2024 р.) URL: https://bine.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/zbirnyk-konferencziyi_hr_2024-isbn.pdf#page=36

Іванчина Назар
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Коцур А. С.)

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Інноваційні технології сьогодні стають ключовим чинником трансформації системи управління персоналом, радикально змінюючи як зміст HR-функцій, так і інструменти їх реалізації. Сучасна модель роботи з кадрами поєднує ідеї теорії людських відносин і системного підходу, але тепер доповнюється цифровими платформами, аналітичними системами та інструментами штучного інтелекту. Працівник, як і раніше, водночас розглядається і як елемент виробничої системи, і як унікальна особистість зі своїми потребами, мотиваційною структурою та ціннісними орієнтаціями [32, с. 117]. Водночас інноваційні технології дозволяють значно точніше і швидше враховувати ці індивідуальні характеристики в управлінських рішеннях, переводячи HR-практики на якісно новий, даними керований рівень (data-driven HR).

Теорія систем підкреслює, що організація є цілісним утворенням, у якому всі елементи взаємопов'язані. Персонал виступає одночасно складовою економічної системи (участь у створенні, розподілі та споживанні благ) і ядром соціальної системи, де ключове значення мають комунікація, довіра, цінності та норми. Інноваційні HR-технології – від корпоративних порталів і систем внутрішніх комунікацій до платформ для спільної роботи – посилюють цю системну взаємозалежність, роблячи її більш прозорою, керованою та вимірюваною.

Поняття «людські ресурси» сьогодні набуває змісту стратегічного активу, який потребує інтелектуального управління з використанням сучасних цифрових інструментів. Людські ресурси – це сукупність знань, умінь, компетентностей, особистісних якостей і творчого потенціалу працівників, що формують здатність підприємства до інновацій і адаптації. Їх особливість полягає в тому, що люди не лише створюють нові продукти, послуги та управлінські рішення, а й самі задають параметри попиту, змінюють організаційну культуру, впливають на внутрішні та зовнішні комунікації.

Управління персоналом у таких умовах постає як цілісна система методів і технологій впливу на працівників та трудові колективи, що забезпечує максимально повне використання їхнього потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Інноваційні технології (автоматизовані HRM-системи, електронний документообіг, аналітичні панелі, системи

електронного навчання, платформи для відбору персоналу, що використовують алгоритми штучного інтелекту) змінюють не лише техніку виконання традиційних HR-функцій, а й сам підхід до кадрового менеджменту. Витрати на персонал усе частіше розглядаються як довгострокові інвестиції у нематеріальні активи організації, а не як суто операційні видатки.

На відміну від традиційної адміністративної моделі, сучасна концепція управління персоналом передбачає жорстку інтеграцію кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства. HR-стратегія має узгоджуватися з бізнес-цілями, цифровою трансформацією, інноваційною політикою, брендом роботодавця. Це означає, що такі напрями, як планування людських ресурсів, підбір і селекція кадрів, мотивація, оцінювання результатів праці та формування організаційної культури, реалізуються із широким використанням цифрових рішень і даних у реальному часі.

Еволюція управління персоналом від простого обліку кадрів до стратегічного управління людськими ресурсами отримала новий імпульс завдяки інноваційним технологіям. Сьогодні успіх організації визначається не лише рівнем автоматизації виробництва чи фінансовими показниками, а насамперед здатністю залучати, утримувати й розвивати талановитих працівників, швидко адаптувати кадрові рішення до змін ринку, використовувати потенціал цифрових платформ для навчання та комунікацій.

Управління персоналом посідає центральне місце в системі корпоративного управління, адже саме люди є генераторами доданої вартості, носіями інноваційних ідей і драйверами конкурентних переваг. У контексті цифровізації бізнес-процесів, глобалізації й зростання гнучких форм зайнятості функція HR переходить у площину стратегічного партнерства з бізнесом. Кадрові рішення все частіше ґрунтуються на глибокому аналізі даних – від прогнозу плинності до виявлення факторів залученості чи ризиків вигорання.

Сутність управління персоналом полягає в цілеспрямованому впливі на формування, розвиток і використання людського потенціалу з урахуванням можливостей, які відкривають інноваційні технології. Планування кадрової політики, підбір, адаптація, мотивація, навчання, оцінювання, управління кар’єрою та корпоративною культурою – усі ці процеси дедалі частіше автоматизуються, інтегруються в єдині інформаційні системи й підтримуються аналітичними інструментами. Це дозволяє переходити від інтуїтивних рішень до обґрунтованих, прозорих і відтворюваних HR-практик.

Специфіка роботи з людськими ресурсами полягає в необхідності поєднання економічних, психологічних і соціальних підходів. Працівник залишається одночасно об’єктом і суб’єктом управління, а інноваційні технології лише підсилюють цю подвійність: з одного боку, вони розширюють можливості контролю й моніторингу, з іншого – потребують більшої довіри, відкритості й участі персоналу в прийнятті рішень. Це зумовлює

потребу у формуванні нових компетенцій HR-фахівців – цифрової грамотності, аналітичного мислення, здатності управляти змінами й будувати комунікації в цифровому середовищі.

Мотивація персоналу доповнюється нефінансовими цифровими інструментами – системами миттєвого визнання, онлайн-дошками досягнень, гейміфікацією виконання завдань, можливістю участі в внутрішніх інноваційних конкурсах. Оцінювання ефективності праці здійснюється за допомогою автоматизованих систем performance appraisal, що дозволяють поєднувати індивідуальні KPI, командні результати та показники організаційної ефективності. Соціальні й юридичні гарантії відслідковуються в єдиних інформаційних системах, що забезпечує прозорість та контроль дотримання трудового законодавства.

У сучасній економіці інноваційні HR-технології стають одним із головних ресурсів конкурентоспроможності підприємства. Вони дозволяють скорочувати часові й фінансові витрати на виконання рутинних операцій, вивільняючи ресурс для розвитку персоналу, роботи з талантами, формування корпоративної культури. У цьому сенсі управління персоналом виконує не лише організаційно-адміністративну, а й стратегічну, інноваційну та соціально стабілізаційну функцію.

Отже, інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві виступають не просто інструментами автоматизації окремих HR-процесів, а драйвером глибокої трансформації всієї системи роботи з людськими ресурсами. Вони забезпечують перехід до даними керованого управління, посилюють стратегічну роль HR-функції, підвищують гнучкість організації та її здатність адаптуватися до турбулентного зовнішнього середовища. Комплексний розвиток системи управління персоналом із використанням інноваційних технологій стає однією з ключових передумов стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства.

Використані джерела

1. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022.Вип. № 27. Тернопіль. Економічна думка. С. 49-57.

2. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27. С. 58-64.

Кириллов Дмитро
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Качан Є. П.)

ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Прогнозування і планування розвитку персоналу в умовах воєнного стану набувають особливої ваги, оскільки кадрові рішення безпосередньо впливають на здатність організації зберігати стійкість, адаптуватися до змін та виконувати стратегічні цілі в ситуації високої невизначеності. За таких умов управління людськими ресурсами вже не може обмежуватися лише оперативним реагуванням на поточні потреби у кадрах – необхідним є системне передбачення майбутніх змін у кількісних та якісних параметрах трудового потенціалу, з урахуванням демографічних, соціально-економічних, безпекових і психологічних чинників, притаманних воєнному періоду.

Прогнозування розвитку персоналу доцільно розглядати як науково обґрунтований процес передбачення майбутнього стану кадрового потенціалу організації, що спирається на аналіз динаміки внутрішнього середовища (структура, віковий склад, плинність, компетентнісний профіль) та зовнішніх умов функціонування. Воно охоплює визначення не лише необхідної чисельності працівників за категоріями та спеціальностями, а й вимог до їхньої кваліфікації, ключових компетентностей, готовності до роботи в кризових умовах, здатності виконувати завдання в умовах ризику, віддаленої чи змішаної зайнятості, релокації. У період воєнного стану до традиційних параметрів додаються такі характеристики, як стресостійкість, адаптивність, готовність до швидкої зміни функціональних ролей.

Прогнозування розвитку персоналу виконує низку ключових завдань. Передусім воно забезпечує визначення перспективної потреби в кадрах за чисельністю та структурою з урахуванням планів розвитку організації, можливого скорочення або розширення діяльності, релокації підрозділів, впровадження нових технологій. В умовах воєнного стану ці розрахунки ускладнюються мобілізаційними процесами, вимушеною міграцією працівників, зміною логістики та ринків збуту. Тому особливого значення набуває регулярний перегляд прогнозів і застосування сценарного підходу, коли паралельно розробляються оптимістичний, реалістичний і кризовий варіанти кадрового розвитку.

Важливим завданням прогнозування є оцінювання якісних параметрів персоналу – рівня освіти, професійної підготовки, наявних і очікуваних компетентностей, лідерського та

інноваційного потенціалу. У період воєнного стану зростає потреба в працівниках, здатних працювати в режимі багатозадачності, швидко опановувати нові функції, взаємодіяти в розподілених командах, використовувати цифрові інструменти управління й комунікації. Прогнозування дозволяє завчасно виявити дефіцит критичних компетентностей та визначити напрями пріоритетного навчання й перепідготовки.

Окремим блоком завдань прогнозування є виявлення майбутнього дефіциту або надлишку персоналу в різних підрозділах, що дає змогу планувати внутрішній перерозподіл кадрів, оптимізувати чисельність і структуру зайнятих, уникати зайвих витрат на утримання персоналу. В умовах війни проблема дефіциту кадрів особливо загострюється в окремих видах діяльності (логістика, безпека, IT-супровід, критична інфраструктура), тому прогнозування має бути тісно пов'язане з оцінкою кадрових ризиків, розробкою резервних рішень (аутсорсинг, дистанційна співпраця, залучення тимчасових команд).

На початковому етапі прогнозування розвитку персоналу здійснюється аналіз поточного кадрового потенціалу: чисельність, професійно-кваліфікаційний склад, плинність, структура зайнятості, рівень продуктивності, частка працівників, що підлягають мобілізації або належать до вразливих груп. Далі визначаються стратегічні цілі організації з урахуванням специфіки воєнного періоду – збереження операційної діяльності, диверсифікація ринків, релокація, участь у програмах відновлення тощо. Наступні етапи включають розрахунок майбутньої потреби в персоналі, оцінку можливостей внутрішнього покриття цієї потреби, аналіз зовнішніх факторів (ринок праці, демографічна ситуація, нормативно-правові обмеження) та розроблення альтернативних сценаріїв прогнозу з подальшим вибором найбільш адекватного варіанту й періодичним коригуванням результатів.

Планування розвитку персоналу логічно продовжує процес прогнозування і трансформує його результати у конкретні програми дій. Воно спрямоване на формування системи заходів, що забезпечують організацію необхідними кадрами й одночасно підвищують їхній професійний та адаптаційний потенціал. У наукових підходах планування персоналу розглядається як безперервний, системний процес, який поєднує стратегічний (орієнтація на майбутні потреби та цілі) і оперативний (розподіл, розвиток, контроль) виміри. Зарубіжні дослідники (Е. Веттер, Д. Булла, П. Скотт, Л. Меггінсон) акцентують увагу на його ролі у забезпеченні довгострокової результативності й оптимальному використанні людського капіталу, тоді як Н. Л. Гавкалова деталізує практичні аспекти – формування, розміщення та розвиток персоналу, контроль за його використанням.

На першому етапі кадрового планування здійснюється поглиблений аналіз фактичного кадрового складу, у тому числі його стійкості в умовах воєнного стану (рейтинги

критичності посад, рівень ризику вибуття ключових фахівців, наявність дублерів). Другий етап – прогнозування майбутніх потреб у працівниках з урахуванням можливих обмежень (перебої транспорту, перебої енергопостачання, ризики пошкодження інфраструктури). Третій – розроблення планів забезпечення кадрами, де поєднуються зовнішні (рекрутинг, співпраця з освітніми закладами, залучення фрилансерів) і внутрішні (перепідготовка, кадровий резерв, ротація) джерела покриття потреб. Четвертий етап – реалізація кадрових рішень, включно з програмами навчання, адаптації, підтримки ментального здоров'я, впровадженням гнучких режимів праці. Завершальний етап – оцінка результатів та коригування планів з огляду на реальні виклики воєнного часу.

Планування розвитку персоналу в умовах воєнного стану неможливе без розгортання системи безперервного професійного навчання й перепідготовки. Одним із ключових завдань є формування гнучких програм підвищення кваліфікації, стажувань, наставництва, які можуть реалізовуватися як офлайн, так і в дистанційному форматі. Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових компетентностей, управлінню в кризових ситуаціях, навичкам командної роботи в розподілених командах. Важливим напрямом є також планування кар'єрних траєкторій і формування кадрового резерву, адже в умовах підвищених ризиків організація має бути готовою оперативно замінити ключових фахівців і керівників, не втрачаючи керованості процесами.

Отже, прогнозування і планування розвитку персоналу в умовах воєнного стану слід розглядати як взаємопов'язані елементи єдиної системи стратегічного управління людськими ресурсами. Прогнозування забезпечує завчасне виявлення майбутніх потреб і ризиків, тоді як планування трансформує ці прогнози у конкретні програми дій – від набору та перепідготовки персоналу до підтримки його психологічної стійкості та мотивації. Їх поєднане застосування, підкріплене сучасними цифровими технологіями й HR-аналітикою, дозволяє формувати збалансовану кадрову політику, підвищувати стійкість і адаптивність трудових колективів, забезпечувати виконання стратегічних цілей організації навіть у умовах глибоких кризових потрясінь і високої невизначеності, спричинених воєнним станом.

Використані джерела

1. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022.Вип. № 27. Тернопіль. Економічна думка. С. 49-57.

2. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27. С. 58-64.

Кущак Володимир
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Островерхов В. М.)

ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасній системі менеджменту саме людина розглядається як ключовий стратегічний ресурс, від якого залежить не лише поточна результативність, а й довгострокова стійкість і конкурентні позиції організації. Матеріальні активи, інвестиційні можливості чи рівень технологічного оснащення залишаються важливими складовими успіху, однак без залученого, професійного та лояльного персоналу їхній потенціал не може бути повністю реалізований. Працівники генерують інновації, впроваджують організаційні зміни, формують якість сервісу та репутацію роботодавця. Саме тому особливого значення набуває етап входження нового співробітника в організацію, тобто його адаптація, яка сьогодні все частіше розглядається як окрема сфера застосування сучасних HR-технологій.

Адаптація персоналу у широкому розумінні – це процес поетапного включення працівника в умови діяльності організації, в результаті якого відбувається його пристосування до змісту професійних завдань, особливостей організаційного середовища, соціальної структури колективу, а також до норм, правил і цінностей корпоративної культури. Тобто йдеться не лише про «звикання» до нового робочого місця, а про комплексний, багаторівневий процес, що охоплює професійну, організаційну та соціально-психологічну складові. Саме тому сучасні підходи до адаптації дедалі частіше пов’язуються з розробленням спеціальних технологій – формалізованих програм onboarding, систем наставництва, електронних курсів введення в посаду, чек-листів, стандартів комунікації тощо.

У науковій літературі поняття «адаптація персоналу» інтерпретується по-різному, що пояснюється складністю цього процесу та різними акцентами дослідників. Частина авторів (зокрема Л. В. Балабанова, М. Д. Виноградський) розглядає адаптацію як процес цілеспрямованого пристосування працівника до нових професійних завдань і соціального середовища організації, результатом якого є ефективне виконання трудових функцій та інтеграція в колектив. У зарубіжних джерелах акцент робиться на технологічному вимірі адаптації. М. Армстронг розглядає її як «induction» – спеціально організований процес ознайомлення новачка з роботою, структурою, культурою й колегами з метою скорочення періоду невизначеності та підвищення задоволеності працею. Г. Десслер використовує поняття «orientation», підкреслюючи, що це системно спроєктована програма введення в

посаду, а не одноразовий інструктаж. У всіх випадках адаптація постає як керований процес, який можна оптимізувати за допомогою сучасних HR-інструментів.

Узагальнюючи різні підходи, адаптацію персоналу можна визначити як цілеспрямований і взаємний процес узгодження очікувань, можливостей і вимог між працівником та організацією, у ході якого забезпечується оволодіння професійними компетентностями, засвоєння норм корпоративної культури, включення в систему міжособистісних відносин і формування лояльності до роботодавця. Рівень організованості й технологічної підтримки цього процесу безпосередньо впливає на швидкість виходу нового співробітника на плановий рівень продуктивності, стабільність кадрового складу та економічні результати діяльності підприємства.

Важливо підкреслити двосторонній характер адаптації. З одного боку, це активність самого працівника, спрямована на опанування нових професійних ролей, норм поведінки, комунікаційних моделей. З іншого – це сфера відповідальності роботодавця, який формує інституційне та технологічне середовище для успішного входження співробітника: розробляє програми адаптації, забезпечує інформаційний супровід, призначає наставника, організовує зворотний зв’язок. Саме тому сьогодні говорять не просто про адаптацію як стихійний процес, а про технології адаптації, що передбачають чітко прописані процедури, інструменти та критерії результативності.

З погляду інтересів працівника, ефективна адаптація знижує рівень стресу, притаманний зміні місця роботи, допомагає подолати відчуття невпевненості та «чужості», забезпечує доступ до необхідної інформації про завдання, стандарти та очікування керівництва. Для організації ж адаптаційні технології дають змогу зменшити плинність кадрів у перші місяці роботи, скоротити «непродуктивний» період, коли витрати на утримання працівника вже здійснюються, а його внесок у результат ще не відповідає очікуванням, мінімізувати кількість помилок новачків та зекономити час досвідчених співробітників, які їх супроводжують.

У сучасному HR-менеджменті традиційно виокремлюють кілька взаємопов’язаних аспектів адаптації: професійна адаптація – оволодіння новими функціями, технологіями, регламентами, формування необхідних виробничих навичок; організаційна адаптація – засвоєння структури управління, правил внутрішнього розпорядку, системи взаємодії підрозділів, формальної й неформальної субординації; соціально-психологічна адаптація – побудова міжособистісних стосунків, включення в неформальні групи, формування довіри до керівництва та колег; культурна адаптація – прийняття місії, цінностей, традицій та символів корпоративної культури, розуміння «неписаних правил» організації.

Особливої уваги заслуговує розмежування первинної та вторинної адаптації. Первинна адаптація стосується працівників, які вперше входять у професійне середовище.

Для них технології адаптації мають компенсувати розрив між академічними знаннями та реальними вимогами робочих місць: забезпечувати системне наставництво, поетапне введення в посадові обов'язки, професійну орієнтацію та соціалізацію в колективі. Вторинна адаптація характерна для співробітників, які вже мають досвід роботи, але змінюють посаду, роботодавця або сферу діяльності. У цьому випадку адаптаційні заходи спрямовуються на налагодження нових організаційних і комунікаційних зв'язків, узгодження очікувань, запобігання конфліктам між «старою» й «новою» частинами колективу, створення умов для швидкого включення фахівця в робочі процеси на новому місці. У практиці сучасних підприємств ці елементи доповнюються цифровими інструментами: електронними кабінетами новачка, адаптаційними чек-листами в HRM-системах, онлайн-курсами з техніки безпеки та корпоративних стандартів, чат-ботами для відповідей на типові запитання тощо. Усе це дозволяє стандартизувати процес, зробити його прозорим і керованим.

Процес адаптації доцільно розглядати як послідовність етапів, кожен з яких має власні завдання та технологічні інструменти. На підготовчому етапі HR-служба та керівник аналізують професійний профіль кандидата, визначають зону можливих труднощів, готують робоче місце, інформаційні матеріали, адаптаційний план. Далі настає активна фаза, яка включає первинну, поглиблену та остаточну адаптацію. У перший день важливо зняти психологічну напругу, забезпечити базову орієнтацію в організації. На наступних етапах упор робиться на поступове ускладнення завдань, розширення повноважень, формування стабільних професійних і соціальних зв'язків. Остаточна адаптація фіксується тоді, коли працівник демонструє стабільні результати, самостійно вирішує типові робочі ситуації та приймає цінності організації.

Отже, технології ефективної адаптації персоналу в організації базуються на поєднанні науково обґрунтованих підходів до розуміння сутності адаптації та практичних HR-інструментів її реалізації. Вони дозволяють розглядати процес входження працівника не як стихійний і затратний, а як керований та інвестиційно доцільний. Від того, наскільки системно вибудувані програма адаптації, наставництво, система оцінювання, наскільки активно залучаються цифрові рішення й підтримується сприятливий психологічний клімат, залежить не лише індивідуальна результативність новачків, а й загальна стійкість, інноваційність і конкурентоспроможність організації.

Використані джерела

1. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 4(1). С. 128-131.

2. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.

Лукашук Роман
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Качан Є. П.)

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ

Підбір персоналу посідає провідне місце в системі управління людськими ресурсами, оскільки саме від якості рішень на цьому етапі залежить конкурентоспроможність, інноваційний потенціал і стабільний розвиток організації. У сучасних умовах цифрової трансформації та економіки знань добір кадрів перестає бути суто адміністративною процедурою і розглядається як стратегічний процес формування кадрового ядра, здатного підтримувати місію, цінності та довгострокові цілі підприємства. На цьому тлі технології штучного інтелекту (ШІ) дедалі частіше виступають інструментом, що радикально змінює зміст і форми рекрутингу.

Сутність підбору персоналу полягає в цілеспрямованому пошуку, відборі, оцінюванні та залученні осіб, професійні та особистісні характеристики яких відповідають вимогам організації й конкретної посади. Класичний процес включає визначення потреби в персоналі, формування профілю посади, вибір джерел залучення кандидатів, попередній відбір, проведення співбесід, тестувань і ухвалення остаточного рішення щодо найму. У контексті сучасних тенденцій ці етапи дедалі частіше доповнюються цифровими рішеннями – системами відстеження кандидатів (ATS), алгоритмами аналізу резюме, відеоінтерв'ю з елементами розпізнавання патернів поведінки тощо, що відкриває нові можливості для використання технологій ШІ.

У науковій літературі поняття «підбір персоналу» трактується багатовимірно – як процес, як система управлінських дій і як стратегічний елемент кадрової політики. У табл. 1.1 наведено підходи М. В. Семикіної, О. А. Грішнової, Л. В. Балабанової, А. М. Колота, С. В. Шекшні, які по-різному акцентують функціональну, ціннісну, стратегічну та управлінську складові цього процесу. Спільним для них є розуміння підбору як цілісної діяльності, спрямованої на досягнення відповідності між вимогами посади, цінностями організації та потенціалом кандидата.

Узагальнення підходів дає змогу зробити висновок, що підбір еволюціонував від рутинної операції до стратегічної функції, тісно пов'язаної з корпоративною стратегією, брендом роботодавця, HR-маркетингом і аналітикою. У цьому контексті логічним кроком стає інтеграція технологій штучного інтелекту, які дозволяють працювати з великими

масивами даних, підвищувати об’єктивність оцінювання кандидатів і пришвидшувати прийняття управлінських рішень.

До базових принципів підбору персоналу відносять системність, науковість і об’єктивність, відповідність кандидата посаді, рівність можливостей і недискримінацію, а також прогностичність.

Традиційно процес підбору персоналу є багатоступеневим і включає: визначення потреби в кадрах, пошук кандидатів, первинний відбір, співбесіди й тестування, прийняття рішення та організацію адаптації. На кожному з цих етапів сьогодні можуть застосовуватися технології ШІ. На етапі визначення потреби алгоритми аналізують історичні дані щодо продуктивності, плинності, навантаження на підрозділи та допомагають точніше прогнозувати необхідну кількість і профіль працівників. При пошуку кандидатів системи ШІ використовуються для таргетованого розміщення вакансій у цифрових каналах, аналізу баз резюме, професійних мереж і соціальних платформ.

Особливо вагомою є роль ШІ на стадії первинного відбору. Алгоритми автоматично фільтрують резюме за заданими критеріями, виділяють релевантний досвід, ключові компетенції та навіть «сигнали» потенціалу розвитку. Це суттєво скорочує часові витрати рекрутерів на обробку великих масивів кандидатур і дозволяє зосередитися на глибшій оцінці фіналістів. Використання чат-ботів для первинної комунікації з кандидатами дає змогу автоматизувати відповіді на типові запитання, збирати додаткову інформацію і підтримувати постійний контакт із претендентами.

На етапі оцінювання все більше поширюються онлайн-тести з елементами адаптивного тестування, гейміфіковані завдання, платформи відеоінтерв’ю, у яких застосовуються алгоритми аналізу мови, структури відповідей, темпу мовлення. Застосування машинного навчання дозволяє, на основі даних про успішних працівників, побудувати моделі прогнозування ймовірності успіху кандидата в конкретній ролі (підхід data-driven recruitment). Таким чином, ШІ не замінює остаточне рішення менеджера, а розширює інформаційну базу для його ухвалення.

Водночас інтеграція ШІ в рекрутинг вимагає критичного ставлення. Аналіз основних підходів до підбору персоналу (традиційного, компетентнісного, ситуаційно-поведінкового, маркетингового, аналітичного й інноваційно-технологічного), систематизованих у табл. 1.3, показує, що технологічні рішення не усувають, а лише змінюють баланс між «людським» і «машинним» компонентом. Інноваційно-технологічний підхід, що базується на використанні ШІ, характеризується високою швидкістю обробки інформації, масштабністю пошуку, можливістю роботи з big data, проте має і потенційні ризики – алгоритмічну упередженість, залежність від якості вихідних даних, загрозу формалізації взаємодії з кандидатами.

Однією з ключових переваг використання технологій ШІ в підборі персоналу є автоматизація рутинних операцій. Алгоритми здатні виконувати масову розсилку запрошень, фільтрувати резюме, координувати графіки інтерв'ю, нагадувати кандидатам про етапи процесу добору. Це вивільняє час HR-фахівців для виконання більш складних завдань – побудови стратегії рекрутингу, розвитку бренду роботодавця, роботи з мотивацією та адаптацією персоналу. Крім того, ШІ дозволяє підвищити точність прогнозів щодо відповідності кандидата посаді, зменшити ризик помилкових рішень і, як наслідок, скоротити фінансові втрати від невдалого найму.

Іншою важливою перевагою є можливість персоналізації взаємодії з кандидатами. На основі аналізу поведінкових даних (відгуки на вакансії, активність у професійних мережах, результати тестів) системи ШІ здатні пропонувати індивідуалізовані вакансії, адаптувати контент комунікацій, підтримувати довгострокові відносини з «кадровим резервом» через автоматизовані розсилки та рекомендаційні механізми. Це сприяє формуванню позитивного досвіду кандидата (candidate experience) і підвищує шанси залучення дефіцитних фахівців.

Отже, використання технологій штучного інтелекту в підборі персоналу трансформує рекрутинг із трудомісткого, значною мірою суб'єктивного процесу в більш структуровану, аналітично обґрунтовану й стратегічно орієнтовану діяльність. ШІ підсилює традиційні принципи підбору – системність, об'єктивність, прогностичність – і відкриває нові можливості для швидкого та якісного формування кадрового потенціалу. Водночас ефективність і безпечність його використання залежать від здатності організації поєднувати технологічні інструменти з етичними стандартами, правовими вимогами та професійною відповідальністю HR-фахівців. У результаті саме збалансоване поєднання людського й алгоритмічного чинників здатне забезпечити високий рівень якості підбору персоналу в умовах цифрової економіки.

Використані джерела

1. Миколайчук І. П., Шома М. С. Інноваційні технології рекрутингу в HR менеджменті. WayScience . 2022. № 3, С. 337-339.

2. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.

Мазур Галина
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Островерхов В. М.)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Система розвитку персоналу на сучасному підприємстві виступає одним із ключових інструментів забезпечення його конкурентоспроможності, стабільності та зростання прибутковості. Вона є невід'ємною складовою загальної стратегії управління, орієнтованої на підвищення ефективності використання людського потенціалу. За умов посилення ролі людського чинника у виробничих та управлінських процесах саме працівник розглядається як носій інтелектуального капіталу, творчих ідей і професійної компетентності, від яких безпосередньо залежить позиція організації на ринку.

Одним із провідних завдань сучасних систем менеджменту стає цілеспрямований розвиток знань, умінь, навичок і особистісних якостей працівників. Динаміка технологічних змін, зростання вимог до професіоналізму та необхідність швидкої адаптації до нових форм організації праці обумовлюють потребу у створенні ефективних механізмів розвитку персоналу. Йдеться не лише про традиційне навчання, а про формування цілісної системи безперервного професійного й особистісного зростання, яка дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, інноваційної активності та фінансової стійкості підприємства.

Управління розвитком персоналу вимагає переосмислення підходів до прийняття управлінських рішень у кадровій сфері. Актуальним стає використання сучасних технологій, методів та інструментів підвищення кваліфікації, що відповідають викликам цифрової економіки. Особливого значення набуває створення внутрішнього освітнього середовища, яке стимулює працівників до самонавчання, розвитку лідерських якостей, управлінського мислення та здатності працювати в команді. Таким чином, розвиток персоналу перестає бути епізодичним заходом і перетворюється на стратегічно спланований процес, інтегрований у загальну систему менеджменту організації.

Теоретичне осмислення управління розвитком персоналу базується на сучасних підходах до менеджменту й HR-менеджменту. Менеджмент традиційно розглядається як наука і мистецтво управління організацією на основі науково обґрунтованих принципів, методів мотивації та організаційних важелів впливу. У його структурі виокремлюється управління персоналом як специфічний напрям, об'єктом якого є трудовий колектив, а предметом — закономірності та інструменти формування і розвитку людського потенціалу.

Сучасні концепції HR-менеджменту трактують працівника не як пасивного виконавця, а як партнера організації, інвестиції в розвиток якого генерують додану вартість і забезпечують довгострокові конкурентні переваги.

У науковій літературі управління персоналом розглядається через низку близьких за змістом категорій: «управління людськими ресурсами», «менеджмент персоналу», «управління людським потенціалом» тощо. Попри термінологічні відмінності, їх об'єднує орієнтація на ефективну взаємодію між працівниками та керівництвом, узгодження інтересів особистості й організації, створення умов для професійного та кар'єрного зростання. Дослідники наголошують на системному характері цього процесу: управління персоналом охоплює планування потреби в кадрах, добір, адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію, розвиток і формування кадрового резерву.

У межах цих підходів управління розвитком персоналу виокремлюється як самостійний, стратегічно спрямований напрям, сутність якого полягає в послідовному виявленні, реалізації та посиленні потенційних можливостей працівників. Його зміст включає не лише організацію навчання і підвищення кваліфікації, а й підтримку професійної адаптації, планування кар'єри, розвиток інноваційного мислення, формування мотивації до самовдосконалення. Відтак розвиток персоналу розглядається як безперервний процес формування професійної зрілості працівників, що прямо пов'язаний із реалізацією стратегічних цілей організації.

Система управління розвитком персоналу функціонує під впливом складного комплексу чинників — економічних, організаційних, правових, інформаційних, соціально-психологічних. Науково-технічний прогрес, інформатизація, автоматизація виробництва зумовлюють потребу в постійному оновленні компетенцій. Організаційна структура та стиль управління впливають на гнучкість системи розвитку, можливість впровадження сучасних форм навчання, наставництва, коучингу. Політико-правові умови визначають рамки кадрової політики, а психофізіологічні особливості працівників впливають на ефективність сприйняття нових знань і навантажень. Ефективне управління розвитком персоналу передбачає врахування взаємодії цих чинників та їх синергетичного ефекту.

Узагальнення наукових підходів дозволяє сформулювати управління розвитком персоналу як комплекс цілеспрямованих дій керівництва, спрямованих на розширення професійних і особистісних компетенцій працівників, підвищення їхнього інтелектуального, творчого та культурного потенціалу. Воно поєднує економічні, соціально-психологічні та освітні механізми впливу й орієнтоване одночасно на задоволення потреб організації у висококваліфікованих кадрах та потреб самих працівників у професійному й соціальному зростанні. У цьому контексті розвиток персоналу стає ключовою умовою формування

конкурентоспроможної робочої сили, здатної до інноваційного мислення, адаптації до змін і участі у трансформації організації.

Отже, управління розвитком персоналу організації слід розглядати як стратегічно зорієнтований, багатофакторний процес, інтегрований у загальну систему менеджменту. Його результативність визначається тим, наскільки послідовно та системно організація формує політику розвитку людських ресурсів, враховує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, забезпечує узгодженість інтересів бізнесу та працівників. Ефективна система управління розвитком персоналу стає фундаментом інноваційного розвитку, стійкої конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства в умовах мінливого економічного середовища.

Використані джерела

1. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. 2019. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.: Економічна думка, Вип. 23. С. 86- http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/viewFile/245/253.

2. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.

Островерхова Софія
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Овсянюк-Бердадіна О.Ф.)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні зміни у суспільстві, спричинені військовою агресією росії проти України, значно вплинули на функціонування бізнесу країни. За роки війни вітчизняна економіка впала на третину, проте завдяки титанічній праці мільйонів українців та допомозі світу змогла вистояти та має гарні перспективи для відновлення. Збереження робочих місць та ефективне управління персоналом стає ключовим чинником відновлення економіки. Слід зазначити, що для підтримки стабільності на ринку праці, потрібно в першу чергу подбати про персонал. Адже робота з персоналом в Україні стає дедалі складнішим завданням. Багато підприємств були змушені закритись, а ті, що залишились працювати, змушені враховувати складнощі роботи в період воєнного стану [1]. Тому у сфері управління персоналом керівники стикаються з новими викликами, зокрема необхідністю швидко адаптуватися до нестабільності, забезпечувати психологічну підтримку працівників та зберігати мотивацію команди.

Сучасний бізнес активізує свої зусилля у пошуку оптимальної моделі управління людськими ресурсами, здатної забезпечити ефективне реагування на сучасні виклики. Це передбачає тісну взаємодію між роботодавцем і працівником, формування позитивного ставлення та підтримку мотивації. Використання новітніх технологій та управлінських практик сприяє розвитку навичок, талантів і професійної поведінки персоналу, що дозволяє ефективно досягати корпоративних цілей. Для бізнесу, який прагне посилити компетенції своїх співробітників, цифрові інструменти мають вирішальне значення. Тому, що вони забезпечують максимально ефективне використання здібностей, знань і потенціалу персоналу, підвищуючи продуктивність та результативність. Керівники, які володіють відповідними компетенціями та вміло застосовують їх на практиці, отримують можливість впроваджувати кадрові стратегії, що сприяють підвищенню ефективності роботи команди.

Інтеграція технологій у кадровий розвиток істотно змінила навчальні програми та ролі, але їх вплив на ефективність і доступність ресурсів залишається дискусійним. Технологічні досягнення, такі як автоматизація та штучний інтелект, можуть оптимізувати процеси, але можуть призвести до переміщення робочих місць. HR має вирішувати ці

проблеми, впроваджуючи програми оволодіння новими навиками, зосереджуючись на розвитку людських навичок і сприянні адаптації [2].

Одним із важливих напрямів підтримки персоналу є забезпечення їхньої фізичної та психологічної безпеки. Чимало бізнесів впроваджують програми, спрямовані на формування безпечного робочого середовища, включаючи системи моніторингу та інформаційної підтримки для працівників і їхніх родин. Крім того, значна частина роботодавців пропонує соціальні програми та різні форми допомоги, які сприяють підвищенню рівня добробуту співробітників. Окремі організації впроваджують гнучкі формати зайнятості, зокрема дистанційну роботу, що дозволяє працівникам почуватися захищеними, раціональніше використовувати час і ресурси, а також зменшити рівень стресу та покращити баланс між роботою й особистим життям. Багато ізраїльських компаній також надають своїм співробітникам можливість брати участь у додаткових тренінгах та освітніх про грамах, що дозволяє їм розвиватися професійно та збільшувати свої навички. Це може стимулювати працівників та допомогти їм залишатися мотивованими [3].

Водночас ключовим напрямом у системі управління персоналом є розвиток внутрішніх комунікацій та корпоративної культури підтримки, що дозволяє зберегти згуртованість колективу, забезпечити оперативний обмін інформацією й підвищити рівень довіри між керівництвом і працівниками навіть за умов нестабільності. Це може зменшити вплив стресу від ситуації з війною та допомогти зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників.

Стимулювання персоналу під час війни може бути складним завданням, оскільки війна може викликати багато стресів, тривоги та неспокою серед працівників. Однак, стимулювання персоналу може бути важливим для забезпечення ефективної роботи важливих служб та організацій під час війни [4].

У контексті воєнного стану особливого значення набуває також моральна підтримка персоналу, адже працівники часто стикаються з емоційним виснаженням і стресом, спричиненими війною. Компанії можуть сприяти психологічній стійкості колективу, організовуючи тренінги з подолання стресу, групи взаємопідтримки та консультації з фахівцями. Такі заходи підвищують рівень довіри в команді, підтримують позитивний моральний клімат і сприяють збереженню залученості працівників до спільної справи**.** Водночас важливо застосовувати різні інструменти мотивації, як матеріальні, так і нематеріальні, щоб стимулювати залученість і посилювати відчуття значущості працівників у спільній справі.

Аналіз сучасного стану управління персоналом в умовах воєнного стану свідчить, що ефективне функціонування бізнесу потребує підходу, який поєднує забезпечення фізичної та

моральної безпеки працівників, підтримку психологічного благополуччя та розвиток компетенцій через цифрові та освітні практики. Важливу роль відіграють внутрішні комунікації та корпоративна культура підтримки, що зберігають згуртованість колективу, підвищують рівень довіри та забезпечують ефективний обмін інформацією навіть у періоди нестабільності. Стимулювання та мотивація персоналу, поєднані з гнучкими форматами зайнятості та програмами перенавчання, створюють умови для збереження продуктивності та залученості працівників. Комплексна реалізація заходів із безпеки, розвитку та підтримки морального клімату дозволяє зберегти ключові компетенції, сприяє стійкості колективу та формує основу для довгострокового розвитку організацій навіть у складних умовах воєнного стану.

Використані джерела

1. Пак Н. Т., Фолюш М. Т. Функціонування ринку праці в Україні в умовах війни. Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-32

2. Amri A. Trends in human resource management and organizational behavior. Economics and Digital Business Review, 2024, vol. 5, no. 2, pp. 1011–1027. URL: https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1374

3. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор, 2018, № 2, с. 7–10.

4. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Запорізький національний університет. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24

5. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Академія праці, соціальних технологій і туризму, м. Київ.

6. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. Одеський національний технологічний університет Національний університет «Одеська політехніка», 2025. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82

Пащак Діана
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Островерхов В.М.)

ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних організаціях ефективність роботи персоналу дедалі більше залежить не лише від професійних навичок працівників, а й від уміння керівництва впливати на їхню мотивацію. Психологічні підходи до мотивації стають ключем до формування продуктивного, згуртованого та відповідального трудового колективу. Вони дозволяють побачити за робочими ролями живих людей з їхніми потребами, емоціями, внутрішніми прагненнями й індивідуальними особливостями.

Згуртований колектив функціонує як єдиний механізм, коли індивідуальні потреби та мотиви працівників узгоджуються з потребами та цілями групи. Підтримка внутрішньої мотивації характеризується автономією, компетентністю та цілями персоналу. Автономія та компетентність передбачають, що згуртовані колективи часто надають членам групи достатню автономію у виборі шляхів досягнення цілей. Це підвищує внутрішню мотивацію, оскільки люди відчувають себе компетентними та відповідальними за свій внесок. Колектив мотивований, коли перед ним ставляться амбітні, але досяжні цілі, що відповідають сукупним здібностям персоналу.

Варто зазначити, що «грамотно організована мотивація персоналу дозволяє утримати цінних, надійних і мотивованих співробітників» [3]. Тому для підприємств важливим є: «розробка та раціональне проектування систем мотивації трудової діяльності має орієнтуватися насамперед на проблеми підприємства та його ресурси» [3]; «система мотивації повинна включати обов'язкову систему організації оплати праці, систему оцінки трудового внеску співробітника, індивідуальні соціальні програми, аналіз стилю управління, своєчасне інформування працівника про результати діяльності підприємства» [3].

В умовах сучасних викликів важливо формувати інноваційні психологічні підходи до мотивації персоналу підприємств, шо вимагає врахування потреб працівників та новітніх досягнень психології. Нами виокремлено такі ключові напрями та підходи, які можна виділити: психологія самодетермінації; мотивація, заснована на сенсі; персоналізована та гібридна мотивація.

Психологія самодетермінації фокусується на внутрішній мотивації та задоволенні трьох базових психологічних потреб для зростання залученості та продуктивності праці персоналу: автономія (надання працівникам свободи вибору у методах роботи, гнучких

графіках, можливості приймати рішення та мати відповідальність за свій робочий процес; компетентність (забезпечення можливостей для навчання, розвитку, підвищення кваліфікації та застосування своїх сильних сторін. Регулярний, конструктивний та змістовний зворотний зв'язок (фідебек), що допомагає вдосконалюватися); спорідненість (приналежність) (створення позитивного соціально-психологічного клімату, де панує підтримка, командна співпраця та відчуття спільної мети [1].

Мотивація, заснована на сенсі відходить від класичних моделей, які фокусуються виключно на матеріальних стимулах та базується на ідеї, що люди найбільше мотивовані, коли бачать, що їхня робота має глибокий сенс, вплив і відповідає їхнім особистим цінностям.

Просоціальна мотивація показує, яким чином дана робота співробітника впливає на інших (клієнтів). Ціннісна орієнтація вказує на узгодження особистих цінностей працівника з місією та цінностями підприємства. Коли працівник бачить, що його внесок є значущим і відповідає його світогляду, зростає лояльність та відданість.

Персоналізована та гібридна мотивація передбачає відмову від універсальних програм на користь гнучкості. Доречним є запровадження гнучкої системи пільг; надання можливості працівникам самостійно обирати пільги, які для них є найбільш цінними (наприклад, додаткові вихідні, компенсація оренди житла, оплата курсів, абонементи, «технологічні пакети»). Важливим для працівників буде і індивідуальне визнання, яке має: бути конкретним, своєчасним та персоналізованим. Наприклад, замість загальної премії, непередбачувані одноразові заохочення за конкретні досягнення, peer-to-peer визнання, коли колеги відзначають внесок один одного.

Психологічні інструменти підтримки є особливо актуальними в умовах високого стресу та викликів. Програми підтримки ментального здоров'я: надання доступу до психологічної допомоги, консультацій, коучингу та ресурсів для управління стресом і профілактики емоційного вигорання. Управління проміжними результатами: стимулювання та визнання «маленьких» успіхів і проміжних результатів, що підтримує мотивацію на довгому шляху до великої мети.

Гібридні та психологічно-орієнтовані системи визнання результатів роботи працівника стають не просто бонусом, а складним, гнучким інструментом, що враховує психологічні та індивідуальні потреби людини. Система визнання це сукупність організаційних, психологічних і мотиваційних заходів, спрямованих на підтвердження цінності працівника, його внеску в досягнення цілей підприємства. А метою є не лише матеріальне стимулювання, а й психологічне задоволення потреб у повазі, статусі, належності та самоактуалізації. Гібридна система визнання – це модель, яка поєднує

традиційні (матеріальні, адміністративні) та сучасні (нематеріальні, цифрові, психологічні) інструменти мотивування персоналу.

Основними характеристиками гібридної системи визнання результатів роботи працівника має бути: комбінація підходів: премії, бонуси, грамоти у поєднанні з емоційними подяками, соціальним визнанням, корпоративними цінностями; індивідуалізація: підбір методів визнання відповідно до типу особистості, професійних очікувань і покоління (Z, Y, X); гнучкість форм: можливість заохочення як офлайн (на зборах, корпоративних подіях), так і онлайн (через внутрішні платформи, чати, соцмережі); діджиталізація: використання цифрових платформ для миттєвого фідбеку.

Психологічно-орієнтовані системи визнання результатів роботи мають бути побудовані на розумінні психологічних потреб працівника, зокрема: потреби у визнанні й повазі; потреби у справедливості; потреби у компетентності, автономії й залученості; потреби у позитивних емоціях і відчутті значущості. Такі системи враховуватимуть: індивідуальний підхід, адже працівники по-різному сприймають визнання (для когось важливі гроші, для іншого – довіра, свобода, похвала); регулярність і щирість означає, що визнання має бути частим, природним, неформальним; соціальну підтримку, тобто формування емоційно безпечного середовища, де похвала не викликає заздрощів; прозорість критеріїв – справедливість підсилює психологічне відчуття довіри; залучення колег для підтримки культури взаємного визнання.

Отже, гібридні та психологічно-орієнтовані системи визнання працівників є сучасним форматом управління мотивацією, у якому матеріальні стимули поєднуються з емоційними, соціальними та психологічними, а головним результатом стає не лише підвищення продуктивності, а й створення середовища людяності, підтримки й довіри. Ці підходи дозволяють підприємствам створити стійку, глибоку мотивацію, яка працює на довгострокову залученість та психологічне здоров’я персоналу.

Використані джерела

1. Дяків О.,Шушпанов Д., Прохоровська С.А., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. том.34 №4.2024. С. 213-238.
2. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов та інші; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
3. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023. № 2 (02). С.45-48.

Пушкар Анна
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.г.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Пушкар З. М.)

ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Стрімкі трансформації нової економіки – цифровізація, глобалізація, перехід до економіки знань – змінюють роль людських ресурсів як ключового нематеріального активу організацій. Проте сучасні HR-стратегії не виникли спонтанно: вони є результатом тривалої історичної еволюції моделей управління працею, що формувались у різних соціально-економічних умовах. Метою дослідження є простежити основні етапи становлення управління людськими ресурсами та показати, як історичні практики впливають на стратегічні підходи XXI століття.

Від епохи промислової революції до сучасного часу різні етапи розвитку практики управління людськими ресурсами можна класифікувати таким чином: епоха промислової революції – XIX століття; епоха руху профспілок – наприкінці XIX століття; епоха соціальної відповідальності – на початку XX століття; епоха наукового управління – 1900-1920-ті роки; епоха міжособистісних відносин – 1930-1950-ті рр.; епоха поведінкових наук – 1950-1960-ті роки; епоха системного та ситуаційного підходів - з 1960 року; епоха управління людськими ресурсами – з 1980 року [1].

Термін «управління людськими ресурсами» є відносно новим. У сучасному розумінні він почав використовуватися переважно з 1980-х років. У давні часи та протягом тривалого періоду середньовіччя виробництво товарів здійснювалося переважно кваліфікованими ремісниками та майстрами. Вони самі володіли інструментами, виготовляли вироби та продавали їх на ринку. Тому питання стосунків роботодавець-працівник або майстер-слуга у їхніх випадках не виникало. Вони самостійно керували своїми справами за допомогою членів родини. Однак багато заможних ремісників також наймали учнів та певні категорії найманих працівників. Після тривалого періоду навчання багато учнів створювали власні підприємства, а багато інших залишалися працювати з майстрами на вигідних умовах. У середньовічний період кваліфіковані ремісники також утворювали цехи головним чином з метою захисту інтересів своїх ремесел. Перші системні моделі організації праці сформувалися в цеховій системі середньовіччя, де поєднувалися виробничі, навчальні й соціальні функції. Майстер контролював якість роботи, передавав знання учням і

забезпечував їхню інтеграцію в професійне середовище - таким чином закладалися ранні механізми професійного розвитку, наставництва та регулювання зайнятості [1].

Індустріальна революція XVIII–XIX ст. стала переломним моментом: масове фабричне виробництво породило потребу в ієрархічних системах контролю, стандартизації процесів і формалізації трудових відносин. Концепції Ф. Тейлора, Г. Форда та Е. Мейо започаткували різні моделі управління: науковий менеджмент, орієнтацію на продуктивність, соціально-психологічний підхід. Вони визначили основи для подальшого формування кадрового менеджменту у XX столітті. Менеджмент, заснований Фредеріком Тейлором і найкраще втілений Генрі Фордом на його заводах з виробництва автомобілів, робить акцент на самій роботі та ефективному пристосуванні працівників до робочих процесів. Поведінкова школа (дослідження Елтона Мейо у Хоторнському заводі) зосереджується на самих працівниках та задоволенні їхніх потреб для досягнення більшої організаційної продуктивності. Наступні теорії менеджменту намагаються розвивати попередні ідеї на користь як працівників, так і їхніх організацій. Теоретики ситуаційного підходу, досконалості та тотального управління якістю (TQM) застосовували ці ідеї до конкретних галузей та організацій або до різних економічних і соціальних ситуацій. Значення цих теорій для управління людськими ресурсами є двояким. По-перше, управління персоналом історично розвинулося в управління людськими ресурсами завдяки інтеграції теорій менеджменту (зокрема стратегічного управління); по-друге, ґрунтовні знання цих теорій можуть допомогти HR-менеджерам більш ефективно адаптувати свої практики до вимог та реалій організації [2].

У другій половині XX ст. відбувається перехід від адміністративного «кадрового діловодства» до стратегічного управління людьми. Глобалізація, посилення конкуренції та розвиток теорії людського капіталу сприяють формуванню HR як окремої стратегічної функції. Організації починають усвідомлювати працівника не як ресурс, а як інвестицію, здатну створювати додану вартість.

На зламі XX–XXI ст. з’являються моделі competence-based HRM, talent management, learning organization. Особливо важливим стає розвиток людського капіталу, корпоративне навчання, управління знаннями та формування організаційної культури. Поступово HR інтегрується у стратегічне планування та стає партнером бізнесу.

Нова економіка посилює ці тенденції. Цифровізація, автоматизація, штучний інтелект, дистанційні моделі роботи створюють потребу в нових підходах: HR-аналітиці, гнучких стратегічних моделях, управлінні талантами, розвитку soft skills та формуванні психологічної безпеки в організаціях. Історичний досвід демонструє, що ключовим фактором успішності

завжди були адаптивність, навчання та здатність до інновацій – як з боку працівників, так і з боку систем управління.

Сучасні виклики нової економіки у сфері стратегічного управління людськими ресурсами, це:

1. Швидке впровадження цифрових технологій, автоматизація рутинних функцій, зростання ролі HR-аналітики та штучного інтелекту.

2. Трансформація моделей зайнятості та ринку праці: поширення віддаленої, гнучкої, проєктної зайнятості; зростання ролі фрілансу та гіг-роботи.

3. Дефіцит талантів та глобальна конкуренція за кадри: демографічні зміни, міграція кваліфікованих працівників, зростання нестачі висококваліфікованих спеціалістів.

4. Паралельна присутність поколінь X, Y, Z, а інколи й Boomers, з різними мотиваційними установками та стилями комунікації.

5. Автоматизація зміщує акцент із технічних на поведінкові компетенції, що важко формувати та оцінювати.

6. Підвищення ролі сталого розвитку та соціальної відповідальності: компанії мають інтегрувати турботу про добробут працівників, інклюзію та “зелений» підхід.

7. Невизначеність та постійні кризи: війни, пандемії, економічні потрясіння, технологічні злами – руйнують класичне планування.

8. Сучасна економіка потребує високої креативності, інноваційності, здатності до експериментування.

На нашу думку, основними шляхами подолання цих викликів, відповідно є:

✓ формування цифрових компетентностей персоналу; активне використання HRM-систем, People Analytics, інструментів прогнозування; навчання HR-фахівців роботі зі штучним інтелектом і великими даними; баланс між автоматизацією й “людяністю» HR;

✓ розробка адаптивних політик управління гібридною й дистанційною роботою; впровадження системи оцінювання результатів, а не часу; культивування довіри та автономності працівників;

✓ брендинг роботодавця й інвестиції у розвиток корпоративної культури; створення програм постійного професійного розвитку; формування “команди майбутнього» – мультидисциплінарних і гнучких фахівців; використання глобальних ринків талантів через дистанційні формати;

✓ персоналізація мотивації та визнання; розвиток інклюзивної корпоративної культури; побудова міжпоколінного наставництва; гнучкі підходи до лідерства;

✓ впровадження програм розвитку емоційного інтелекту, комунікації, критичного мислення; розвиток лідерів як коучів;

✓ розвиток екологічної свідомості в організації; регулярне вимірювання рівня задоволеності персоналу та ризиків вигоряння;

✓ побудова адаптивних HR-стратегій, які регулярно переглядаються; використання сценарного планування; формування кадрового резерву та гнучких команд; розвиток організаційної резильєнтності;

✓ створення середовищ, що стимулюють інновації; заохочення культури експериментування та толерантності до помилок.

Нова економіка формує якісно іншу парадигму стратегічного управління людськими ресурсами, де ключовими стають гнучкість, цифрова грамотність, культура навчання, інклюзивність, стійкість та здатність до швидкої адаптації. Сучасні виклики потребують не стільки реактивних кроків, скільки проактивної HR-стратегії, яка передбачає майбутні зміни та готує організацію до них заздалегідь.

Таким чином, еволюція управління людськими ресурсами показує безперервність розвитку від регламентації праці до стратегічного партнерства та управління знаннями. Історичні моделі – цехова, індустріальна, соціально-психологічна, стратегічна – не зникають повністю, а трансформуються в нові форми, забезпечуючи підґрунтя для HR-стратегій XXI століття. Сучасна нова економіка вимагає інтеграції історичних уроків із цифровими технологіями, формуванням інноваційної культури й орієнтацією на розвиток людського капіталу як ключової конкурентної переваги.

Використані джерела

1. Evolution of Human Resource Management [Electronic resource] / Lucknow University. – Lucknow, [2020]. – Mode of access: https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/20200407095112659 9shaile_Evolution_of_Human_Resource_Management.pdf

2. Rotich K. J. History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective [Electronic resource] / K. J. Rotich // Global Journal of Human Resource Management. – 2015. – Vol. 3, No. 3. – P. 58–73. – Mode of access: https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/History-Evolution-and-Development-of-Human-Resource-Management-A-Contemporary-Perspective.pdf

Радьо Максим
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Качан Є. П.)

РОЛЬ HR-АНАЛІТИКИ У ВИЯВЛЕННІ ТА УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ, ПОВ'ЯЗАНИМИ З ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Ефективність будь-яких управлінських рішень, особливо в сфері роботи з персоналом, безпосередньо залежить від того, наскільки якісною, повною та достовірною є інформація, на якій вони ґрунтуються. В умовах динамічного бізнес-середовища, високої конкуренції та постійної невизначеності саме HR-аналітика перетворюється на ключовий інструмент підтримки прийняття управлінських рішень, мінімізації ризиків, пов'язаних із людськими ресурсами, та підвищення результативності системи управління персоналом. Її розвиток зумовлений необхідністю глибокого аналізу взаємозв'язків між людськими, організаційними й економічними чинниками, які визначають стабільність і стійкість підприємства.

HR-аналітика посідає центральне місце у формуванні та реалізації кадрової політики, оскільки охоплює всі етапи життєвого циклу працівника — від підбору й адаптації до розвитку, утримання та звільнення. На кожному з цих етапів виникають специфічні ризики: помилковий добір кандидатів, невдала адаптація, зниження мотивації, професійне вигорання, приховані конфлікти, зростання плинності кадрів, формування кадрового дефіциту в критичних підрозділах тощо. Саме наявність детальних, структурованих і достовірних даних про персонал дає можливість не лише фіксувати ці проблеми постфактум, а й завчасно виявляти їхні передумови та впливати на них превентивно.

Сучасні тенденції управління людськими ресурсами передбачають відхід від жорстко формалізованих, універсальних схем до гнучких, адаптивних моделей, які враховують галузеві особливості, специфіку бізнес-моделі, корпоративну культуру та індивідуальні характеристики працівників. HR-аналітика у цьому контексті виступає базовим елементом системи управління ризиками, пов'язаними з персоналом: вона дозволяє вимірювати, моделювати й прогнозувати поведінку працівників, оцінювати наслідки управлінських рішень і вчасно виявляти загрози для кадрової стабільності.

Застосування аналітичних методів у сфері управління персоналом дає змогу ідентифікувати та кількісно оцінювати ризики, що виникають у трудових колективах. Використання статистичного аналізу, кореляційно-регресійних моделей, експериментальних підходів і прогнозної аналітики забезпечує можливість встановити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими діями, кадровими практиками та ключовими результативними

показниками: продуктивністю праці, якістю виконання завдань, рівнем лояльності, плинністю кадрів, залученістю персоналу тощо. Це, у свою чергу, підсилює стратегічну роль HR-підрозділів у системі управління ризиками підприємства, перетворюючи їх із сервісної функції на повноправного учасника процесу управління загальноорганізаційними ризиками.

Попри це, HR-аналітика в українській практиці досі залишається порівняно новим і недостатньо інституціоналізованим напрямом. Її теоретико-методологічні основи перебувають на етапі становлення, а підходи до визначення сутності категорії «HR-аналітика» суттєво відрізняються у різних авторів.

Узагальнюючи ці підходи, HR-аналітику можна розглядати як цілісний процес збору, систематизації, обробки, інтерпретації та використання даних про персонал з метою підтримки управлінських рішень на основі доказів. У контексті ризик-менеджменту це означає, що аналітика дозволяє:

- ідентифікувати зони підвищеного ризику в системі управління персоналом (підрозділи з високою плинністю, низьким рівнем мотивації, підвищеним рівнем конфліктності);
- визначати фактори, що призводять до кадрових ризиків (недосконала система оцінювання, несправедлива система винагороди, неузгодженість між вимогами посади та компетенціями працівника, перевантаження персоналу, відсутність можливостей розвитку тощо);
- оцінювати ймовірність настання негативних подій, пов’язаних із людськими ресурсами (масове звільнення, втрата ключових фахівців, провал проєктів через кадрові помилки, зростання виробничого травматизму);
- розробляти превентивні заходи, спрямовані на зниження ймовірності та масштабів негативних наслідків.

Регулярний моніторинг цих показників дає змогу сформувати «радар ризиків» у сфері HR: різкі коливання, негативні тенденції або відхилення від нормативних чи цільових значень стають сигналом для поглибленого аналізу причин та оперативного коригування управлінських дій. Наприклад, систематичне зростання плинності кадрів у певному підрозділі може свідчити про проблеми лідерства, перевантаження персоналу, неадекватний рівень оплати праці або конфлікти в колективі — і саме аналітика допомагає не лише зафіксувати цей факт, а й «розшарувати» його за групами причин.

З позицій ризик-менеджменту HR-аналітика виконує декілька ключових функцій:

- **діагностичну** – дозволяє виявляти слабкі місця в системі управління персоналом (неефективні процеси, проблемні підрозділи, дисбаланс навантаження, «вузькі місця» у підборі чи навчанні);

- прогнозну – забезпечує моделювання можливих сценаріїв розвитку ситуації з персоналом (ризик масових звільнень, кадрового голоду, падіння залученості, дефіциту критичних компетенцій);
- превентивну – сприяє розробленню превентивних заходів (цільові програми утримання ключових працівників, корекція системи винагороди, зміна підходів до лідерства й комунікації, перегляд кадрових резервів);
- оціночну – дозволяє оцінити ефективність реалізованих заходів із мінімізації ризиків (зміни у рівні плинності, продуктивності, задоволеності працею, конфліктності);
- інтеграційну – поєднує HR-показники з фінансовими, операційними й стратегічними метриками, даючи змогу оцінити, як кадрові рішення впливають на загальну стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Разом із тим недооцінка потенціалу аналітичного підходу та нерозуміння його ролі в управлінні ризиками призводить до того, що багато управлінських рішень у сфері персоналу ухвалюються інтуїтивно, на основі фрагментарних даних або суб'єктивних уявлень керівників. Це збільшує ймовірність помилок, посилює кадрові ризики та знижує конкурентоспроможність компаній.

Отже, HR-аналітика виступає ключовим елементом системи управління ризиками, пов'язаними з людськими ресурсами. Вона забезпечує підприємствам можливість своєчасно виявляти загрози, глибше розуміти причини кадрових проблем, оптимізувати політику управління персоналом, знижувати ймовірність критичних кадрових збоїв і підтримувати стійкий розвиток організації в умовах мінливого середовища. У перспективі підвищення рівня зрілості HR-аналітики в українських компаніях має стати одним із ключових чинників зміцнення їхньої конкурентоспроможності та підвищення стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Використані джерела

1. Коцур А. С. Суть та значення hr-аналітики в стратегічному управління персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2020. С. 91–94.

2. Шушпанов Д. Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 86–93.

Скоцень Олександр
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Крамарчук С. П.)

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення ролі людського капіталу соціальна відповідальність бізнесу дедалі більше розглядається не як факультативна діяльність, а як стратегічний ресурс розвитку підприємства. Особливо виразно цей аспект проявляється у сфері програм розвитку персоналу, де поєднуються економічні інтереси підприємства та соціальні очікування працівників і суспільства.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) ґрунтується на визнанні того, що підприємство, поряд з отриманням прибутку, несе відповідальність за соціальні, екологічні й етичні наслідки своєї діяльності. Еволюція підходів — від ранніх етичних концепцій і благодійності до сучасних моделей створення спільної цінності (створення вигод одночасно для бізнесу і суспільства) — зумовила інтеграцію СВБ у систему стратегічного управління, зокрема в політику управління людськими ресурсами.

У цьому контексті соціальна відповідальність підприємства проявляється насамперед у його ролі як відповідального роботодавця. Йдеться не лише про дотримання мінімальних трудових стандартів, а про системну реалізацію програм розвитку персоналу: професійне навчання, перепідготовку, підтримку безперервного навчання, розвиток soft skills, формування кадрового резерву, програм менторства й коучингу, ініціатив із турботи про здоров’я та ментальне благополуччя працівників. Інвестування у розвиток персоналу в цьому випадку набуває подвійного змісту: як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства і як форма виконання його соціальної місії.

Багаторівневий характер соціальної відповідальності (правова, моральна, корпоративна, екологічна, політична тощо) дозволяє розглядати програми розвитку персоналу як «точку перетину» різних її вимірів. Правовий вимір реалізується через дотримання норм охорони праці, недискримінації, рівного доступу до можливостей навчання та кар’єрного зростання. Моральний і етичний вимір проявляється в справедливому ставленні до працівників, прозорості процедур оцінювання й просування, повазі до людської гідності. Корпоративний вимір пов’язаний з формуванням такої організаційної культури, у якій розвиток працівника розглядається як спільна цінність і довгострокове зобов’язання.

Принципи соціальної відповідальності бізнесу (добровільність, етичність, прозорість і звітність, повага до прав людини, орієнтація на сталий розвиток, партнерство) безпосередньо трансформуються у зміст програм розвитку персоналу. Добровільність означає, що підприємство виходить за межі формальних вимог законодавства й ініціює додаткові освітні та соціальні проєкти для працівників. Етичність вимагає, щоб доступ до можливостей розвитку був справедливим і недискримінаційним. Прозорість і звітність передбачають відкриту комунікацію щодо цілей, результатів і критеріїв оцінювання програм навчання та кар'єрного зростання. Орієнтація на сталий розвиток стимулює формування компетенцій, необхідних для «зеленої» економіки, інновацій та соціально відповідальної поведінки. Партнерство і взаємодія з освітніми установами, громадськими організаціями, місцевими громадами розширюють можливості корпоративних програм розвитку кадрів і посилюють їхній суспільний ефект.

Програми розвитку персоналу у межах СВБ виконують низку важливих функцій. По-перше, вони виступають інструментом підвищення якості людського капіталу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційність і гнучкість підприємства. По-друге, сприяють зміцненню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу роботодавця. По-третє, створюють можливості для соціальної мобільності й професійної самореалізації, що має важливе значення для місцевих громад і регіонального розвитку. У результаті інвестиції в розвиток персоналу перетворюються на інструмент соціального партнерства між бізнесом, державою та суспільством.

Важливим є й те, що соціальна відповідальність у сфері розвитку персоналу виходить за межі формальних навчальних програм. Вона охоплює побудову безпечного, підтримувального середовища, розвиток інклюзивної корпоративної культури, підтримку волонтерських ініціатив працівників, участь у соціальних і освітніх проєктах на рівні територіальних громад. Таким чином, програми розвитку персоналу стають каналом інтеграції підприємства в ширший соціальний простір та формування соціального капіталу.

Отже, соціальна відповідальність підприємств у контексті програм розвитку персоналу постає як стратегічний напрям сучасного корпоративного управління. Вона забезпечує поєднання економічної ефективності та соціальної результативності, сприяє зміцненню репутаційного капіталу, підвищує привабливість роботодавця й формує основу для сталого розвитку підприємства та громади. Саме через системні програми розвитку персоналу соціально відповідальний бізнес реалізує свою ключову роль — бути не лише виробником товарів і послуг, а й активним суб'єктом формування людського потенціалу й суспільного добробуту.

Використані джерела

1. Мельник А. Ф. Публічне управління соціальною відповідальністю бізнесу: монографія. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2020. 310 с.

2. Шиманська О., Петрук Н. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 34. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1040.

Стегнович Володимир
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ Островерхов В. М.)

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Організація навчання персоналу в умовах воєнного стану набуває стратегічного значення, оскільки саме компетентні, адаптивні та стресостійкі працівники забезпечують життєздатність підприємства в кризових ситуаціях. Війна створює безпрецедентні виклики для діяльності організацій: порушення логістики, нестачу ресурсів, ризики для життя і здоров'я працівників, інформаційну нестабільність, швидкі зміни зовнішнього середовища. За таких умов традиційні підходи до професійного навчання перестають бути ефективними, поступаючись місцем гнучким, цифровим, ситуаційно-орієнтованим моделям розвитку персоналу, здатним забезпечити оперативне оновлення знань і навичок.

В умовах воєнного стану навчання персоналу має виконувати подвійну функцію: підтримувати безперервність бізнес-процесів та забезпечувати психологічну стійкість працівників. Тому особливо важливо адаптувати програми розвитку кадрів до актуальних потреб організації, зміни структури завдань, впровадження нових технологій, а також до підвищених вимог безпеки. Пріоритет набувають короткі, практично орієнтовані формати: онлайн-тренінги, мікрокурси, інструктажі, симуляції кризових ситуацій. Гнучкість і дистанційність навчання стають ключовими факторами, що дозволяють підприємствам продовжувати підготовку персоналу навіть у разі обмеженого доступу до офлайн-ресурсів або ризикованих умов роботи.

Важливою складовою навчального процесу є формування компетентностей, які забезпечують стійкість організації в кризових умовах: цифрова грамотність, управління ризиками, антикризове лідерство, кібергігієна, інформаційна безпека, медіаграмотність, навички комунікації та координації в умовах невизначеності. Поряд із професійними навичками акцент зміщується на розвиток особистісних компетенцій — емоційної стійкості, саморегуляції, здатності працювати в умовах стресу, готовності до швидкого навчання та прийняття рішень у невизначених ситуаціях.

Суттєвого значення набуває і питання безперервності навчання. Воєнний стан вимагає регулярного оновлення інструкцій, протоколів безпеки, технічних регламентів, а також швидкої адаптації навчального контенту до змін правового поля й оперативних ризиків. Підприємства, що забезпечують постійний доступ працівників до актуальних знань,

демонструють більшу адаптивність, кращу готовність до кризових сценаріїв і стійкіший рівень продуктивності.

Особливе місце займає використання цифрових технологій: систем дистанційного навчання (LMS), відеоплатформ, мобільних застосунків, інтерактивних симуляторів. Вони дозволяють мінімізувати ризики, забезпечити доступність навчання незалежно від місцезнаходження персоналу, автоматизувати контролювання результатів та індивідуалізувати освітні траєкторії. Водночас важливо підтримувати інформаційну безпеку навчальних систем, що є критичною умовою під час війни.

Успішна організація навчання потребує психологічної підтримки працівників. Важливо включати в навчальні програми елементи емоційної підтримки, тренінги зі стресостійкості, роботу з посттравматичними проявами, розвиток навичок саморегуляції. Підприємства, які приділяють увагу психологічному благополуччю персоналу, зменшують кількість непередбачених відсутностей, підвищують лояльність і рівень залученості працівників.

Отже, навчання персоналу в умовах воєнного стану є складним, багатокомпонентним процесом, який вимагає швидкості, адаптивності та орієнтації на безпеку. Ефективними стають моделі, що поєднують цифрові технології, короткі практичні формати, розвиток професійних і психологічних компетентностей та системну підтримку працівників. Підприємства, які здатні організувати навчання в таких умовах, не лише забезпечують стабільність поточної діяльності, а й формують стратегічну основу для посткризового розвитку та відновлення.

Використані джерела

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16.

2. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

СЕКЦІЯ 4
ГЕОПОЛІТИКА, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ: КОНТУРИ НОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Бічак Іван
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та глобалістики ЗУНУ Шиманська О.П.**)**

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ринок праці є фундаментальною основою економіко-соціальних відносин між роботодавцем та найманим працівником, які визначають та формують ринкову вартість оплати праці за конкретно виконану роботу. На даний час, із врахуванням воєнних викликів, вітчизняний ринок праці зазнав кардинальних змін як у якісному, так і кількісному вимірі. Так, основною негативною тенденцією, яка вплинула на ринок праці є відтік робочої сили за кордон внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України та ведення бойових дій.

За даними ООН кількість біженців, які виїхали до країн Євросоюзу за період повномасштабного вторгнення орієнтовно становить 6,3 млн. осіб, а до інших країн світу – 0,6 млн. осіб. Найбільша кількість українських біженців зареєстрована у Німеччині – 1,2 млн. та Польщі – 1,0 млн., переважно – це особи працездатного віку від 18 до 64 років. Так, у Європі частка мігрантів працездатного віку складає 51%, з яких третину становлять чоловіки [1]. Найчисельнішою групою мігрантів є особи віком від 35 до 44 років, тобто та частина людей, яка знаходиться на піку фізичного та морального розвитку, й потенційно є репродуктивною для відновлення демографічного генофонду. Тобто, внаслідок війни наша країна втратила не тільки робочу силу, а й близько 2 млн. дітей, які б в майбутньому, досягнувши працездатного віку, змогли б зробити свій внесок у розвиток національної економіки [6].

Однак на даний час, ринок праці, незважаючи на воєнні виклики, дещо стабілізувався та відновив свої позиції. Зокрема статистична кількість працездатного населення у порівнянні з 2021 роком відновилась лише на 91%, у тому числі, якщо частка економічно активного населення у 2021 році становила 57–58%, то на початку 2025 року, за розрахунками НБУ, – лише 52%. Така тенденція спостерігається у всіх галузях економіки: АПК, ІТ, енергетиці, промисловості, торгівлі, бюджетній сфері тощо. Найбільший відтік кадрів відбувся у промисловості (близько 37%), що пов’язано з виробничо-промисловим спрямуванням розвитку східних та південних регіонів, а у галузі торгівлі нестача робочих

рук становить 1,2 млн. осіб. Динаміку зміни трудових ресурсів, необхідних для повоєнного відновлення України, відображено на рис. 1 [3].

Проведений Державною службою зайнятості аналіз вакансій вказує на приріст їх кількості, зокрема, станом на 01.05.2025 р. пропонувалось 61,8 тис. вакансій, що перевищує показник аналогічного періоду минулого року на 35%. Станом на травень 2025 року на Єдиному порталі вакансій Державною службою зайнятості пропонувалось понад 238 тис. вакансій у понад 30 галузях економіки [2].

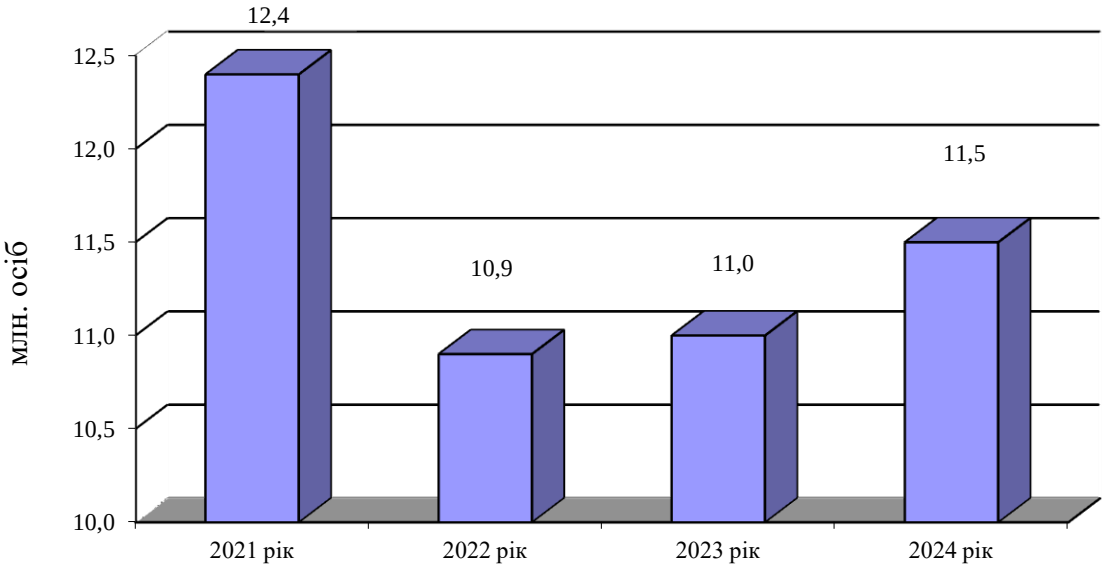

Рис. 1. Динаміка зміни трудових ресурсів для повоєнного відновлення України [3]

Відповідно до даних Державної служби зайнятості, упродовж поточного року у 17 галузях відбувся приріст вакансій, запропонованих роботодавцями, від 19 до 59% (в залежності від галузі), а скорочення прогнозується лише у сфері фінансів та страхування. Вагоме зростання пропозиції відбулось у галузях промислової переробки, переробній та роздрібно-оптовій торгівлі, де показники вакансій на травень 2025 року зросли у порівнянні з минулим року орієнтовно на 4 тис. і 3 тис. одиниць, однак найбільше пожвавлення спостерігалось в бюджетних організаціях охорони здоров'я, освіти, оборони, державного та місцевого управління [4].

У порівнянні до лютого 2022 року початок 2024 року показав, що ринок праці за рівнем зайнятості загалом відновився до 93%, проте це лише середній показник, оскільки відновлення та приріст відбулись лише в окремих областях, а саме: Закарпатській – 155 %, Івано-Франківській – 146 %, Хмельницькій – 125 %, Львівській – 123 %, Вінницькій – 120 %, Рівненській – 118 % та Чернівецькій – 116 %. Лідерами приросту пропозицій робочих місць є Київська (30 913 вакансій), Львівська (8 473), Дніпропетровська (8 452), Одеська (5 752) та Харківська (3 347) області. У зазначених областях зосереджено 63% усіх вакансій [2].

В основному приріст відбувається за рахунок наявного резерву робочої сили, зокрема: внутрішньо переміщених осіб, а також залучення економічно неактивної частини населення до мобілізаційних заходів та контрактного працевлаштування у військовій сфері. Проте, незалученим залишається «резерв» робочої сили, що становить близько 12,5 млн. незайнятих осіб: студенти, пенсіонери, особи, які працюють не офіційно, особи, які мають певні групи інвалідності, а також ті, що потребують перекваліфікації, а також ті, які можуть з'явитись на ринку праці при створенні їм відповідних умов [5].

З огляду на вищевикладене, ринок праці певною мірою адаптувався до умов воєнного часу та демонструє позитивну тенденцію до зростання. Однак на даний час приріст відбувається переважно за рахунок бюджетних вакансій, а приватний бізнес ставиться до відкриття нових вакансій та розвитку з певними пересторогами, проте демонструє ознаки позитивної динаміки. Поряд із цим, варто відзначити, що у повоєнний період не варто очікувати швидкого відновлення ринку праці до довоєнного рівня. Оскільки після завершення бойових дій ринок праці потребуватиме кардинальної зміни з урахування демобілізації, реемігрції, а також повернення внутрішньо переміщених осіб у місця постійного проживання, що потребуватиме значних аналітичних зусиль та практичних кроків з боку урядовців всіх спрямувань для прогнозування та підготовки адаптації ринку до нових умов.

Використані джерела

1. Галузеві тренди. Ринок праці в Україні – виклики для бізнесу в умовах демографічної кризи. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi (дата звернення 06.11.2025).
2. Статистична інформація Державної служби зайнятості. URL: https://dcz.gov.ua/stat/statfile (дата звернення 07.11.2025).
3. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu (дата звернення 10.11.2025).
4. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. URL: https://fru.ua/images/doc/2023/EBRD_Report_20_04_2023.pdf (дата звернення 10.11.2025).
5. Штундер І. О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 40. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22 (дата звернення 11.11.2025).
6. World Population Prospects 2024. Department of Economic and Social Affairs. United Nations. URL: https://population.un.org/wpp/ (дата звернення 11.11.2025).

Бонк Вікторія
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент
доцент кафедри економіки та глобалістики ЗУНУ Чирак І. М.)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ КОМПАНІЙ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічних змін економічного середовища цифровізація бізнес-процесів набуває стратегічного значення для підвищення ефективності функціонування підприємств. Цифрова трансформація охоплює комплекс організаційних, технологічних і управлінських змін, спрямованих на інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності компанії [1; 2]. Йдеться не лише про автоматизацію окремих операцій, а про глибинну зміну бізнес-моделей, логіки прийняття управлінських рішень та способів взаємодії з клієнтами, партнерами й державними інституціями.

Цифровізація бізнес-процесів означає систематичне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у ключові сфери діяльності підприємства – управління ресурсами, логістику, маркетинг, фінанси, виробництво, кадрове адміністрування тощо. Вона передбачає створення єдиного цифрового середовища, яке забезпечує швидкий обмін інформацією, аналітику в режимі реального часу та інтеграцію між різними підрозділами організації.

До основних напрямів цифрової трансформації належать:

- автоматизація операційних процесів за допомогою ERP-систем (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства);
- управління взаємовідносинами з клієнтами через CRM-платформи (Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами);
- використання хмарних сервісів для зберігання та обробки даних;
- впровадження технологій штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) та машинного навчання (Machine Learning, ML);
- застосування аналітики великих даних (Big Data), інтернету речей (Internet of Things, IoT) для збирання й обміну інформацією між пристроями [3].

Застосування таких технологій сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та якості управлінських рішень. Наприклад, за даними McKinsey & Company [4], автоматизація бізнес-процесів може скоротити операційні витрати компанії на 20-30 % та підвищити швидкість прийняття рішень у 2-3 рази.

Серед ключових переваг цифровізації варто відзначити підвищення ефективності бізнес-процесів завдяки автоматизації рутинних завдань, зменшенню ймовірності помилок, пришвидшенню документообігу та комунікацій. Наприклад, впровадження ERP-систем у

виробничих компаніях України дозволило зменшити час узгодження закупівель на 40 %, а кількість бухгалтерських помилок – на 25 % [1].

Використання цифрових технологій забезпечує кращу аналітичну підтримку управлінських рішень, оскільки керівники отримують доступ до актуальних даних про стан компанії, поведінку споживачів і тенденції ринку. Це створює умови для більш гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, цифровізація дозволяє підвищити рівень клієнтоорієнтованості компаній. Інструменти цифрового маркетингу, чат-боти, аналітичні системи та платформи електронної комерції допомагають персоналізувати взаємодію з клієнтами, прогнозувати їхні потреби та забезпечувати вищий рівень задоволення споживачів. За статистикою Salesforce [6], 88 % споживачів очікують від компаній не просто продукт, а персоналізований сервіс – саме тому CRM-системи сьогодні впроваджені більш ніж у 70 % середніх і великих компаній світу.

Значним результатом цифрової трансформації є зростання конкурентоспроможності підприємств. Компанії, що активно використовують Big Data та аналітичні платформи, демонструють на 19 % вищу рентабельність продажів порівняно з тими, які не застосовують такі рішення [4]. Це підтверджує, що інвестиції у цифрові технології мають не лише операційний, а й стратегічний ефект.

Попри очевидні переваги, процес цифровізації супроводжується низкою викликів і ризиків. Насамперед, це значні фінансові витрати на закупівлю, впровадження та підтримку сучасних цифрових систем, що може бути обтяжливим для малих і середніх підприємств. За оцінками European Digital SME Alliance [7], близько 40 % малих компаній у ЄС визнають вартість технологій головною перешкодою для цифровізації.

Окрім того, технологічні зміни часто викликають опір персоналу через страх втрати роботи чи труднощі з адаптацією, тому успішна цифровізація потребує розвитку цифрової культури, системного навчання та мотивації працівників. Прикладом є компанія Siemens, яка перед упровадженням нових систем організувала навчання понад 20 тисяч співробітників [8].

Ще однією проблемою є нестача кваліфікованих фахівців у сфері IT, аналітики даних та кібербезпеки. Цей дефіцит кадрів сповільнює темпи цифрової трансформації і знижує її ефективність. Особливої уваги потребує питання кіберзахисту, оскільки зростання обсягів цифрових даних і підключення систем до мережі Інтернет підвищують ризики несанкціонованого доступу, витоку або викрадення інформації. За даними IBM [5], середня вартість одного інциденту витоку даних для компанії становить близько 4,45 млн. дол. США. Це підкреслює важливість інвестування у системи безпеки та захисту персональних даних.

Для ефективної реалізації цифрової стратегії підприємство повинно дотримуватися комплексного підходу. Це передбачає розробку поетапного плану впровадження технологій,

визначення пріоритетних напрямів інвестування, створення гнучкої організаційної структури та постійний моніторинг результатів [1]. Важливим є також забезпечення підтримки з боку керівництва, яке повинно бути ініціатором і драйвером змін.

Сучасні компанії дедалі частіше впроваджують змішану модель управління, що поєднує автоматизовані цифрові системи з людським капіталом. Такий підхід дає змогу ефективно поєднати технологічні можливості з досвідом і творчим потенціалом працівників. Успіх цифровізації залежить від належної комунікації між підрозділами та готовності до співпраці. Прикладом є компанія Amazon, яка побудувала свої бізнес-процеси на аналітиці даних, алгоритмах штучного інтелекту та IoT-рішеннях [3]. Це забезпечує безперебійну логістику, персоналізовані рекомендації та високий рівень задоволення клієнтів, що сприяє стабільному зростанню її ринкової капіталізації.

Отже, цифровізація бізнес-процесів є ключовим чинником підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств. Вона відкриває нові можливості для розвитку, удосконалює управління, розширює взаємодію з клієнтами та формує інноваційну корпоративну культуру. Водночас цифрова трансформація потребує інвестицій, ефективного управління ризиками й постійного підвищення кваліфікації персоналу. Успішна реалізація таких стратегій забезпечує сталий розвиток компаній у цифрову епоху.

Використані джерела

1. Deloitte. (2024). Global Digital Transformation Survey. Deloitte Insights. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation.html.

2. Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2097936.

3. Gartner. (2023). Top Trends in Digital Business. Gartner Research. URL: https://apgar-group.com/research-report-2022-gartner-top-strategic-technology-trends-for-2023/.

4. McKinsey & Company. (2023). The State of AI and Automation in Business 2023. McKinsey Global Institute. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year.

5. IBM. (2024). Cost of a Data Breach Report 2024. IBM Security. URL: https://www.ibm.com/think/insights/cost-of-a-data-breach-2024-financial-industry.

6. Salesforce Research (2023). State of the Connected Customer, 5th Edition. URL: https://www.scribd.com/document/655693333/salesforce-state-of-the-connected-customer-fifth-ed.

7. European Digital SME Alliance. (2023). Digital Transformation of SMEs in Europe. Brussels. URL: https://www.digitalsme.eu/news-events/.

8. Siemens AG. (2022). Digital Transformation in Manufacturing: Workforce Development Report. URL: https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:c7df6dcd-d828-4046-9987-37c20d0a76b1/2022-annual-report-siemens-as-in-english.pdf.

Буянська Евеліна, Пророкова Вікторія
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та глобалістики ЗУНУ Лотиш О. Я.)

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасне управління бізнесом зіштовхується з низкою важливих викликів, що мають як теоретичне, так і практичне значення для ефективної діяльності компаній. Процес управління допомагає оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність, збільшити прибутки, раціонально розподілити завдання, знизити ризики та виробити стратегії для сталого розвитку, враховуючи сучасні виклики ринку. Одним із найпоширеніших викликів сучасного управління в компанії є розрив між топ-керівництвом та управлінцями середньої ланки. За даними засобів масової інформації лише 36% управлінців середнього рівня повністю довіряють топ-керівництву, що формує так званий «trust gap», знижує продуктивність та стабільність компанії. Дослідження також показують, що обмежений обмін інформацією і знаннями між управлінськими рівнями уповільнює ухвалення рішень та може призводити до неправильного тлумачення стратегічних завдань.

Серед причин розриву між управлінськими рівнями в компаніях є:

- слабка організаційна комунікація (інформація здебільшого надходить зверху вниз, а зворотний зв'язок майже відсутній). Це призводить до відсутності «петлі зворотного зв'язку», де цінні оперативні дані та ринкові інсайти, які має середня ланка не доходять до стратегічних центрів прийняття рішень топ-менеджментом;
- різні пріоритети топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки (перші орієнтовані на довгострокові стратегічні цілі, другі – на щоденні операційні завдання). Подолання цього вимагає не просто інформування, а узгодження цілей;
- обмежена автономія і низький рівень довіри середніх менеджерів. Це прямо демотивує, оскільки середній менеджер, відповідальний за результат, але обмежений у ресурсах та повноваженнях, швидко вигорає, що знижує якість його роботи та його лояльність.

Тому середній менеджмент відчуває себе «затиснутим» між амбітними або часто нереалістичними цілями правління та оперативними проблемами штатних співробітників. Низька довіра призводить до саботажу стратегії. Менеджери середньої ланки, яких часто називають «архітекторами виконання стратегії» можуть не докладати максимальних зусиль, якщо не вірять у прозорість, чесність або компетентність вищого керівництва.

У сучасному світі, який швидко змінюється, управління є не просто адміністративною функцією, а ключовим фактором успіху компанії. Його головне завдання визначити стратегічний напрямок розвитку, забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей та адаптацію бізнесу до змін. Вплив гіперзмінності зовнішнього середовища на бізнес проявляється у переході від VUCA-світу до BANI-світу та крос-функціональній ізоляції. Традиційне стратегічне планування стає крихким (Brittle). Топ-менеджмент часто змушений змінювати стратегію експрес-темпами. Якщо ці зміни не пояснюються прозоро, середня ланка відчуває тривожність (Anxious) та нерозуміння (Incomprehensible), що стратегічні цілі постійно «пливуть». За таких умов стабілізувати операційну роботу стає майже неможливо, що лише посилює атмосферу недовіри. Крос-функціональна ізоляція проявляється в тому, що у високоспеціалізованих відділах, таких як фінанси, маркетинг, виробництво, управлінці середньої ланки схильні захищати інтереси свого «колодязя». Це гальмує інновації та створює «бар'єри знань», коли інформація є, але нею не діляться між підрозділами.

Сучасний бізнес-контекст посилює ці традиційні проблеми, додаючи нові виклики та ризики, зокрема:

- надмірні дані проти дефіциту інсайтів – цифровізація забезпечила середню ланку величезною кількістю даних. Однак менеджери часто не мають достатніх компетенцій Web-аналітики та Business Intelligence, щоб перетворити ці дані на інсайти для топ-керівництва. Це поглиблює розрив – топ-менеджмент бачить лише агреговані метрики, а середня ланка не може донести важливість своїх оперативних даних;
- опір інноваціям – впровадження штучного інтелекту (ШІ) та роботизації бізнес-процесів (RPA) може бути сприйняте середнім менеджментом як загроза їхній ролі. Якщо топ-керівництво не комунікує про ШІ як про інструмент підвищення їхньої ефективності, а не заміни, виникає прихований опір новим технологіям;
- недостатній розвиток soft skills – багато менеджерів середньої ланки є чудовими спеціалістами, яких підвищили, але не навчили лідерству. Вони можуть бути неефективними у наданні конструктивного зворотного зв'язку, управлінні конфліктами та психологічній підтримці персоналу, що є критичним в умовах високого стресу, включаючи воєнний час.

Для подолання недоліків в сучасному управлінні бізнесом, нами запропоновано наступні інструменти:

1. Для розриву пріоритетів використовувати систему OKR (objectives and key results), яка забезпечує каскадування стратегії від топ-менеджменту до операційних команд та робить внесок кожного менеджера в загальну стратегію прозорим і вимірним, замінюючи довіру чіткістю.

2. Для подолання слабкої комунікації проводити Skip-level meetings («зустрічі через рівень») – це регулярні зустрічі топ-менеджерів з командами нижчої ланки (без присутності їхніх безпосередніх керівників), що дозволяє топ-менеджменту отримати нефільтрований зворотний зв'язок, а середнім менеджерам відчути, що про їхні проблеми знає керівництво.

3. Для подолання обмеженої автономії запроваджувати децентралізацію прийняття рішень через надання середнім управлінцям права ухвалювати рішення у межах їхнього бюджету та зони відповідальності (наприклад, щодо найму, закупівлі обладнання чи змін у процесі) без необхідності постійного узгодження з керівництвом.

4. Для подолання проблеми Silo mentality («мислення силосної башти») створювати крос-функціональні команди та Agile-методології, що охоплюють представників різних відділів для вирішення конкретних бізнес-завдань. Саме це руйнує ізоляцію та стимулює обмін знаннями та ресурсами.

Таким чином, подолання цих викликів через покращення комунікації, зміцнення довіри, чітке визначення ролей і надання більшої автономії середньому менеджменту, є критично важливим в бізнесі. Завдяки таким заходам підвищується продуктивність та ефективність управління, адаптація компанії до змін, розвитку корпоративної культури та стабільного зростання. Залучення середніх управлінців до формування та реалізації стратегії дозволяє їм відчути власну відповідальність за результати та підвищує рівень довіри до керівництва. Прозоре лідерство, засноване на відкритості, чесності та етичній поведінці, сприяє зміцненню корпоративної культури, знижує опір змінам та стимулює залученість персоналу в бізнесі. Тому ефективне управління в сучасному бізнесі залежить від перетворення середньої ланки з пасивного виконавця на активного стратегічного партнера через довіру, технологічну підтримку та чітке узгодження цілей.

Використані джерела

1. Birken, Sarah & Lee, Shoou-Yih & Weiner, Bryan. (2012). Uncovering middle managers' role in healthcare innovation implementation. Implementation science. DOI:10.1186/1748-5908-7-28.

2. Hassan, Yusuf & Pandey, Jayesh & Majumdarr, Shubh & Pereira, Vijay & Behl, Abhishek & Bazal-Shoham, Ofra. (2024). Examining the impact of e-leadership on strategic innovation at work: a moderated-mediation model. The Journal of Technology Transfer. DOI:10.1007/s10961-024-10108-3.

3. Li Z., Yang C., Yan, Z., & Zhao Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. Frontiers in Psychology. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1368442

Monika Grabowska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

INNOWACYJNOŚĆ W OBSZARACH WIEJSKICH

W aktualnych czasach, dynamicznie zmieniających się zaobserwować można zmiany zachodzące w wielu dziedzinach gospodarki. Nowa sytuacja epidemiologiczna ukazała nam niedoskonałości wielu sektorów gospodarki. Poczynając od luk w systemie zdrowotnościowym, edukacyjnym, legislacyjnym, przepływie wiadomości oraz w szeroko rozumianej gospodarce. Wszystkie sektory boleśnie odczuwają konsekwencje ponad półrocznego zastoju. Konsekwencje są również odczuwane przez konsumentów, którzy zauważyli od razu zmiany cen i wielkości dostaw, w głównej mierze, artykułów spożywczych, a wśród nich rolniczych. Nasuwa się pytanie, jaka przyszłość czeka rolnictwo? Czy obecna forma rolnictwa powinna zostać utrzymana? A przecież już przed pandemią obserwowaliśmy zmiany w rolnictwie (szczególnie w małych gospodarstwach, stawiających bardziej na zdrowie niż na zysk, bądź wśród grup społecznych - miejskich zrzeszających się w kooperatywy i wspólnoty), polegające na powrocie do tradycyjnego gospodarowania i uprawy roli. Oczywiście nie był to powrót do zamierzchłych czasów, a jedynie wykorzystanie bardziej naturalnych metod uprawy niż to stosuje tzw. rolnictwo przemysłowe, które funkcjonuje jak przedsiębiorstwo maksymalizujące swój cel, z tą jednak różnicą, że przedmiotem wymiany jest towar specyficzny, bo rolniczy, często łatwopsujący i wymagający specjalnych systemów magazynowania i przechowywania.

Bezapelacyjnie od dłuższego czasu obserwuje się przemiany zachodzące na obszarach wiejskich wywołane przemianami społeczno-gospodarczymi. W jakim kierunku pójdzie ten sektor w XXI wieku? Tego typu przemiany mogą stanowić szansę, jak i zagrożenie dla rozwoju obszarów wiejskich. Który kierunek wybiorą rolnicy i ich klienci? Z uwagi na ważność i znaczenia tego sektora oraz funkcji jaką pełnią w gospodarce obszary wiejskie powinny podążać drogą rozwoju zrównoważonego. Co się z tym wiąże? Tego typu rozwój wymaga znacznie większej innowacyjności, którą można osiągnąć zarówno poprzez generowanie innowacji, jak i ich absorpcję. Pamiętać jednak należy, że innowacje nie są celem działań, a jedynie narzędziem służącym realizacji zasad rozwoju zrównoważonego. Dlatego też istotny jest podział innowacji na innowacje konstruktywne (zgodne z rozwojem zrównoważonym) i destruktywne (niezgodne z rozwojem zrównoważonym).

Wzorzec rozwoju obszarów wiejskich powinien wywodzić się ze strategii zrównoważonego rozwoju, któremu towarzyszyć mają innowacje, ulepszenia, jak również proces innowacyjny, wspomagający procesy rozwojowe. Zgodnie z tabelą 1 w ramach innowacji konstruktywnych uwzględniono model Rolnictwa Wspieranego Społecznie (RWS), który przestrzega zasad

paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Nasuwa się pytanie w jakim stopniu tego typu inicjatywa społeczna przyczyni się do poprawy sytuacji w obecnym okresie kryzysu. Tak zorganizowane społecznie rolnictwo, zgodnie ze swoimi zasadami sprzyja stabilizacji lokalnego rynku produktów żywnościowych oraz wiąże konsumentów bezpośrednio z rolnikami. Ponadto RWS-y za cel stawiają sobie zachowanie i budowanie zrównoważonych lokalnych i terytorialnych systemów żywności łączących producentów i konsumentów oraz zapewnienie zdrowego, pożywnego jedzenia dla wszystkich.

Tabela 1

Innowacje w rolnictwie

Innowacje	
Konstruktywne	**Destruktywne**
Przestrzegające zasady zrównoważonego rozwoju = **(ZR)**	Nieprzestrzegające zasady zrównoważonego rozwoju ≠ **(ZR)**
Konsumenci i rolnicy wybierają wyższość aspektów społecznych i zdrowotnościowych nad gospodarcze, Stabilny rozwój obszarów wiejskich, nienaruszający sfery ekologicznej	Maksymalizacja zysku, Zwiększenie produktywności pracy, Aspekt gospodarczy ważniejszy od społecznego, Modernizacja obszarów wiejskich w oderwaniu od tradycji i wewnętrznych uwarunkowań
✓ Rolnictwo Wspierane Społecznie (RWS) ✓ Kooperatywy spożywcze ✓ Oddolne inicjatywy społeczne ✓ Agroekologia ✓ Suwerenność żywnościowa ✓ „Rolnik lokalny", „Ecopaczki"	✓ Klasyczne rolnictwo przemysłowe ✓ Klasyczne rolnictwo masowe

Źródło: opracowanie własne.

Obecne czasy pokazały nam dużo słabości i luk w globalnym systemie dystrybucji żywności. Społeczności odkrywają, że nie mogą polegać wyłącznie na żywności wymagającej transportu przez granice, nawet z odległych regionów w jednym kraju. Podobnie producenci w dużych gospodarstwach przemysłowych nie mogą polegać na pracy migracyjnej, tak jak robili to w przeszłości. Wiele lokalnych rynków zostało zamkniętych. Zapasy kluczowych artykułów w supermarketach szybko znikały dzięki panicznym zakupom i obawie przed niewiadomą przyszłością. Rolnictwo Wspierane przez Społeczność (RWS) szybko reaguje i skutecznie radzi sobie z kryzysem.

Jesteśmy na krawędzi globalnego kryzysu żywnościowego, nie z powodu braku dostępnej żywności, ale raczej dlatego, że nie można jej zebrać ani przetransportować do konsumentów za pośrednictwem przemysłowego długiego łańcucha żywnościowego. Przyszłość naprawdę polega na budowaniu silniejszych krótkich łańcuchów dostaw żywności, które umożliwiają lokalną suwerenność i identyfikowalność żywności. Zagorzali członkowie tej społeczności potwierdzają, że „im bliżej źródła, tym silniejsze relacje między rolnikiem a obywatelem, tym bezpieczniejsze zapasy żywności".

RWS-y w wielu krajach wykraczają poza tradycyjną rolę, tworzą nowe platformy internetowe, pomagają lokalnym producentom w bezpośredniej sprzedaży konsumentom. Ich rolą jest przyczynianie się do podejścia opartego na prawach człowieka, które ma na celu utrzymania producentów i zapewnienie konsumentom stałego dostępu do zdrowej, lokalnej pożywnej żywności. Jest to najbardziej skuteczny sposób, w jaki można przeciwdziałać coraz bardziej represyjnym środkom na rzecz rolnictwa przemysłowego. RWS-y to inne podejście do klienta i wytwórcy, to droga do realizacji przyjaznych systemów żywnościowych przez ludzi i dla ludzi.

Literatura

1. Ciok S., Dobrowolska-Kaniewska H., *Polityka innowacyjna państwa a regionalny potencjał innowacyjny. Przykład Dolnego Śląska*, Wrocław 2019: Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego.
2. Doradztwo rolnicze w zarysie, https://www.gov.pl/web/rolnictwo/doradztwo-rolnicze
3. Zegar, J.S., *Współczesne wyzwania rolnictwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2022, *Rolnictwo Wspierane przez Społeczność,* http://ksow.pl/news/entry/6121-rolnictwo-wspierane-przez-spolecznosc.html.
4. Rolnictwo Wspierane przez Społeczność jest bezpieczną i odporną na kryzys alternatywą dla rolnictwa przemysłowego czasach COVID-19, https://urgenci.net/.

Жук Марта
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та глобалістики ЗУНУ Лотиш О. Я.)

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕСІ

Автоматизуючи процеси, покращуючи аналітику та підвищуючи продуктивність, штучний інтелект (ШІ) відкриває нові бізнес-можливості; проте його практичне впровадження пов'язане з різноманітними моральними дилемами, які вимагають ретельного розгляду. ОЕСР наголошує на необхідності створення та використання ШІ, який є прозорим, підзвітним та орієнтованим на людину, приділяючи особливу увагу безпеці, конфіденційності та недискримінації [1]. Однак штучний інтелект здатен трансформувати бізнес-процеси, але не позбавлений ризиків, зокрема втрати робочих місць, емоційної нечутливості систем і можливого порушення конфіденційності [2].

На основі аналізу практики використання штучного інтелекту в бізнесі можна виділити наступні проблеми та виклики:

1. Упередженість та справедливість – якщо системи штучного інтелекту навчаються на нерепрезентативних чи упереджених даних, або якщо їх алгоритмічний дизайн має недоліки, вони можуть посилити вже існуючі соціальні упередження та призвести до дискримінаційних результатів у таких секторах, як найм персоналу, кредитування або надання послуг [1]. Це вимагає створення та застосування інклюзивних та різноманітних наборів даних.

2. Прозорість та зрозумілість – процес прийняття рішень та пояснення результатів багатьох складних моделей машинного навчання, особливо поглибленого, є важким для розуміння, оскільки ці моделі функціонують як «чорні скриньки». Це підриває довіру та унеможливлює притягнення людей до відповідальності за помилки, невдачі чи небажану поведінку системи [1; 3]. Бізнес-компанії повинні нести відповідальність за правильну роботу систем штучного інтелекту, включаючи відстеження даних, процесів та рішень, відповідно до принципу підзвітності.

3. Кібербезпека та конфіденційність – підприємства повинні дотримуватися принципів GDPR. Це сім основних правил, якими мають керуватися компанії при обробці персональних даних: законність, справедливість і прозорість; обмеження цілей; мінімізація даних; точність; обмеження терміну зберігання; цілісність і конфіденційність; підзвітність. Оскільки штучний інтелект обробляє багато персональних даних, то виникає ризик втрати і неправомірного доступу чи передачі стороннім особам даних клієнтів, постачальників та

партнерів по бізнесу. Організація економічного співробітництва та розвитку також підкреслює важливість управління ризиками, яке включає створення етичних комітетів у компаніях та спостереження за питаннями, пов'язаними зі штучним інтелектом [3].

4. Соціальні наслідки автоматизації – за даними InProject, штучний інтелект може замінити до 30% людської праці до 2030 р, що створює занепокоєння щодо справедливого переходу, перепідготовки працівників та збереження участі людини в бізнесі [2].

Таким чином, навіть якщо штучний інтелект надає компаніям величезний потенціал для розширення та інновацій, його застосування створює моральні питання. ШІ може допомогти бізнесу «приймати кращі рішення та збільшувати віддачу від своїх проектів», згідно з веб-сайтом InProject [2], але також необхідно посилити ефективні процедури розгортання та моніторингу. Бізнес повинен враховувати прозорість, рівність, конфіденційність, права людини та штучний інтелект. Тому етичне застосування ШІ в бізнесі створює як технологічну, так і соціальну проблему. Інституційна підзвітність, відкриті стандарти, участь людини в процесі прийняття рішень та постійне спостереження за впливом ШІ на суспільство є необхідними. Тільки за цих обставин ШІ перестане бути небезпекою та натомість стане інструментом довгострокового корпоративного зростання.

Використані джерела

1. Sami B., Thomas T., Giuseppe N. Responsible Artificial Intelligence for Business: Ethical Challenges. *Electronics*, 2023, 12(6), 1462. URL: https://doi.org/10.3390/electronics12061462

2. Логінова І. *Штучний інтелект у бізнесі: можливості і переваги використання.* InProject, 2024. URL: https://inproject.org/chy-potriben-shtuchnyj-intelekt-u-biznesi/

3. OECD**.** *Ethical and Trustworthy AI in Business: Guidelines for Responsible Use*. URL: https://oecd.ai/en/dashboards/ai-principles

Зозульов Олександр
канд. екон. наук, професор, професор кафедри промислового маркетингу,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

НОВА ГЕОПОЛІТИЧНА РЕАЛЬНІСТЬ: КОНКУРЕНЦІЯ, ТЕХНОЛОГІЇ, ПРОМИСЛОВІ ЕКОСИСТЕМИ

1. Війна в Україні як каталізатор нової геополітичної реальності. Російсько-українська війна стала переломним моментом у сучасній світовій історії, який знаменує остаточний перехід від епохи глобалізму до постглобалістичної реальності. Подібно до того, як вистрели Брейвіка призвели до початку кінця мультикультуралізму в Європі, війна в Україні призвела до завершення епохи глобалізму в тому вигляді, як вона задумувалася в 70-80-х роках XX століття в епоху Ялтинсько-Потсдамського світу. Які практичні наслідки цього? 1.1. Кінець глобалістики та формування геополітичних плит. Традиційна модель глобалізації, що базувалася на вільному русі капіталу, товарів і технологій, виявилася нежиттєздатною в умовах зростаючого геополітичного протистояння. На зміну їй приходить постглобалістика – концепція формування замкнутих мережевих екосистем у межах цивілізаційних геополітичних платформ. Сучасний світ характеризується формуванням кількох великих геополітичних плит. Демократичний блок: США, ЄС, Велика Британія, Канада, Австралія, Японія, Південна Корея – країни, що об'єднані спільними цінностями демократії, верховенства права та ринкової економіки. Тоталітарний блок: Росія, Китай, Північна Корея, Іран – держави з авторитарними режимами, що протистоять західному світопорядку. Нейтральні/невизначені регіони: Індія, країни Латинської Америки, частина Африки та Азії – держави, що намагаються балансувати між блоками або зберігати нейтралітет. 1.2. Протекціонізм як новий економічний мейнстрім. Геополітична напруженість призвела до різкого посилення протекціоністських тенденцій у світовій торгівлі. Яскравим прикладом є політика адміністрації Д. Трампа – введення 100% мит на чіпи не з США, інвестиція Apple у $100 млрд у виробництво в США. Європейський Союз реалізує програми повернення базових виробництв (IRA, CHIPS Act, European Sovereignty Fund). Компанії, які орієнтувалися на глобальні ланцюги постачання, опиняються у менш стабільних умовах, ніж вертикально інтегровані в межах однієї геополітичної плити. Показовим є приклад Tesla vs BYD: перша має складну глобальну мережу постачань, друга – більш інтегрована всередині китайської екосистеми. 1.3. Об'єднання за цивілізаційно-військовими блоками. Сучасне протистояння виходить за межі економічної конкуренції та набуває характеру цивілізаційного конфлікту. Формуються військово-політичні альянси, де економічна інтеграція стає інструментом геополітичного впливу: НАТО розширюється та посилює свою

присутність в Європі, AUKUS формується як противага Китаю в Тихоокеанському регіоні, Шанхайська організація співробітництва об'єднує тоталітарний блок, БРІКС+ намагається створити альтернативну економічну систему. Ці блоки характеризуються не лише військово-політичною, але й економічною інтеграцією, формуючи замкнені екосистеми із власними правилами гри, стандартами, ланцюгами створення вартості та, навіть, потугами створення альтернатив долару та євро.

2. Наслідки для конкуренції: від глобального ринку до конкуренції геополітичних плит. 2.1. Конкуренція геополітичних платформ. У новій реальності конкуренція відбувається не стільки між окремими компаніями, скільки між цілими геополітичними екосистемами. Ключовими параметрами такої конкуренції стають: промислова потужність – здатність забезпечити повний цикл виробництва критичних товарів усередині свого блоку; технологічний суверенітет – контроль над ключовими технологіями та здатність розвивати їх незалежно від інших блоків; ресурсна незалежність – доступ до критичних сировинних ресурсів у межах свого геополітичного блоку; фінансова автономія – розвиток власних платіжних систем та фінансових інструментів. 2.2. Формування замкнутих екосистем. Кожна геополітична плита активно працює над створенням замкнутих промислових екосистем, що мінімізують залежність від потенційних противників. Демократичний блок реалізує стратегію решорінгу та френдшорінгу – повернення виробництв або їх розміщення у дружніх країнах. США та ЄС інвестують у відновлення базових виробництв, які були втрачені в процесі деіндустріалізації 1990-2020 років. Тоталітарний блок експлуатує свою перевагу у низько- та середньотехнологічних виробництвах. Китай контролює 60-80% світового виробництва текстилю, 50% сталі, 70% рідкісноземельних елементів. Росія зберегла промислові потужності радянської епохи у металургії, хімії, машинобудуванні. 2.3. Зміна природи конкурентних переваг. У новій геополітичній реальності трансформується саме поняття конкурентної переваги: 1) Від глобальної ефективності до стратегічної автономії: компанії та держави готові жертвувати економічною ефективністю заради зменшення геополітичних ризиків. 2) Від спеціалізації до диверсифікації: замість поглиблення міжнародного поділу праці відбувається диверсифікація виробництва всередині геополітичних блоків. 3) Від вартості до надійності: ключовим фактором стає не найнижча ціна, а гарантована доступність постачань навіть у кризових умовах. 2.4. Дуальне використання технологій. Розмивається межа між цивільними та військовими технологіями. Велика частина низькотехнологічної продукції має подвійне призначення: текстиль використовується для військової форми, металургія – для виробництва боєприпасів, електроніка споживчого рівня – для дронів. Це створює нові виклики для експортного контролю та міжнародної торгівлі.

3. Трансформація промисловості та логістики. 3.1. Стратегічна помилка деіндустріалізації Заходу. Період глобалізації 1990-2020 років призвів до масового перенесення low-tech та mid-tech виробництв із розвинутих країн до Азії. Мотивація була очевидною: екологія, вартість робочої сили, фокус на «креативній економіці». Однак втрата промислових потужностей виявилася стратегічною вразливістю. Це не hi-tech проблема – це проблема базових виробничих потужностей. 3.2. Переваги тоталітарного блоку в низьких технологіях. Тоталітарні країни зберегли промислові потужності та мають суттєві переваги у low-tech секторах. 3.3. Парадокс технологічної піраміди. Війна в Україні унаочнила критичну роль низьких технологій у забезпеченні бойових дій, економічної стійкості та геополітичної незалежності. Високі технології неможливі без низькотехнологічної бази. Найсучасніший дрон потребує базових металів, пластику, електронних компонентів. Технологічна піраміда стійка лише за умови міцного low-tech фундаменту. Російсько-українська війна продемонструвала, що масовість перемагає якість у тривалій війні. Україна отримує кращу зброю, але в обмеженій кількості. Росія компенсує якість об'ємами виробництва. Логістика – це на 90% low-tech (звичайні вантажівки, поїзди, мости, дороги, склади). 3.4. Реіндустріалізація як стратегічна ціль Заходу. Демократичний світ усвідомив критичність відновлення базових виробництв. Стратегічними цілями є: поступове зняття залежності від КНР у споживчих товарах, відновлення виробництва елементної бази, деталей та компонентів, формування кластерів, наукових та технологічних парків, побудова нових ланцюгів поставок у межах дружніх країн, максимальна автоматизація та роботизація виробництва для зменшення впливу факторів, за якими конкурують тоталітарні економіки.

4. Можливості для України та Східної Європи. Існує стратегічна можливість для України та східноєвропейських країн-сусідів у разі вчасного перенесення виробництва low-tech товарів з КНР з одночасними інвестиціями в побудову «розумних фабрик» з повною або максимально можливою автоматизацією виробництва. Процес входження в ЄС має одночасно з розбудовою кластерів low-tech та mid-tech виробництв. Інакше доля України буде нагадувати долю Болгарії, Румунії, Угорщини та інших «молодших» партнерів в ЄС.

Використані джерела

1. Manufacturing Trends in 2024 – It's All About Reshoring (2024). URL: https://optimation.rebuildmanufacturing.com/blogs/manufacturing-trends-in-2024-its-all-about-reshoring/.

2. Global Trends 2024: Existing Alliances on the Global Geopolitical Map. URL: http://prismua.org/en/english-global-trends-2024-existing-alliances-on-the-global-geopolitical-map/.

3. How the war in Ukraine may reshape globalisation URL: https://cepr.org/voxeu/columns/how-war-ukraine-may-reshape-globalisation.

4. The end of globalization? US protectionism points to a shift (2024) URL: https://www.csmonitor.com/World/2024/0610/globalization-loses-steam

Іщук Каріна, Лазенко Яна
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент
доцент кафедри економіки та глобалістики ЗУНУ Вірковська А. А.)

КРИПТОВАЛЮТИ І БЛОКЧЕЙН: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

Криптовалюти – це цифрові активи, що існують на основі криптографії та функціонують у децентралізованих мережах. Їхня головна особливість полягає в тому, що вони не мають фізичної форми та не контролюються централізованим органом, таким як банк чи держава. Основою більшості криптовалют є технологія блокчейн – розподілений реєстр, де всі транзакції зберігаються у вигляді послідовних блоків інформації. Кожен новий блок містить криптографічний зв'язок із попереднім, що робить дані захищеними від змін. Така структура забезпечує прозорість, стійкість до фальсифікації та довіру між учасниками мережі. Блокчейн дозволяє проводити транзакції без участі банків чи інших інституцій. Це зменшує витрати на комісії, пришвидшує перекази та робить фінансову систему доступнішою для людей без банківських рахунків. Децентралізація також зменшує ризик монополізації та зловживань з боку регуляторів або великих фінансових структур. Кожна операція у блокчейні публічна та постійно зберігається в мережі. Це дозволяє створити високий рівень довіри між учасниками, особливо у бізнес-процесах, де важливо відстежувати рух грошей чи товарів. Незмінність записів забезпечує захист від маніпуляцій, шахрайства або навмисного підроблення інформації.

На базі блокчейну з'явилися такі інновації, як смарт-контракти, які автоматично виконують умови угод без людського втручання. Компанії можуть оптимізувати логістику, управління даними, систему лояльності та голосування. Це сприяє підвищенню ефективності, зменшенню бюрократії та прискоренню операцій. На відміну від традиційних банківських переказів, які можуть тривати кілька днів, криптовалютні трансакції часто виконуються за хвилини або секунди. Це робить їх ефективним інструментом у глобальній економіці, особливо для фрілансерів, малого бізнесу та транснаціональних компаній. Криптовалюти відкрили можливість для нових форм інвестування, таких як ICO, токенізація активів, DeFi-проєкти. Вони дозволяють залучати капітал швидше та з меншими бар'єрами входу. Такі інструменти сприяють розвитку стартапів та розширюють доступ до фінансів для широкого кола людей. Криптовалюти характеризуються значними коливаннями вартості. Їхній курс може змінюватися на десятки відсотків за короткий час, що створює ризики для інвесторів. Волатильність пов'язана зі спекулятивним характером ринку, низьким рівнем регулювання та залежністю від новин та настроїв суспільства.

Більшість країн ще не виробила однозначної правової бази для регулювання криптовалют. Це створює ризики для користувачів, оскільки у випадку шахрайства або

втрачених коштів держава не може забезпечити захист чи повернення активів. Водночас відсутність регулювання відкриває можливості для відмивання грошей та ухилення від податків.

Хоча блокчейн загалом є захищеною технологією, криптовалютні біржі, гаманці та смарт-контракти часто стають об'єктами атак. Викрадення приватних ключів або злам платформи можуть призвести до безповоротної втрати коштів. Це робить безпеку одним із ключових викликів для розвитку ринку криптовалют. Деякі блокчейн-мережі, зокрема Bitcoin, вимагають величезних обсягів електроенергії для роботи. Майнінг криптовалют створює навантаження на енергетичні системи та має негативний екологічний вплив. Це викликає дискусії щодо доцільності таких витрат та пошуку більш екологічних механізмів підтвердження транзакцій. Через недостатню поінформованість населення та відсутність суворого контролю на ринку з'являється велика кількість сумнівних проєктів, які обіцяють нереалістичні прибутки. Інвестори можуть втратити гроші, вкладаючись у псевдокриптовалюти або шахрайські схеми.

Криптовалюти та технологія блокчейн відкривають великі можливості для розвитку цифрової економіки, підвищення ефективності бізнес-процесів та створення нових фінансових інструментів. Вони сприяють глобалізації, формуванню нових моделей взаємодії між учасниками ринку та впровадженню інновацій у різних галузях. Однак поруч із великими перспективами існує значна кількість ризиків, пов'язаних з нестабільністю ринку, відсутністю регулювання, кіберзагрозами та екологічними проблемами. Тому розвиток криптовалютної інфраструктури потребує збалансованого підходу, що враховує потреби інновацій та необхідність забезпечення безпеки користувачів та фінансової стабільності.

Використані джерела

1. Antonopoulos, A. M. (2017). *Mastering Bitcoin: Programming the Open Blockchain* (2nd ed.). O'Reilly Media. 416 p. URL:https://books.google.com.ua/books?id=MpwnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

2. Mougayar, W. (2016). *The Business Blockchain: Promise, Practice, and Application of the Next Internet Technology*. Wiley. 208 p. URL:https://books.google.com.ua/books?id=CEsPDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

3. Narayanan, A., Bonneau, J., Felten, E., Miller, A., & Goldfeder, S. (2016). *Bitcoin and Cryptocurrency Technologies: A Comprehensive Introduction.* Princeton University Press. 336 p. URL:https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691171692/bitcoin-and-cryptocurrency-technologies#preview

4. Ковальчук, Л., Кудін, А., Кучинська, Н. (2022). *Вступ до технологій блокчейн та криптовалют (Частина 1)*. Київ: КПІ. 142 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/52476

5. Стешенко, О., Підопригора, М. (2024). Криптовалюти та стабільні монети: перспективи, виклики та можливості для фінансової системи України. *Фінанси України*, 3, 45-59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-29

Кім Віталій
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
(Науковий керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту
НУК ім. адмірала Макарова Волосюк М.В.)

SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Морегосподарський комплекс України є однією з критичних та динамічних галузевих структур національної економіки, яка підпадає під вплив надзвичайно потужних зовнішніх та внутрішніх шоків (насамперед, повномасштабної військової агресії, логістичних блокад та геополітичних зрушень). В історії розвитку світової економіки вже були прецеденти, коли мінливий характер галузевої динаміки залежав не лише від запланованих змін, що виникають внаслідок очікувань та інтересів бізнесу або державного втручання, але й від неочікуваних потрясінь. І під час таких трансформацій (економічних криз, стихійних лих, епідемій) найменше постраждали сектори інтелектуальних та комунікаційних послуг. Для морегосподарського комплексу України це означає необхідність рішучого переходу від традиційного видобувного та виробничого секторів на користь сфери інноваційних та інтелектуальних морських послуг, цифровізації логістики та швидкого розвитку «блакитної» економіки. Цей перехід є головним завданням в рамках повоєнної відбудови, яка має стати не просто відновленням втраченого, а стратегічною інноваційною трансформацією.

Саме тут Smart-спеціалізація (S3), центральним елементом якої є процес підприємницького відкриття, виступає як методологічна основа інноваційної трансформації морегосподарського комплексу України. S3 дозволяє визначити справжні інноваційні пріоритети комплексу не через адміністративні рішення, а через діалог між ключовими стейкхолдерами. Таким чином, S3 забезпечує перехід від традиційного секторального планування до стратегічного виявлення та пріоритизації інноваційних ніш, що є критичним для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності морегосподарського комплексу України в умовах повоєнної відбудови та європейської інтеграції.

Методологія регіональних Smart-спеціалізацій, що розвивалася в Європейському Союзі, була інкорпорована як ключовий інструмент оновленої Політики згуртованості (Cohesion Policy) [1]. Її застосування спрямоване на подолання регіональних диспропорцій, стимулювання інновацій та концентрацію інвестиційних ресурсів на унікальних конкурентних перевагах кожного регіону, а не на рівномірному розподілі коштів.

Документ «Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. A modernised Cohesion policy: The mid-term review» підкреслює, що інтеграція

єдиного ринку може бути успішною лише тоді, коли вона доповнюється «діями на рівні ЄС для корекції структурних дисбалансів на субнаціональному рівні» [1]. Це підтверджує, що інструментарій Smart-спеціалізації є життєво необхідним для забезпечення того, щоб ефекти інтеграції не лягали непропорційним тягарем на окремі території, а сприяли системному посиленню конкурентоспроможності та сталому взаємовигідному розвитку всіх регіонів. Це прямо пов'язує проблему структурних дисбалансів, які відчуває морегосподарський комплекс із рішенням Smart-спеціалізацій регіонів: S3 - це інструмент, створений для корекції цих дисбалансів.

Впровадження концепції регіональної Smart-спеціалізації забезпечує регіон «жорсткими чинниками» інвестиційної привабливості, які визначають вектор інноваційного розвитку. Цей вектор, виявлений через процес підприємницького відкриття, дає чіткий сигнал інвесторам, академічній спільноті та бізнесу про пріоритетні галузі для концентрації ресурсів (наприклад, цифрова логістика, військово-морський ремонт, аквакультура у морегосподарському комплексі). Однак, як показує європейська практика, реалізація Smart-спеціалізації, особливо в умовах повоєнної відбудови та високих безпекових ризиків, критично залежить від якості управління. Саме тому успішна інноваційна трансформація морегосподарського комплексу вимагає комплексної діагностики інвестиційного клімату регіону. Ця діагностика не обмежується лише наявністю «жорстких чинників» (інженерна інфраструктура, трудові ресурси, сировинна база), а передусім зосереджується на «м'яких чинниках». М'які чинники - це якісні характеристики економічного середовища, які можуть бути змінені протягом відносно короткого періоду часу, і які безпосередньо впливають на рівень довіри інвесторів та підприємців. До них належать: ефективність місцевого самоврядування, прозорість адміністративних процедур, дотримання прав власності та верховенство права, рівень безпеки та ділового оптимізму тощо.

Для інноваційних проєктів у морегосподарському комплексу ці чинники набувають критичного значення. Інновації за своєю природою є високоризиковими, оскільки передбачають інвестиції в неперевірені технології та ринки. У таких умовах приватний інвестор прийме рішення про вкладення коштів лише тоді, коли він буде впевнений, що інституційні ризики (корупція, бюрократія, непередбачуваність рішень влади) мінімізовані. Таким чином, Smart-спеціалізації дає стратегічний напрямок, а якість «м'яких чинників» визначає пропускну здатність регіону для залучення капіталу в цей напрямок.

Таким чином, Smart-спеціалізацію в Україні розглядаємо не просто як формальність для євроінтеграції, а як механізм захисту морегосподарського комплексу від триваючих військових та економічних шоків. Вона дозволяє перейти від відновлення втраченого до стратегічного розвитку, синхронізуючи інноваційні пріоритети з вимогами національної

безпеки та європейськими директивами FuelEU Maritime [2]. Другий момент полягає в тому, що Smart-спеціалізація забезпечує подолання інституційної прогалини, що виникає через фрагментарне законодавче регулювання морегосподарського комплексу України. Вона дозволяє визначити справжні інноваційні ніші та концентрувати обмежені інвестиційні ресурси на тих пріоритетах, які відповідають концепції «блакитної» економіки ЄС [3]. Це підвищує конкурентоспроможність вітчизняного морегосподарського комплексу у європейському економічному просторі. І, нарешті, критична роль Smart-спеціалізації полягає у комплексній діагностиці інвестиційного клімату регіонів.

Таким чином, методологічний інструментарій Smart-спеціалізації для морегосподарського комплексу України охоплює три ключові, взаємозалежні напрями:

1) забезпечення резилієнтності через ідентифікацію секторів, стійких до шоків та вимог безпеки;
2) формування інноваційної конкурентоспроможності шляхом концентрації ресурсів на пріоритетах «блакитної» економіки;
3) інституційне узгодження та підвищення прозорості управління для мобілізації приватного капіталу в обрані ніші.

Цей триєдиний підхід перетворює концепцію Smart-спеціалізації з політичного зобов'язання України на функціональний організаційно-економічний механізм інноваційної трансформації морегосподарського комплексу.

Використані джерела

1. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. A modernised Cohesion policy: The mid-term review. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/communication/mid-term-review-2025/communication-mid-term-review-2025_en.pdf

2. FuelEU Maritime Regulation. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/maritime/decarbonising-maritime-transport-fueleu-maritime_en

3. Blue economy. URL: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/water-governance/blue-economy.html

Клек Аліна, Василевська Діана
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к. е. н., доцент,
доцент кафедри економіки та лобалістики ЗУНУ Лотиш О.Я.)

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Штучний інтелект (ШІ) упродовж останнього десятиліття перетворився на один із основних драйверів глобальних економічних змін, ставши основою четвертої промислової революції. Сьогодні ШІ впливає не лише на окремі технологічні компанії, а й на структуру ринку праці, конкурентоспроможність держав, моделі міжнародної торгівлі та інноваційні процеси в усіх секторах економіки. Поширення таких технологій, як машинне навчання, обробка великих даних, нейронні мережі та автономні системи, формує нові контури економічної реальності, у якій дані та алгоритми стають стратегічними ресурсами.

Одним із найбільш значущих аспектів впливу штучного інтелекту є його здатність підвищувати продуктивність праці. Автоматизація рутинних операцій, аналіз великих масивів даних у режимі реального часу та використання алгоритмів для оптимізації виробничих процесів дають змогу бізнесам скорочувати витрати, пришвидшувати прийняття рішень та підвищувати якість продукції. Провідні економіки світу, такі як США, Китай, Японія та країни ЄС, активно інвестують у розвиток ШІ, розглядаючи його як інструмент зміцнення технологічного суверенітету та конкурентних переваг. За умов стрімкої цифровізації світової економіки штучний інтелект перетворюється на ключовий фактор конкурентоспроможності країн та бізнесу. Його інтеграція в економічні процеси змінює структуру виробництва, оптимізує бізнес-процеси та формує принципово нові моделі створення доданої вартості. Саме тому сьогодні формується глобальна конкуренція за лідерство в сфері штучного інтелекту, у якій перемагають країни з потужною науковою базою, доступом до великих даних та розвиненою цифровою інфраструктурою.

Разом із тим технологічний прорив, зумовлений ШІ, має і зворотний бік. Стрімке впровадження алгоритмів автоматизації може призвести до скорочення частини робочих місць, особливо в галузях, де переважають стандартні операції, що легко підлягають роботизації. Водночас зростає попит на спеціалістів у сферах аналітики даних, кібербезпеки, програмування, робототехніки та управління цифровими системами. Це змінює структуру світового ринку праці та актуалізує проблему перекваліфікації працівників. Країни, які зможуть адаптувати освітні системи до нових вимог економіки, отримають стратегічну перевагу.

Штучний інтелект також суттєво трансформує міжнародну торгівлю та глобальні ланцюги створення доданої вартості. Алгоритми прогнозування попиту, автономні логістичні системи, технології розумних складів та дрони забезпечують принципово новий рівень ефективності у сфері транспортування і розподілу товарів. У міжнародних корпораціях ШІ дедалі частіше використовується для управління ризиками, оптимізації поставок, моніторингу цін та формування стратегії виходу на нові ринки. Таким чином, технології штучного інтелекту не лише підвищують конкурентоспроможність компаній, але й змінюють баланс сил між країнами, оскільки контроль над критичними технологіями стає фактором геополітичного впливу.

Особливе місце ШІ посідає у сфері безпеки та оборони. Сучасні військові конфлікти демонструють, що дрони, системи супутникового зв'язку, засоби радіоелектронної боротьби та аналітичні системи на основі нейромереж стають ключовими елементами ведення гібридних війн. Це сприяє формуванню нового глобального ринку оборонних інновацій, де конкуренція між державами посилюється. Країни, що мають доступ до передових технологій ШІ, отримують значні стратегічні та військово-економічні переваги.

Для України розвиток штучного інтелекту відкриває як економічні, так і геополітичні можливості. Український ІТ-сектор, який уже довів свою здатність швидко адаптуватися та генерувати інновації, може стати одним із драйверів технологічного розвитку держави. Значний потенціал мають також застосування ШІ в аграрному секторі (точне землеробство), енергетиці (оптимізація мереж), медицині (медична аналітика та діагностика), державному управлінні (електронні сервіси, кіберзахист), а також в оборонній сфері, де українські технології вже сьогодні демонструють конкурентоспроможність на світовому рівні.

Таким чином, вплив штучного інтелекту на світову економіку є комплексним та багатовимірним. Він охоплює виробництво, сферу послуг, ринок праці, міжнародну торгівлю, безпеку та державну політику. ШІ стає ключовим ресурсом розвитку, який визначає темпи інноваційного прогресу та можливості країн у глобальній конкуренції. Тому адаптація економічних стратегій до нових технологічних реалій є необхідною умовою сталого розвитку країн. Для України пріоритетом має стати формування власної екосистеми ШІ та інтеграція у світові технологічні процеси, що забезпечить зміцнення економічної та цифрової безпеки країни.

Використані джерела

1. Грабарєв А. В., Мозговий С. А. Вплив штучного інтелекту на економіку країн ЄС: виклики та можливості. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3c9c680c-059f-4148-839d-88ed6fc3864c/content

2. Лисий В. М. Вплив штучного інтелекту на цифрову економіку: виклики та можливості. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 2024. № 1(63), С. 17-21. DOI: 10.24144/2409-6857.2024.1(63).17-21.

3. Марущак А. І. Вплив міжнародних процесів регулювання штучного інтелекту на інформаційне право України. *Інформація і право*, 2023, вип. 4(47). DOI: 10.37750/2616-6798.2023.4(47).291582.

4. Цибуляк А. Г. Вплив технологій штучного інтелекту на міжнародну конкурентоспроможність: аналіз сучасних економічних підходів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. №13. С.16-24. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6855/6959

Marta Konsencjusz
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

WĘGIEL BRUNATNY „SZANSĄ" DLA PRZEMYSŁU ENERGETYCZNEGO POLSKI

Za kilkanaście lat, bo już w roku 2030 bezpieczeństwo energetyczne Polski może zostać poważnie zachwiane. Sektor polityki energetycznej kraju, którego kluczowymi elementami są: bezpieczeństwo energetyczne, poprawa konkurencyjności gospodarki oraz ochrona środowiska przyrodniczego, stoi zatem przed poważnymi wyzwaniami.

W Polsce do głównych źródeł surowców energetycznych zalicza się surowce kopalne tj. węgiel brunatny, węgiel kamienny jak i surowce odnawialne takie jak: energia geotermalna, słoneczna, wiatrowa, wód powierzchniowych oraz wód kopalnianych.

Węgiel brunatny jest obok węgla kamiennego najważniejszym polskim surowcem energetycznym, a wytwarzana z niego energia stanowi obecnie najtańszą energię w Polsce i Europie. Koszty wytworzenia energii elektrycznej z węgla brunatnego są o około 30% niższe niż te same koszty dotyczące węgla kamiennego, natomiast ceny energii sprzedanej z elektrowni opalanych węglem brunatnym są o około 40% niższe od cen energii z elektrowni opalanych węglem kamiennym. Polska pomimo, że posiadania duże zasoby węgla brunatnego, prowadzi jego eksploatację tylko w czterech rejonach kraju:

- KWB „Adamów" SA o zdolności wydobywczej 4,5 mln ton/rok;
- BOT KWB Bełchatów SA o zdolności wydobywczej 38,5 mln ton/rok;
- KWB „Konin" SA o zdolności wydobywczej 14 mln ton/rok;
- BOT KWB Turów SA o zdolności wydobywczej 12 mln ton/rok.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez KGHM Cuprum Sp. z o.o. Centrum Badawczo-Rozwojowe, po roku 2030 może nastąpić wyczerpywanie się eksploatowanych obecnie złóż (do 2030 r. prognozowany jest wzrost krajowego zużycia energii finalnej o 48-55%, energii pierwotnej o 41-50%, energii elektrycznej o 80-93%).

Dlatego też dla zapewnienia bezpiecznej produkcji energii elektrycznej, w oparciu o krajowy węgiel brunatny, należy uruchomić eksploatację złóż rezerwowych.

Największe złoża rezerwowe węgla brunatnego to: złoże „Legnica" oraz sąsiadujące z nim złoża „Ścinawa" i "Ruja". Ich zasobność przekracza dwukrotnie wielkość wszystkich aktualnie eksploatowanych złóż węgla brunatnego w Polsce. Uruchomienie zagłębia górniczo-energetycznego w rejonie Legnicy pozwoli zachować ciągłość w produkcji najtańszej energii, a tym samym zapewni Polsce bezpieczeństwo energetyczne.

Oczywistym jest fakt, że eksploatacja węgla brunatnego przyczyni się do degradacji środowiska przyrodniczego. Dlatego też przeprowadzono badania dotyczące metod wydobywania węgla brunatnego o jak najmniejszej szkodliwości dla środowiska naturalnego. Spośród proponowanych metod eksploatacji węgla brunatnego w zależności od warunków geologicznych złoża, takich jak: eksploatacja metodą odkrywkową i przerób wydobytego węgla na powierzchni; eksploatacja głębinowa z podsadzaniem zrobów; eksploatacja hydrootworowa, podziemne zgazowanie węgla (UCG) i upłynnianie produktów gazowych (CTL); procesy biotechnologiczne w przetwarzaniu węgla w gaz; najmniej „uciążliwymi" metodami okazały się dwie ostatnie.

Jednakże metody te mają zwolenników, jak i przeciwników. Z badań przeprowadzonych przez KGHM Cuprum Sp. z o.o. wynika, że podziemna biogazyfikacja złóż węgla pozwoli na ominięcie przeszkód związanych z eksploatacją. Metoda ta polega na wprowadzeniu wyselekcjonowanych szczepów bakterii, których właściwości przemienią węgiel brunatny w metan i w takiej postaci zostanie on wydobyty na powierzchnię. Pozwala to na uzyskanie z 1 tony węgla około 20 m^3 gazu.

Istnieją cztery główne aspekty przemawiające za zagospodarowaniem „legnickich" złóż węgla brunatnego, a mianowicie: aspekt gospodarczy, społeczny, ekologiczny i ekonomiczny.

Korzyści wynikające z rozwoju tego regionu to między innymi: rozwój energetyczny kraju oraz zapewnienie jego bezpieczeństwa energetycznego w latach po 2030r., pozyskanie tańszej energii elektrycznej dla potrzeb własnych i krajowych, zdywersyfikowanie produktów, zasobność i wykorzystanie krajowych złóż węgla brunatnego, aktywny udział w rozwoju regionu jak i konkurencyjność ekonomiczna w stosunku do innych źródeł dla wytwarzania energii elektrycznej.

Gdzie zatem tkwi problem? Grożący Polsce wzrost opłat między innymi za prąd nie przekonuje obecnych mieszkańców okręgu Legnickiego do odsprzedania państwu swych ziem i przesiedlenia się na inne tereny. Co więcej, propozycje rządu pobudzają społeczeństwo do stosowania coraz bardziej wyszukanych metod walki ofensywnej, np. niektóre gminy wpisały swoje grunty do Unijnego programu Natura 2020, inne natomiast postarały się o pieniądze w funduszy unijnych i są w trakcie ulepszania gminnej infrastruktury.

Jednakże eksploatacja węgla brunatnego z nowych złóż ma obecnie wartość priorytetową, ponad lokalną dla polityki energetycznej kraju, dlatego też „walka" z rządem może okazać się bezowocna.

Douglas M. Crow
Portland State University, USA

MONETARY POLICY AND THE GLOBAL ECONOMY

At this moment, most of the economies in Europe and North America suffer from many uncertainties after the big recession and subsequent government measures to combat the continuing negative outcomes. Uncertainty is not desirable for the rapid and sustained recovery of economic growth (4+% per annum rate) needed for the job formation that will reduce exceptionally high unemployment levels (in the U.S. in excess of 15% combining underemployment and unemployment). Some forecast the low rate of job formation will persist and "full employment" (5% unemployment) will not be reached for 5-7 years. Politically the duration of these labor conditions is problematic in an already unhappy electorate.

In most of the major economies a belief seems to exist that monetary policy, transfer payments and reduction of taxes are the principal policy decisions to revive or sustain economic growth. The policies fail to recognize the simple truth: small business job creation is the key to overall job and real business investment growth. Personal consumption does not drive economic growth (at least in the U.S.). Do the low interest rates created by monetary policy help? In the U.S., the law mandates that the goals of monetary policy must be to maintain a healthy level of economic activity and low inflation. At present inflation is low but deflation and growth are the concerns. Hence, the Federal Reserve has engaged two periods of quantitative easing to keep rates low and encourage lenders to shift assets towards loans.

The fiscal policies of investing in infrastructure programs to create jobs and stimulate growth appear largely rejected in favor of short term transfer payments to the unemployed to encourage personal consumption. Indirect measures in business tax reductions may encourage investments, but so far little effect has been seen from historically low interest rates. These measures are resulting in massive deficits and an increase in indebtedness with the objective of recovery and growth, but without any future "investment" returns like infrastructure projects provide and simultaneously create short term and long term jobs.

Political forces encourage monetary policy to keep interest rates low so both private and public sectors have access to debt. However, we appear to be reaching the "liquidity trap" where as rates approach zero, still no borrowing occurs due to the uncertainty and risk of debt generated spending. Looking at the equation of MV = PQ (money supply times velocity of money equals the price of money times quantity of production or GDP), the central bank increases the money supply but the velocity slows (spending slows) and prices remain stable or fall (deflation) and the economy (GDP) fails to grow or even declines. Borrowers are risk averse (both consumers and business) and

under these conditions would rather create liquidity and build cash to give flexibility under negative contingencies. Public borrowers, especially state and local governments are in such fiscal distress that borrowing except for specific revenue producing projects is virtually impossible. In addition to this impasse, the cheap money (low interest rates) may create other risks by encouraging speculation (note the recent rise in gold and silver prices) on leverage or flows of currency (foreign exchange risk) around the globe in the "free market." Now as of the year end, regardless of the theory or research we know about, financial markets appear dysfunctional and as a result more or less stagnant (very "modest") growth.

What is the recent track record of these monetary and fiscal policies? Japan has both low interest rates (1%), huge deficits to support infra structure program and has economic growth under 1% for 20 years. In the US, little of the enormous deficit spending (and growing sovereign debt levels) is building infrastructure and most has gone for transfer payment supporting services and unemployment benefits while interest rates have been kept in the 1% range. These policies are implemented by both monetary expansion (monetary base) and debt (lower taxes and programs with deficits funded by debt), but what are the limits of debt sustainability without inflation or loss of capital flows or crowding out of the private sector?

Is this time different? The work of Reinhart and Rogoff (This Time is Different—Eight Centuries of Folly (2017)) suggests that in fact monetary policy and the leverage encouraged by "currency debasements" cause financial crises and economic collapse. In 2018, are we different or are we laying the foundations for perpetuation of a series of crises? Is this a case of a failure to endure short-term financial and social pain for longer term economic gain out of political expediency?

Investors must be convinced that the enhanced economic performance will allow debt support and reduction over time (debt sustainability). The gamble: stable growth or bubble? Investors are fickle and often fragile and prone to a "crowd" influence. There is the risk that they will rather suddenly decide to start selling sovereign debt as happened in Russia and Asia in 1998. Certainly they must never believe that monetary policy will shift to inflating away the value of debt. Such flight of capital has the potential of negative exchange rate adjustments. Looking at the U.S., is this possible for a "reserve currency" like the dollar? How much leverage and interest coverage based on GDP is enough?

In the past year, several European Countries (Spain, France, and U.K.) have adopted more fiscally restrictive policies on pension and services only to be faced by massive strikes and demonstrations and calls for new elections. Greece is in economic crisis after it used debt to fund generous state programs without modernizing a failed system of taxation is facing a population unwilling to suffer the painful remedies. Can the EEC and IMF with the support of wealthy states

(Germany, USA) restore these states (PIGS: Portugal, Ireland, Greece and Spain) without seriously damaging their own economic union? Policy makers are speaking in positive and constructive terms, but are they delusional? The global economy's future stability and growth depends on their success in rebuilding confidence and reducing uncertainty. What, if anything, can monetary policy do about this?

We live in a flat, interconnected world where all nations want to maintain or improve our standard of living. To do so each nation must find its comparative competitive advantages as enhanced by their infrastructure and geography. Some of these advantages are historic and geographic, for example, Switzerland as a banking center or Germany for manufacture or Canada for natural resources. Even in these cases to maintain advantages, especially in services, infrastructure must be continuously enhanced. Included must be the financial strength of the nation and that means prospective debt coverage and financial confidence of debt holders and trading partners. Ultimately, the central bankers and their monetary policies must make this their long run stability goal. Short term management of inflation, exchange rates and economic growth must all be cast in this light. My fear, at least in the U.S., is this over-riding goal has been forgotten with the fiscal and monetary policies adopted in the past three years. Politics not prudence is dominating economic policy. I hope it is not too late for policy makers to ask these questions. The recovery is fragile, modest and reversible with many participants—nations, industries, companies and citizens still suffering for the foreseeable future.

Michał Kućka
Uniwersytet Jagiellonski, Polska

BANK BĘDĄCY ADMINISTRATOREM ZASTAWU. WYBRANE ZAGADNIENIA

1. Jednym ze sposobów zabezpieczenia wierzytelności w prawie polskim jest ustanowienie zastawu rejestrowego, który umożliwia wierzycielowi (zastawnikowi) zaspokojenie sie z przedmiotu zastawu z pierwszeństwem przed wierzycielami osobistymi dłużnika (zastawcy). W celu ustanowienia zastawu rejestrowego wierzyciel zawiera z dłużnikiem w formie pisemnej (pod rygorem nieważności) umowę o ustanowienie tego zastawu (umowa zastawnicza), a następnie na wniosek zastawnika lub zastawcy dokonywany jest w rejestrze zastawów wpis zastawu (wpis ma znaczenie konstytutywne). Zgodnie z art. 41 ust. 2 pkt 1 u.z.r.r.z. o skutecznie ustanowionym zastawie rejestrowym można już mówić w wypadku dokonania przez właściwy sąd wpisu w rejestrze zastawów na podstawie nieprawomocnego postanowienia o wpisie (tzn. że nadal strony mogą odwoływać się od takiego postanowienia). Zastawem można zabezpieczyć tylko wierzytelności pieniężne wyrażone w walucie polskiej lub obcej (np. w hrywnach). Zastaw stanowi zatem częste zabezpieczenie w wypadku wszelkich umów pożyczek, umów kredytowych itp. Warto podkreślić, że co do zasady wygaśnięcie wierzytelności zabezpieczonej powoduje wygaśnięcie zastawu.

2. Zastawnikiem z racji zabezpieczonego zastawem rejestrowym kredytu lub pożyczki może być bank w rozumieniu ustawy z 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe. Jeśli kilka banków udzieliło dłużnikowi kredytu (albo kredytów) i w celu zabezpieczenia wierzytelności chcą ustanowić zastaw rejestrowy ustawodawca umożliwia im skorzystanie z instytucji administratora zastawu. Zgodnie z art. 4 ust. 1 u.z.r.r.z. jeden z wierzycieli (banków) wskazany w umowie zawartej z pozostałymi wierzycielami, może być upoważniony do zabezpieczenia zastawem rejestrowym wierzytelności przysługujących pozostałym wierzycielom i do wykonywania we własnym imieniu, ale na ich rachunek, praw i obowiązków zastawnika wynikających z umowy zastawniczej i przepisów prawa. Zacytowany przepis ustanawia legalną definicję administratora zastawu. To administrator zastawu jest zastawnikiem w rozumieniu u.z.r.r.z. To on jest stroną umowy ustanawiającej zastaw rejestrowy i to on dba, by wierzyciele, na rzecz których działa zostali zaspokojeni z przedmiotu zastawu (np. na wypadek niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania z umowy pożyczki przez zastawcę - dłużnika). Gdyby nie instytucja adminiastratora zastawu – wierzyciele ustanawialiby wspólne prawo zastawnicze, a rozliczenia między nimi odbywałyby się na zasadach wynikających z odpowiednio stosowanych przepisów o współwłasności (w polskim systemie prawnym brak jest bowiem ogólnych przepisów o wspólności praw podmiotowych). Przy założeniu, że zobowiazanie dłużnika nie będzie podzielne (gdyż strony w umowie kredytowej

zastrzegły, że wierzytelność nie ulegnie podziałowi, a wierzyciele będą uprawnieni solidarnie), dłużnik będzie mógł w całości uwolnić się od zobowiązania poprzez spełnienie świadczenia do rąk któregokolwiek z wierzycieli, a nie tylko administratora zastawu (por. art. 367 k.c.). Kwestia rozliczeń między wierzycielami będzie uregulowana w umowie kredytowej lub umowie ustanawiającej administratora zastawu.

3. Bank będący administratorem zastawu jest zastępcą pośrednim pozostałych wierzycieli. Oznacza to, że czynności dokonuje w imieniu własnym, ale na rzecz pozostałych wierzycieli (pośrednio w ich interesie). A zatem jeśli w wyniku niewykonania zobowiązania z umowy kredytowej administrator zaspokoi się z przedmiotu zastawu (uzyska 80% wierzytelności) – choć zastaw wygaśnie, on będzie zobowiązany na podstawie umowy, w oparciu o którą działał, rozliczyć się z pozostałymi wierzycielami. Powstaje na tym tle zagadnienie podstawowe, czy bank w ogóle może być administratorem zastawu. Z jednej strony bowiem nie ma przeszkód, by mógł być zastawnikiem w rozumieniu u.z.r.r.z. Nie ma też przeszkód, by był wierzycielem solidarnym na podstawie zawartej z dłużnikiem i pozostałymi wierzycielami umowy. Z drugiej strony zawierając umowę ustanawiającą go administratorem zaciąga na siebie obowiązki dalej idące, aniżeli te, które obciążałyby go w razie zawarcia umowy ustanawiającej zastaw. Jak zostało już podkreślone powyżej, administrator zastawu działa w interesie nie tylko swoim, ale i innych wierzycieli. Powstaje od razu pytanie o zakres odpowiedzialności względem pozostałych wierzycieli. Treść zobowiązania (świadczenie) administratora (stosunek prawny lezący u podstaw jego działalności ma charakter zobowiązujący) polega na starannym wykonywaniu uprawnień zastawnika, a nie osiągnięciu rezlutatu w postaci zaspokojenia wierzycieli. Wtedy administrator zastawu odpowiadałby na zasadzie ryzyka za sytuacje, których zachowując należytą staranność nie byłby w stanie zapobiec. Taka odpowiedzialność szłaby zbyt daleko. W art. 5 i 6 pr. bank ponadto wskazano katalog zamknięty czynności, których mogą dokonywać banki. Nie ma w tych przepisach mowy o działalności w roli administratora zastawu. Nie ma jednak też mowy o tym, czy bank może być zastawnikiem i w związku z tym wykonywać odpowiednie uprawnienia (np. będąc zastawnikiem zastawu rejestrowego na akcjach – pobierać dywidendę). Administrator zastawu to zastawnik, ale działający nie tylko w swoim interesie, ale także pozostałych wierzycieli. Wydaje się, że skoro bank może udzielać kredytu i zabezpieczać go zastawem rejestrowym, to może wykonywać uprawnienia zastawnika nie tylko w swoim imieniu, ale także w imieniu pozostałych wierzycieli. Przyjęcie takiego stanowiska nie niesie za sobą nieproporcjonalnego ryzyka dla banku będącego administratorem zastawu. Fakt, że w razie nienależytego wykonywania swoich obowiązków (ocenianych przez pryzmat zachowania odpowiedniego stopnia należytej staranności) bank może narazić się na odpowiedzialność wzlględem pozostałych wierzycieli nie może decydować o niedopuszczalności ustanawiania go administratorem zastawu.

4. Bank może być ustanowiony administratorem zastawu jako jeden z kilku wierzycieli dłużnika. Upraszcza to kontrolę nad zabezpieczeniem i jego realizację, a także umożliwia uproszczenie rozliczeń między wierzycielami. Fakt, że działalność w roli administratora zastawu nie została wymieniona wprost w przepisach prawa bankowego – nie przesądza wcale tego, czy bank może być administratorem zastawu. To, że może być zastawnikiem nie ulega natomiast wątpliwości.

Karol Rozenberg
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Polska

GOSPODARKA ŚWIATOWA W XXI WIEKU: ROLA LIBERALIZACJI PRZEPŁYWÓW KAPITAŁOWYCH Z PUNKTU WIDZENIA OECD

Przyjęty przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w 1961 roku *Kodeks liberalizacji przepływów kapitałowych* jest jedynym istniejącym międzynarodowym instrumentem prawnym promującym liberalizację przepływów kapitału. Regulacje w tej dziedzinie, nawet dalej idące, tworzone są wprawdzie również wewnątrz Unii Europejskiej, ale biorąc pod uwagę „zamknięty" charakter UE, należy uznać ich wpływ na znoszenie barier w gospodarce światowej jako niewielki. Spośród wielu czynników powodujących liberalizację transferów kapitału to właśnie *Kodeks OECD* możemy uznać za czynnik wiodący.

Dzięki zapisom kodeksu kraje członkowskie OECD w ciągu prawie pięciu dziesięcioleci jego obowiązywania właściwie nie ograniczały operacji zapisanych w listach liberalizacyjnych. Wyjątkiem były zaostrzenia spowodowane ogólnymi problemami w gospodarce, najbardziej widoczne w latach 70-tych ze względu na szoki naftowe. Jednakże wraz z powrotem gospodarki do normalnej sytuacji poszczególne państwa zawsze powracały do spełniania wymogów kodeksu.

Celem działań OECD jest jednak nie tyle zachowanie istniejącego poziomu, co dalsza liberalizacja. Efektem tego jest m. in. rozbudowywanie list liberalizacyjnych ze względu na postęp techniczny i dostrzeganie nowych problemów. W eliminacji zastrzeżeń poszczególnych państw niezmiennie kluczowa jest ciągle rola „nacisku równych sobie" (ang. peer pressure). Proces ten w praktyce oznacza wzajemne wywieranie na siebie presji przez władze państw należących do organizacji.

Z wieloletnich doświadczeń OECD wynika, iż liberalizacja przepływów kapitałowych sprzyja rozwojowi gospodarczemu państw, jednakże w przypadku słabości instytucjonalno-strukturalnych lepiej nie przechodzić przez ten proces radykalnie, lecz stopniowo – dotyczy to generalnie przepływów kapitału krótkoterminowego. Tutaj pojawia się jednak kolejny problem. W dzisiejszym świecie inżynieria finansowa umożliwia stosowanie tak zaawansowanych instrumentów, że takie stopniowe znoszenie ograniczeń może okazać się nierealne. Prawdą jest również, że duże przepływy kapitału mogą skutkować niebezpieczną zmiennością sytuacji gospodarczej państwa. Jednakże kraje OECD porównały to ryzyko z korzyściami jakie daje liberalizacja i udowodniły, iż warto pójść tą drogą rozwoju.

Co ważne podejście OECD nie polega na dogmatach czy politycznych negocjacjach. Doświadczenie organizacji to proces wspólnej i dla wszystkich korzystnej nauki i analizy

dotyczącej pojedynczych oraz grupowych rozwiązań liberalizacyjnych. Poszczególne państwa otrzymują od OECD wsparcie polegające na analizowaniu ich sytuacji gospodarczej, udzielaniu wskazówek oraz sugerowaniu możliwych rozwiązań.

Rola *Kodeksu liberalizacji przepływów kapitałowych* jest nawet ważniejsza obecnie niż w momencie jego powstania. W dzisiejszym międzynarodowym otoczeniu finansowym ogromne znaczenie mają efekty rewolucji w przepływie informacji oraz nowe technologie. Wymiana finansowa wzrosła w potężnym tempie, czyniąc liberalizację transferów kapitału niezbędną dla każdego państwa chcącego uczestniczyć w światowym systemie ekonomicznym.

Nawet w dobie kryzysu ekonomicznego, kraje członkowskie OECD nie przywróciły kontroli przepływów kapitału. Jest to kolejny dowód na to, iż działanie *Kodeksu liberalizacji przepływów kapitałowych* przynosi poszczególnym państwom tak duże korzyści, że nawet w czasach kiedy samo zagadnienie liberalizacji poddaje się nieustannej krytyce, nie rozważają one ograniczenia zapisów kodeksu.

Warto podkreślić, iż ani jedno z nowych państw członkowskich OECD (mam tutaj na myśli 6 państw przyjętych w ostatnim dziesięcioleciu XX wieku: Meksyk, Czechy, Węgry, Polskę, Koreę Płd i Słowację), nie skorzystało z możliwości zawieszenia niektórych praktyk liberalizacyjnych przewidywanych przez kodeks (procedura derogacyjna). Część z tych państw zmagała się przecież z mniejszymi lub większymi kryzysami, miała więc powody tłumaczące ewentualne ograniczenie liberalizacji. Stare państwa członkowskie stosowały te procedury kilka dekad temu. W dzisiejszym świecie koszty wprowadzania ponownych ograniczeń w już zliberalizowanych dziedzinach, poszczególne kraje uznały za wyższe od ewentualnych korzyści.

Najbliższe kilka lat pozwoli jeszcze dokładniej przyjrzeć się korzyściom i zagrożeniom związanym z liberalizacją przepływów kapitałowych na przykładzie doświadczeń krajów wstępujących do OECD. Decyzją z 2017 roku przyszła akcesja została bowiem umożliwiona kolejnej grupie państw. Są to: Chile, Estonia, Izrael i Słowenia. A obecny kryzys finansowy i związaną z nim pokusę powrotu do praktyk protekcjonistycznych uznać należy za ciekawy test działalności Kodeksu liberalizacji przepływów kapitałowych OECD.

Руда Владислава
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент
кафедри економіки та глобалістики ЗУНУ Вірковська А.А.)

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) на сьогодні є ключовим каталізатором глобальної економічної трансформації, що переписує архітектуру світових ринків, моделі виробництва та змінює вимоги до людського капіталу. ШІ вже не просто інструмент оптимізації, а фундамент нової економічної ери, тому системний аналіз його впливу є критично важливим для розуміння майбутнього будь-якої держави. Однак для України це питання набуває особливого, стратегічного та життєво важливого значення. В умовах повномасштабної війни, коли фізична інфраструктура зазнає величезних втрат, нашою єдиною надійною опорою для відновлення і сталого розвитку залишається технологічний інтелект та незламний людський капітал. ШІ є тим потужним важелем, який дозволить країні не лише оперативно забезпечити оборонну стійкість та ефективне управління ресурсами, а й здійснити економічний прорив для швидкої відбудови. Метою даного дослідження є аналіз світового досвіду і трендів впливу ШІ на економіку та, що найважливіше, визначення конкретного плану дій та національні перспективи його розвитку в Україні, задля перетворення технологічної стійкості на нашу національну конкурентну перевагу на шляху до повоєнного процвітання.

Штучний інтелект сьогодні є не лише технологічним феноменом, а й рушійною силою економічної трансформації у світовому масштабі. Впровадження технологій ШІ, згідно з аналітичними звітами, може забезпечити значний приріст світового ВВП, що досягається завдяки автоматизації виробництва, підвищенню ефективності бізнес-процесів та розвитку нових цифрових бізнес-моделей. У сучасних умовах ШІ активно використовується у фінансовому секторі для прогнозування ринків, у медицині для діагностики, а у промисловості відбувається перехід до концепції «Індустрії 4.0». Впровадження ШІ виходить за рамки простої автоматизації, створюючи якісно нові ринки (персоналізована медицина, автономні системи та ін.), але водночас загострює геополітичну напругу, перетворюючи контроль над ШІ-технологіями на ключовий елемент національної безпеки. Стрімкий розвиток штучного інтелекту створює значні виклики, зокрема зміну структури зайнятості через витіснення традиційних професій та гострі етичні питання щодо прозорості рішень та кібербезпеки.

Україна має вагомий потенціал для розвитку ШІ, підкріплений значним та висококваліфікованим ІТ-сектором, а також успішними міжнародно визнаними стартапами. Для країни, яка перебуває у складному періоді, ШІ є стратегічним інструментом для швидкого відновлення та зміцнення національної безпеки, зокрема через унікальний досвід його застосування в умовах гібридної війни. Стратегічні напрямки впровадження ШІ включають використання для планування відбудови міст (Smart City), підвищення прозорості публічних послуг та пріоритетне фінансування розробок для оборонного сектору. Однак, розвиток штучного інтелекту в Україні стримується низкою проблем: недостатнє державне фінансування, нестача єдиної стратегії, відтік кадрів та слабка взаємодія між бізнесом і наукою. Для подолання цих бар'єрів необхідно реалізувати комплекс заходів державної підтримки, включаючи прийняття Національної стратегії розвитку ШІ до 2030 року, створення AI-хабів та етичне регулювання, задля уникнення повної залежності від іноземних технологічних рішень.

Таким чином, штучний інтелект безповоротно змінює контури світової економічної реальності, формуючи більш фрагментовану, висококонкурентну та технологічно залежну систему. Економічний успіх держав тепер визначається не лише географією, а й здатністю розробляти, контролювати та безпечно інтегрувати ШІ. Для України розвиток ШІ – це не лише технологічний виклик, але й можливість створення сучасної, інноваційної економіки знань, а також зміцнення обороноздатності. Реалізація системної державної політики, сфокусованої на Military Tech та кібербезпеці, сприятиме підвищенню національної конкурентоспроможності, залученню інвестицій та остаточній інтеграції у глобальний цифровий простір. Отож, ШІ виступає ключовим фактором технологічного суверенітету та майбутньої економічної стійкості України.

Використані джерела

1. Acemoglu, D., Restrepo, P. Artificial intelligence, automation, and work. *NBER Working Paper Series*. 2023. No. 31221.

2. PwC Research. AI adoption could boost global GDP by an additional 15 percentage points by 2035, as the global economy is reshaped. URL: https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2025/ai-adoption-could-boost-global-gdp-by-an-additional-15-percentage.html

3. Карасьов О. М. Геополітичні наслідки розвитку штучного інтелекту: трансформація світового порядку. *Вісник економічної науки України.* 2023. № 1 (45). С. 12-18.

4. Степаненко А. В. Перспективи розвитку Military Tech в Україні: економічний та безпековий аспекти. *Стратегічна панорама.* 2024. № 2. С. 45-51.

5. Шевченко С. В. Технологічний суверенітет в умовах глобальної фрагментації: роль критичних інновацій. К.: Наукова думка, 2024. 310 с.

Федорів Дмитро, Кузьмук Юлія
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та глобалістики ЗУНУ Чирак І.М.)

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Сучасний бізнес функціонує в умовах глобалізації та динамічних змін технологічного середовища, що вимагає від управлінських структур швидкого, точного та гнучкого прийняття рішень. Штучний інтелект перетворюється з інноваційного інструменту на ключовий стратегічний компонент, який здатний суттєво підвищити ефективність управлінської діяльності.

Штучний інтелект (ШІ, англ. Artificial Intelligence – AI) – потужний інструмент розвитку бізнесу, особливо для установ, що працюють із великими потоками інформації. Він допомагає виконувати рутинні операції, обробляти дані, формувати аналітику та надавати обґрунтовані рекомендації. Завдяки використанню систем штучного інтелекту бізнес отримує надійну базу для прийняття оперативних і точних управлінських рішень, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати продуктивність і прибутковість [1]. У сфері управління бізнесом ШІ розглядається як сукупність технологій, спрямованих на автоматизацію процесів, підтримку прийняття рішень та підвищення аналітичних можливостей менеджменту. Основні переваги ШІ полягають у здатності обробляти великі обсяги даних, вирішувати рутинні завдання, зменшувати витрати на ресурси, прогнозувати тренди й поведінку споживачів, а також покращувати якість клієнтського обслуговування.

Використання таких технологій штучного інтелекту, як машинне навчання (англ. Machine Learning – ML), глибинне навчання (англ. Deep Learning – DL) та обробка природної мови (англ. Natural Language Processing – NLP), стає складовою роботи більшості компаній у світі. Навіть звичайні пошукові системи або CRM-рішення (англ. Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) у своїй основі використовують алгоритми ШІ [2].

З практичного погляду, найпомітніший вплив ШІ спостерігається у таких сферах, як управління клієнтським досвідом, операційний менеджмент та фінансове управління. У першому випадку використання чат-ботів і віртуальних асистентів забезпечує цілодобову підтримку споживачів і підвищує рівень персоналізації послуг, а системи прогнозної аналітики дозволяють глибше розуміти потреби клієнтів і підвищувати їхню лояльність. Так, згідно з дослідженнями, використання ШІ-інструментів у CRM-системах здатне скоротити

час відповіді на запит клієнта на 80% [1]. В операційному менеджменті ШІ сприяє оптимізації ланцюгів постачання, управлінню запасами, зменшенню витрат і запобіганню збоям у роботі обладнання через предиктивне обслуговування. У фінансовому секторі системи штучного інтелекту використовуються для оцінки кредитних ризиків, виявлення шахрайства та прогнозування фінансових потоків, забезпечуючи обґрунтованість і точність рішень.

Інтеграція ШІ в управлінський цикл формує низку чинників підвищення ефективності, які умовно поділяються на кількісні та якісні. До кількісних чинників належать автоматизація рутинних завдань, зниження операційних витрат і прискорення процесу прийняття рішень. Якісні чинники пов'язані з підвищенням точності прогнозування, персоналізацією бізнес-моделей та формуванням синергії «людина-машина», коли ШІ виступає когнітивним асистентом, що посилює аналітичні здібності менеджера й мінімізує вплив суб'єктивних упереджень [3]. У сукупності ці чинники створюють системний ефект підвищення управлінської ефективності – від економії ресурсів до підвищення стратегічної гнучкості організації.

Попри очевидні переваги, процес масштабного впровадження ШІ супроводжується низкою викликів. За даними McKinsey Global AI Survey (2025), 70% компаній у світі вже регулярно використовують штучний інтелект у щонайменше одному бізнес-процесі [6]. Проте серед ключових проблем виділяють: так звані «галюцинації» ШІ та регуляторні обмеження, що набули актуальності після набуття чинності AI Act у Європейському Союзі (2025 р.) [3], енергетичні витрати на навчання великих моделей (GPT-рівня) [4], а також високу ймовірність невдач при впровадженні агентних систем через відсутність економічно обґрунтованих бізнес-кейсів [5].

У перспективі до 2030 року штучний інтелект, за прогнозами експертів, перейде з категорії інструментів до статусу базової операційної системи підприємства. Автономні агенти дедалі частіше прийматимуть тактичні рішення без участі людини, залишаючи за керівниками стратегічний рівень контролю. Це означатиме новий етап еволюції управління, заснований на взаємодії аналітичного інтелекту людини та алгоритмічної потужності машин.

Отже, штучний інтелект – це вже не просто технологічний тренд, а невідворотна управлінська реальність сучасного бізнесу. Його інтеграція трансформує всі рівні управління – від автоматизації рутинних операцій до стратегічного планування, що забезпечує компаніям конкурентну перевагу завдяки швидкості, точності й об'єктивності прийняття рішень. Ефективність управління в умовах використання ШІ проявляється через зростання продуктивності, зменшення трансакційних витрат, поліпшення якості аналітики та посилення адаптивності організацій до змін середовища. Подальші дослідження мають бути

спрямовані на розробку універсальних методик вимірювання економічної ефективності впровадження ШІ, а також на формування етичних і правових стандартів його застосування у сфері управління.

Використані джерела

1. Можливості використання штучного інтелекту в бізнесі. URL: https://inproject.org/chypotriben-shtuchnyj-intelekt-u-biznesi/
2. Застосування штучного інтелекту у бізнес-процесах: правовий аспект. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/224428_zastosuvannya-shtuchnogo-ntelektu-u-bznes-protsesakh-pravoviy-aspekt
3. Закон про штучний інтелект. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai
4. Ми підрахували енергетичний слід штучного інтелекту. Ось історія, яку ви ще не чули. URL: https://www.technologyreview.com/2025/05/20/1116327/ai-energy-usage-climate-footprint-big-tech/
5. Gartner прогнозує, що понад 40% проектів Agentic AI будуть скасовані до кінця 2027 року. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-predicts-over-40-percent-of-agentic-ai-projects-will-be-canceled-by-end-of-2027
6. Стан ШІ у 2025 році: агенти, інновації та трансформації. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

Ціхоцький Сергій
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент
кафедри економіки та глобалістики ЗУНУ Шиманська О.П.)

ОВДП ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ДЕРЖАВНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ В НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ

Державні запозичення за умов воєнної економіки набувають особливого значення в контексті підтримки фінансової стійкості держави. Ринок облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) в Україні є не лише джерелом фінансування бюджетного дефіциту, а й важливим індикатором довіри суспільства до державних інститутів, складовою економічного суверенітету та основою макрофінансової стабільності. ОВДП, виконуючи роль фінансового буфера, забезпечують бюджетну ліквідність без критичної емісії та знижують залежність від зовнішнього фінансування. Таким чином, розвиток внутрішнього боргового ринку, визначаючи спроможність держави автономно управляти борговими ризиками, слугує важливою складовою забезпечення економічного суверенітету.

Проблематика ринку ОВДП та його впливу на макрофінансову стабільність відображена у працях багатьох українських та зарубіжних вчених. Зокрема, серед українських науковців вагомий внесок у дослідження питань державного боргу та внутрішніх запозичень зробили А. Вдовиченко, Ю. Городніченко, В. Козюк**,** І. Школьник. У зарубіжній науковій літературі фундаментальні підходи до аналізу державного боргу та фінансової стабільності сформовано у працях Р. Барро, М. Вудфорда, К. Рейнхард, К. Рогоффа, Б. Ейченгріна та ін. Водночас, недостатньо вивченими залишаються аспекти трансформації структури власників ОВДП у воєнний період, роль цифрових інструментів у розширенні бази інвесторів в ОВДП та взаємозв’язок ринку внутрішнього боргу з економічним суверенітетом держави.

ОВДП є класичним інструментом управління державним боргом, що дозволяє мобілізувати внутрішні ресурси для покриття дефіциту бюджету, не створює залежності від міжнародних кредиторів та сприяє зниженню валютних ризиків. З огляду на це, розвиток ринку ОВДП в Україні доцільно вважати ключовим чинником економічного суверенітету – здатності держави самостійно формувати фінансову політику та забезпечувати власну стійкість до зовнішніх шоків. Ринок ОВДП, визначаючи те, наскільки держава здатна протистояти зовнішньому фінансовому тиску, стає не лише інструментом управління державним боргом, а й елементом національної безпеки.

Від початку повномасштабної агресії в Україні спостерігалося суттєве зростання обсягів внутрішніх державних запозичень (рис. 1). Як бачимо з рис. 1, упродовж останніх чотирьох років обсяги ОВДП зросли майже у 1,5 рази.

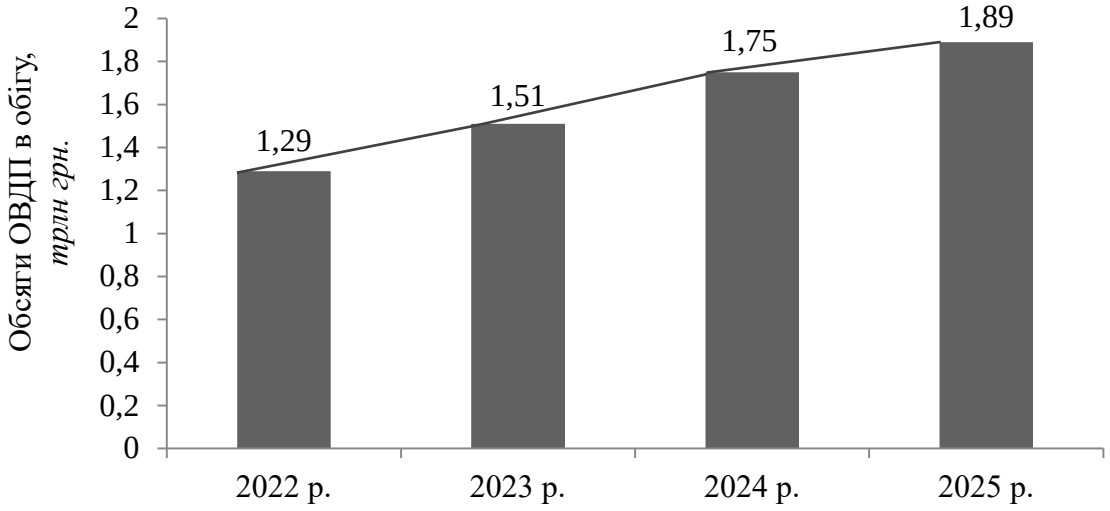

Рис. 1. Динаміка обсягів ОВДП за період 2022-2025 рр.

(побудовано автором за даними [1])*

*Примітка. Дані за період 2022-2024 рр. відображені станом на 31 жовтня (у розрізі років), а за 2025 р. – станом на 24 жовтня.

Найбільшими власниками ОВДП на даний час залишаються комерційні банки (47,5%) та Національний банк України (35,7%) [2]. Частки інших інвесторів в структурі власників ОВДП становлять: юридичних осіб – 9,2%; фізичних осіб – 5,5%; нерезидентів – 1%; страхових компаній – 1% та територіальних громад – 0,02% [2]. З вищенаведених даних можемо зробити висновок стосовно *внутрішньої переорієнтації фінансування державного боргу,* за якої основними суб'єктами ринку ОВДП є саме внутрішні інвестори, поведінка яких слугує підсилюючим чинником фінансової автономії держави.

Одним із дієвих та ефективних способів залучення коштів на забезпечення проведення пріоритетних видатків держбюджету України в умовах воєнного стану став продаж військових облігацій, рішення про емісію яких було прийнято Кабінетом Міністрів України 25 лютого 2022 року [3]. За даними НБУ, станом на 1 жовтня 2025 року загальний портфель військових облігацій, зокрема у власності фізичних та юридичних осіб, становив 169,8 млрд грн. в еквіваленті, перевищивши відповідний показник 2024 року в 1,2 раза [4]. Зростанню попиту на військові облігації сприяє цифровізація (поява цифрових платформ «Дія. Облігації», мобільних додатків банків, онлайн-брокерів), яка стала одним із найважливіших проявів технологічної модернізації фінансового ринку, забезпечуючи прозорість операцій, доступність для роздрібних інвесторів і зменшення транзакційних

витрат. Цифровізація формує нову модель економічної участі домашніх господарств у фінансуванні державних потреб та підвищує рівень суспільної довіри до фінансової системи. З іншого боку, активізації попиту на військові ОВДП сприяють вища їх прибутковість (у порівнянні з банківськими депозитами) та гарантованість з боку держави, а, відтак, залучення у такий спосіб коштів населення і бізнесу створює своєрідний «фінансовий щит» держави.

Основними викликами для вітчизняного ринку ОВДП залишаються обмежена ліквідність вторинного ринку, висока частка короткострокових боргових інструментів та залежність від рішень НБУ. Задля підвищення ефективності функціонування ринку ОВДП необхідно стимулювати участь інституційних інвесторів, розширювати різновиди ОВДП, удосконалювати механізми вторинного обігу. Подальший розвиток цифрової інфраструктури, на нашу думку, не лише сприятиме зростанню попиту на ОВДП, а й формуванню внутрішньої культури інвестування.

Таким чином, ОВДП сьогодні виконують стратегічну роль у вітчизняній фінансовій системі, трансформуючись з технічного інструменту боргового фінансування у ключовий чинник збереження фінансової стійкості та економічного суверенітету. Зміцнення довіри громадян до державних облігацій є передумовою формування нового суспільного договору між державою та суспільством, заснованого на спільній участі у фінансуванні майбутнього України.

Використані джерела

1. Міністерство фінансів України. Обсяги ОВДП, які знаходяться в обігу за роками. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/bonds/volumes/2022-10/ (дата звернення 25.10.2025).

2. Міністерство фінансів України. Мінфін у вересні залучив до бюджету України 52,5 млрд грн. через ОВДП. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_veresni_zaluchiv_do_biudzhetu_ukraini_525_mlrd_grn_cherez_ovdp-5349#:~:text=грн%20через%20ОВДП-,Мінфін%20у%20вересні%20залучив%20до%20бю%25D (дата звернення 25.10.2025).

3. Кабінет Міністрів України. Про випуск облігацій внутрішньої державної позики «Військові облігації»: Постанова від 25 лютого 2022 р. № 156. *URL:* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-2022-%D0%BF (дата звернення 25.10.2025).

4. НБУ. Статистика щодо продажу та погашення ОВДП. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/iz-pochatku-2025-roku-uryad-zaluchiv-vid-prodaju---obminu-ovdp-na-auktsionah--394-mlrd-grn-a-zagalom-uprodovj-voyennogo-stanu--mayje-1-852-mlrd-grn (дата звернення 25.10.2025).

Швець Юстина
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та глобалістики ЗУНУ Лотиш О.Я)

ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах воєнного стану в Україні безпечне ведення бізнесу є ключовим фактором збереження економічної стабільності. Бізнес адаптується до нових викликів, впроваджуючи комплекс заходів фізичної, логістичної, цифрової та фінансової безпеки, щоб мінімізувати ризики та забезпечити безперебійну роботу (рис.1).

ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ		
Фізична безпека	**Логістична безпека**	**Кібербезпека**
Укриття Відеоспостереження Охорона складів Автономне живлення	Диверсифікація маршрутів Резервні склади Змішані види транспорту Партнери в різних регіонах	Багаторівнева авторизація Шифрування Резервне копіювання Навчання кібергігієни
Фінансова безпека	**Персонал і цифровізація**	**Державна підтримка**
Страхування ризиків Фінансові резерви Пільгові кредити та гранти	Інструктаж у надзвичайних ситуаціях Психологічна підтримка Онлайн-інструменти, хмарні сервіси	Програми релокації Гранти («єРобота») Пільгові кредити «5-7-9%» Стандарти безпеки
ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ		

Рис. 1. Безпекові складові ведення бізнесу в Україні під час війни

Одним із пріоритетів є фізичний захист бізнес-об’єктів. Підприємства облаштовують укриття для персоналу і клієнтів, запроваджують системи відеоспостереження, охорону складських приміщень, автономні джерела живлення та протипожежні системи.

У регіонах підвищеної небезпеки логістичні центри переміщують у підземні або укріплені приміщення, що дозволяє зберегти товарні запаси та зменшити ризики їхнього знищення. Надзвичайно важливим напрямом є диверсифікація логістичних маршрутів. Бізнес намагається не залежати від одного постачальника чи способу доставки, використовуючи автомобільний, залізничний, річковий та міжнародний транзит. Багато компаній створюють резервні склади в різних регіонах країни, що забезпечує безперервність роботи навіть у разі втрати одного з об’єктів. Такий підхід підвищує гнучкість логістичних ланцюгів та стійкість торговельної діяльності.

У цифрову епоху особливої актуальності набуває кібербезпека. Кількість кібератак під час війни значно зросла, тому підприємства впроваджують багаторівневу авторизацію, шифрування даних, системи резервного копіювання та сучасні антивірусні рішення. Персонал проходить навчання з кібергігієни, що допомагає запобігти витоку інформації та

забезпечити стабільність цифрових процесів. Багато компаній взаємодіють з державними платформами кіберзахисту, що дозволяє оперативно реагувати на загрози.

Для стабільної роботи бізнесу важливим є планування безперервності діяльності. Підприємства розробляють детальні плани дій у разі обстрілів, втрати офісу, інфраструктури чи відключення електроенергії, а саме: алгоритми віддаленої роботи, порядок евакуації, резервні канали зв'язку, альтернативні маршрути доставки та систему інформування партнерів і клієнтів. У великих торговельних мережах створюються антикризові штаби, які координують дії у складних ситуаціях. Ще одним важливим компонентом є страхування ризиків. Незважаючи на складну ситуацію, страховий ринок продовжує працювати, надаючи можливість захистити майно, транспорт та відповідальність. Частина компаній використовує міжнародні страхові програми, що дозволяє компенсувати можливі фінансові втрати у разі пошкодження або знищення активів.

Особлива увага приділяється персоналу – найбільшому ресурсу бізнесу. Працівники проходять інструктажі з правил безпеки під час повітряних тривог, навчання роботі з автономним обладнанням та цифровими сервісами. Поширеними стають тренінги з психологічної стійкості, які допомагають зменшити рівень стресу. Одночасно підприємства активно цифровізують процеси: переходять на онлайн-каси, хмарні сервіси, електронні документи, роботизовані системи обробки товарів.

Велику роль у забезпеченні безпеки бізнесу відіграє державна підтримка. Спрощення податків, грантові програми, релокація підприємств, кредити «5-7-9%», інвестиції у відновлення інфраструктури та підтримка експорту створюють умови для продовження роботи навіть у складний період. Держава також запроваджує стандарти безпеки та допомагає компаніям, які зазнали збитків через бойові дії.

Отже, безпечне ведення бізнесу в умовах війни – це комплекс заходів, що охоплює фізичну безпеку, диверсифікацію логістики, кіберзахист, цифрову трансформацію, фінансову підтримку та підготовку персоналу. Українські торговельні підприємства демонструють високу адаптивність, здатність швидко реагувати на виклики та забезпечувати стабільність навіть у найскладніших умовах. Саме ті компанії, які сьогодні ефективно організують систему безпеки, отримають найбільші можливості для розвитку у післявоєнний період.

Використані джерела

1. Мельник Тетяна. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування.* 2022. С. 3-11. DOI: 10.26642/ema-2022-2(100)-3-11.

2. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text

3. Фінансові інструменти для бізнесу в Україні: програми міжнародних фінансових організацій, українських банків та страхових компаній. URL: https://investportalua.com/wp-content/uploads/2024/09/upd-upd.-praktichnij-posibnik.pdf

Christina Schröder
Technische Universität Dresden, Deutschland

RECHTLICHE UND WIRTSCHAFTLICHE DIMENSIONEN DER EUROKRISE 2010

Im Mai 2010 wurde innerhalb der EU nach langen Krisengesprächen eine Einigung im Hinblick auf die Verabschiedung eines milliardenschweren Rettungsschirms erzielt, der hoch verschuldete Euro-Länder vor dem Bankrott und die Währungsunion vor dem Zerfall bewahren sollte. Auf der Ebene der Finanzminister einigten sich die 27 Mitgliedsstaaten auf einen Kreditrahmen in Höhe von 500 Milliarden Euro, hinzu kommen weiterhin 250 Milliarden Euro, die der IWF stellt. Die EZB begann mit dem systematischen Aufkauf diverser Staatsanleihen, um «Liquidität und Tiefe» einiger ins Wanken geratener Märkte wiederherzustellen.

Diese beispielhafte Aktion zur Stabilisierung des Euro wirft jedoch auch einige Fragen auf, denn die gemeinsame Währung stellt die Eurozone vor besondere Herausforderungen: Historisch wurde ähnlichen Krisen häufig mit der einseitigen Abwertung der Währung begegnet, um die realen Schulden in der eigenen Währung zu reduzieren. Die Euroländer haben ihre geldpolitischen Kompetenzen jedoch an die EZB abgetreten, deren höchstes Ziel die Gewährleistung der Preisstabilität darstellt [1], eine Abwertung ist daher faktisch ausgeschlossen, ein Ankauf von Staatsanleihen nicht vorgesehen. Der mit dem Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) geschaffene neue rechtliche Rahmen schließt außerdem die Haftung der Union für Verbindlichkeiten anderer Mitgliedsstaaten aus [2].

Rechtliche Grundlage der gemeinsamen Wirtschafts- und Währungspolitik bilden Art. 119 bis Art. 144 des AEUV. Der EU kommt im Bereich der Wirtschaftspolitik gem. Art. 119 AEUV zunächst in erster Linie eine Koordinierungsfunktion zu. Im Bereich der Wirtschaftspolitik bleibt die nationalstaatliche Souveränität weitestgehend gewahrt, die Staaten sind jedoch angehalten, sich im Rat der EU hinsichtlich ihrer Politiken abzustimmen.

Im Bereich der Währungspolitik kommt der EZB eine besondere Rolle zu, da die Euroländer die Verantwortung für die Geldpolitik auf sie übertragen haben. Das vorrangige Ziel der Geldpolitik besteht in der Gewährleistung der Preisstabilität[1]. Die Zentralbank legt den einheitlichen Leitzins fest und so steuert die Geldmenge. Die EZB verfolgt somit auch kein Wechselkursziel, der Außenwert des Euro wird durch die Marktkräfte bestimmt. Die EZB ist für die Stabilität des Binnenwertes des Euros verantwortlich, nicht für seinen Außenwert.

Nach Art. 130 AEUV ist die vollständige Unabhängigkeit der EZB und der nationalen Zentralbanken von allen staatlichen und anderen Stellen gewährleistet sein.

[1] Damit ist ein jährlicher Anstieg des HVPI von unter, aber nahe zwei Prozent gemeint [4].

Griechenland übergab seine geldpolitischen Kompetenzen mit Beitritt zur Eurozone der EZB, deren oberstes erklärtes Ziel Preisniveaustabilität und somit geringe Inflation darstellt [1]. Die anderen Ziele, beispielsweise die Unterstützung der Wirtschaftspolitik der Union, treten subsidiär zurück und werden ausschließlich dann verfolgt, wenn die Preisniveaustabilität nicht gefährdet ist [1]. Ein Weginflationieren von Staatsschulden kommt daher nicht in Betracht, zumal dies auch entsprechende Auswirkungen auf die anderen Euroländer hätte und die Glaubwürdigkeit der Zentralbank sowie die Preisnievaustabilität in Europa nachhaltig beeinträchtigt hätte. Auch eine direkte Kreditvergabe durch die EZB an Euroländer ist nicht vorgesehen. Sie kann lediglich die Geldmenge und den einheitlichen Leitzins für die Euroländer steuern, ihre Unabhängigkeit ist von hohem Stellenwert und jegliche Einflussnahme problematisch.

Der IWF kann seinen Mitgliedern des IWF-Übereinkommens Kredite aus IWF-Mitteln gewähren, um Staaten mit temporären Zahlungsbilanzproblemen eine solche Lösung dieser Schwierigkeiten zu ermöglichen, die andere Volkswirtschaften und die Weltwirtschaft möglichst wenig beeinträchtigt. Erst nach einer Revision der «Exceptional Access Policy» im März 2009 kann der Einsatz von Mitteln des Fonds mit Leistungsbilanzdefiziten begründet werden, hinter denen sich häufig – wie auch in Griechenland – enorme Staatsdefizite verbergen.

Die Höhe des Kredits bemisst sich an der Einlage (Quote), die das Land beim IWF unterhält. Üblicherweise werden im maximalen Umfang 200% der Quote für ein Jahr und maximal 600% der Quote über den Zeitraum von drei Jahren als Kreditrahmen gewährt. Griechenlands Einlage beim IWF beträgt jedoch lediglich 1,24 Milliarden USD, d.h. nach gängiger Praxis dürfte sich ein durch den Fonds gewährter Kredit auf maximal 7,5 Milliarden USD belaufen. Wichtiger als ein durch den IWF gewährter Kredit selbst ist häufig das politische Signal, das von ihm ausgeht. IWF-Kredite sind an Konditionalitäten geknüpft, d.h. sie gehen in der Regel mit Verpflichtungen zu umfassenden Reformen einher. Häufig wird ein IWF-Kredit daher als Grundlage dafür begriffen, dass privatwirtschaftliche und öffentliche Kreditgeber wieder Kredite gewähren, da ein IWF-Kredit Kreditwürdigkeit und Reformbereitschaft des betroffenen Staates signalisiert.

Die EU-Mitgliedstaaten haben ein vitales Interesse an der Abwendung eines griechischen Staatsbankrotts, da dieser mit schwer abschätzbaren Folgen für den gesamten europäischen Raum verbunden wäre. Betroffen wären Staaten, privatwirtschaftliche Akteure wie Großbanken, aber auch private Investoren.

Die EU-Mitgliedstaaten dürfen laut AEUV jedoch nicht mit finanziellen Mitteln aushelfen, der der Wahrung der Haushaltsdisziplin einen hohen Stellenwert einräumt und Bailouts ausschließt, wenngleich Hilfen anderer Staaten wegen ihrer Flexibilität als eines der probatesten aller Mittel erscheinen mag.

Literatur

1.Konsolidierte Fassung des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union, EU Dok. 2010/C 83/01.

2.Amtsblatt der Europäischen Union, 53. Jahrgang, 30. März 2019.

3.Carlberg, M. Strategic Policy Interaction in a Monetary Union. – Berlin, 2019.

4.Europäische Zentralbank: Die Geldpolitik der EZB. – Frankfurt am Main, 2014.

5.Krajewski, M. Wirtschaftsvölkerrecht, 2. Auflage. – Heidelberg, 2019.

6.*Reinhart, Carmen M. / Kenneth S. Rogoff. This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly. – Princeton, 2020.*

Яськів Андрій
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: д.е.н., професор,
професор кафедри економіки та глобалістики ЗУНУ Длугопольський О.В.**)**

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Соціальні медіа – це цифрові платформи, сервіси та онлайн-засоби комунікації, що дозволяють користувачам створювати, обмінюватися та поширювати інформацію, ідеї, зображення, відео й інший контент у мережі Інтернет. Основною характеристикою соціальних медіа є інтерактивність, тобто можливість користувачів не лише споживати контент, але й активно брати участь у його створенні та поширенні.

На відміну від традиційних медіа (телебачення, радіо, друкованих видань), соціальні медіа ґрунтуються на двосторонній комунікації, де кожен користувач може бути і споживачем, і виробником інформації [1; 2]. Вони сприяють горизонтальній взаємодії між людьми, організаціями та спільнотами, створюючи нові форми соціальних і економічних відносин.

Соціальні медіа охоплюють широкий спектр платформ, які можна класифікувати за їх функціональними особливостями (рис. 1) [2; 3]:

1. Соціальні мережі – сервіси, що дозволяють користувачам створювати профілі, додавати друзів, ділитися публікаціями та коментувати контент. Приклади: *Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter (X), Threads,* що слугують не лише для особистого спілкування, а й для професійного нетворкінгу, реклами та брендингу.

2. Медіа-платформи для обміну контентом – орієнтовані на поширення мультимедійного контенту (фото, відео, музики). Приклади: *YouTube, TikTok, Vimeo, SoundCloud, Pinterest.* Наприклад, YouTube є одним із найпопулярніших каналів для навчання, розваг і маркетингу.

3. Блоги та мікроблоги – формати, що дозволяють користувачам висловлювати думки у вигляді коротких або розгорнутих публікацій. Приклади: *WordPress, Medium, Tumblr, X (Twitter),* що часто використовуються експертами, науковцями та журналістами для формування публічного дискурсу.

4. Форуми та спільноти інтересів – онлайн-майданчики для обговорення певних тем. Приклади: *Reddit, Quora, Discord,* що стимулюють колективне обговорення, обмін досвідом та краудсорсинг ідей.

5. Месенджери як соціальні медіа – хоча вони спершу створювалися для приватного спілкування, сьогодні месенджери виконують функції повноцінних соціальних медіа.

Приклади: *Telegram, WhatsApp, Viber, WeChat,* що дозволяють створювати канали, спільноти та навіть бізнес-боти для взаємодії з клієнтами.

Рис. 1. Лого різних соціальних медіа

Соціальні медіа відіграють важливу роль у політичному, культурному, економічному та освітньому житті. Вони стали платформою для ' поширення знань і громадянської участі. Під час суспільних подій чи криз соціальні мережі забезпечують швидкий обмін інформацією, мобілізують громадськість і впливають на суспільну думку.

З економічного погляду соціальні медіа відкрили нову еру цифрового маркетингу**.** Компанії використовують їх для реклами, збору даних про споживачів, створення контенту, що залучає клієнтів, та розвитку брендів із соціальною відповідальністю (Mangold & Faulds, 2009) [4]. Для прикладу, бренди *Nike* та *Coca-Cola* активно використовують Instagram та TikTok для формування позитивного іміджу, залучення молодої аудиторії та просування цінностей сталого розвитку. У бізнес-середовищі LinkedIn став інструментом професійного зростання, рекрутингу та ділових контактів.

Серед основних переваг соціальних медіа можна виділити [5]: миттєвий доступ до інформації; можливість самовираження та соціальної участі; формування мереж спільних інтересів; розширення можливостей бізнесу, маркетингу та освіти. Водночас існують суттєві ризики [6]: поширення дезінформації, маніпуляції громадською думкою, залежність від цифрових технологій, а також загрози конфіденційності персональних даних.

Як свідчать дані рис. 2, українські споживачі контенту найчастіше для отримання інформації використовують саме соціальні мережі (74%), інтернет-сайти новин (42%) та телебачення (36%).

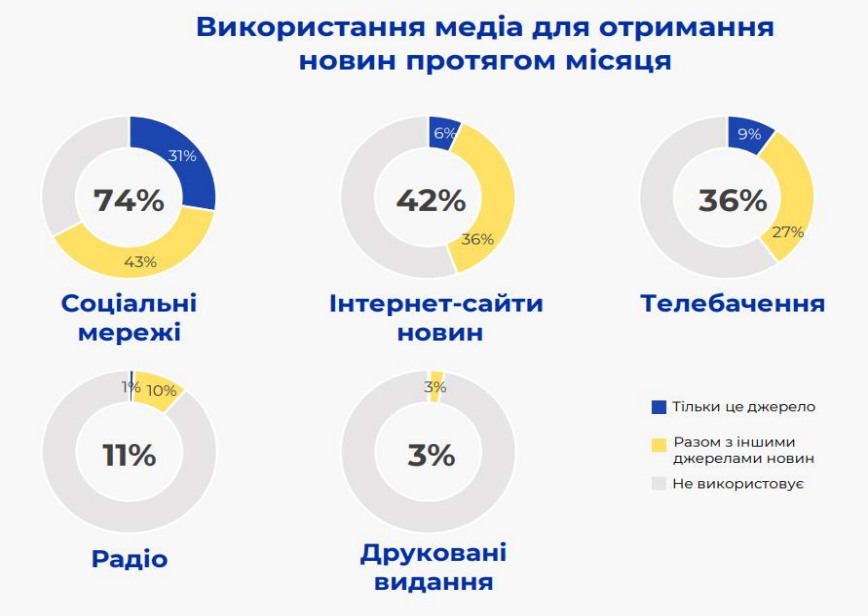

Рис. 2. Використання медіа для отримання новин українцями [7]

Використання соціальних медіа в управлінні бізнесом пов'язане з можливістю формування нових бізнес-моделей, що базуються на відкритості, взаємодії та довірі [4]. Підприємства активно застосовують соціальні платформи для аналізу ринку, моніторингу тенденцій і прогнозування споживчих настроїв. Це створює передумови для оперативного ухвалення управлінських рішень та адаптації до динамічного цифрового середовища. Крім того, соціальні медіа дають змогу формувати спільноти навколо бренду, стимулюючи співтворчість між компанією та споживачами [2]. Така взаємодія сприяє розробці інноваційних продуктів і підвищенню рівня лояльності клієнтів.

Однією з ключових функцій соціальних медіа є управління корпоративною репутацією. В епоху інформаційної прозорості будь-який негативний відгук може суттєво вплинути на сприйняття бренду. Тому компанії впроваджують стратегії онлайн-репутаційного менеджменту, спрямовані на своєчасне реагування на кризи та підтримання позитивного образу організації. Важливу роль у цьому процесі відіграють інфлюенсери та лідери думок, які формують довіру до бренду через персоналізований контент і соціальний доказ. Резюмуючи, зазначимо, що сучасні соціальні медіа – не просто технологічний феномен, а соціокультурний простір, у якому формуються нові моделі комунікації, співпраці та впливу. Вони трансформують способи отримання знань, споживання інформації та ведення бізнесу. У сучасному світі успіх окремих осіб, організацій і навіть держав значною мірою залежить від ефективності використання соціальних медіа як інструменту взаємодії та розвитку.

Використані джерела

1. Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons, 53*(1), 59-68. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003.

2. Khanom, M.T. (2023). Using social media marketing in the digital era: A necessity or a choice. *International Journal of Research in Business and Social Science, 12*(3), 88-98. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2507 SSBFNet

3. Syahchari, D.H., Herlina, M.G., Omar, A. (2023). The role of social capital, social media marketing, and entrepreneurial orientation in the success of small and medium enterprises in the tourism industry. *Binus Business Review, 14*(3), 331-341. https://doi.org/10.21512/bbr.v14i3.10352

4. Mangold, W.G., Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons, 52*(4), 357-365. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002

5. Arinilhaq, N., Fatmawati, I. (2024). A bibliometric analysis of social media in marketing: Mapping research trends, topics, and keywords from 2019-2024. *INJECT (Interdisciplinary Journal of Communication), 10*(1), 4593. https://doi.org/10.18326/inject.v10i1.4593

6. Ilakkiya, T., Vanitha, M., Maran, K. (2024). Social media marketing and consumer brand co-creation: A theoretical approach. *International Journal for Research in Business, Management and Accounting, 10*(1), 1-9. https://doi.org/10.53555/bma.v10i1.2403

7. Твердохліб, В. (2023). *Де українці читають новини та яких блогерів дивляться під час війни – дослідження*. ТиКиїв. https://tykyiv.com/news/de-ukrayintsi-chitaiut-novini-ta-iakikh-blogeriv-divliatsia-pid-chas-viini-doslidzhennia/

СЕКЦІЯ 5
ПІДПРИЄМНИЦТВО, ЛОГІСТИКА І ТОРГІВЛЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Беденко Роман, Василик Юрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Волошин Р.В.)

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В ОПТОВІЙ ТОРГІВЛІ

Асортиментна політика становить фундаментальний елемент товарної стратегії підприємства оптової торгівлі, оскільки від якості її формування та реалізації безпосередньо залежить конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку та ефективність використання його ресурсного потенціалу. В умовах посилення конкуренції та динамічних змін у структурі споживчого попиту асортиментна політика перетворюється на ключовий інструмент забезпечення комерційної стійкості підприємства. Відсутність науково обґрунтованої асортиментної політики або її недостатня розробленість створює передумови для формування нестабільної структури товарного портфеля, що піддається впливу випадкових ринкових флуктуацій та призводить до втрати керованості комерційними процесами. Практика засвідчує, що конкурентні переваги в оптовій торгівлі здобувають ті підприємства, які демонструють високий рівень компетентності в розробці та впровадженні асортиментної політики і спроможні забезпечити ефективне управління нею в динамічному середовищі.

Управління асортиментною політикою в оптовій торгівлі являє собою багатоаспектний процес, що вимагає врахування комплексу внутрішніх і зовнішніх ризикових факторів. Серед найбільш критичних ризиків слід виділити ризик старіння асортименту, який виникає внаслідок швидкої трансформації споживчих переваг та появи нових товарних категорій на ринку. Цей ризик змушує оптові підприємства постійно актуалізувати товарний портфель, що підвищує вимоги до технологічної бази та компетенцій персоналу.

Особливого значення набуває ризик втрати інвестицій у впровадження нових товарних позицій, який обумовлюється інтенсивністю конкурентного середовища. У ситуації, коли новий товар не встигає забезпечити окупність вкладених коштів до моменту його витіснення конкурентними аналогами або зміни ринкової кон'юнктури, підприємство зазнає суттєвих фінансових втрат. Додатковим чинником ризику виступає складність ціноутворення в асортиментній політиці, адже споживачі формують чіткі уявлення про

прийнятні цінові діапазони для різних категорій товарів, що вимагає від оптового підприємства постійного моніторингу та балансування цінової структури асортименту.

Для підвищення ефективності асортиментної політики та мінімізації супутніх ризиків доцільним є застосування комплексного методологічного підходу, що базується на поєднанні ABC-аналізу та XYZ-аналізу. Цей інтегрований інструментарій дозволяє здійснювати багатовимірну оцінку товарних позицій з урахуванням як їх економічної значущості, так і прогнозованості збуту.

ABC-аналіз, що ґрунтується на принципі Парето, забезпечує можливість пріоритизації товарних груп за критерієм їх внеску у формування ключових економічних показників діяльності підприємства. Згідно з цим принципом, приблизно двадцять відсотків товарних позицій забезпечують вісімдесят відсотків загального результату за обраним параметром, що дозволяє виокремити найбільш критичні елементи асортименту для посиленого управлінського контролю. XYZ-аналіз доповнює ABC-методологію шляхом оцінювання стабільності попиту та можливості прогнозування обсягів реалізації для різних товарних груп. Товари категорії X характеризуються високою передбачуваністю збуту та стабільністю попиту, тоді як категорія Z об’єднує позиції зі значними коливаннями попиту та низьким рівнем прогнозованості. Синтез результатів обох аналізів створює матрицю, що дозволяє диференціювати стратегії управління для дев’яти класів товарів з різними характеристиками ризиковості та економічної значущості.

В умовах оптової торгівлі ефективна реалізація асортиментної політики нерозривно пов’язана з оптимізацією управління товарними запасами, оскільки саме запаси виступають матеріальним втіленням асортиментних рішень підприємства. Науково обґрунтоване управління товарним асортиментом створює передумови для суттєвого зниження основних операційних ризиків оптового підприємства. Ризик втрачених продажів, що виникає через відсутність затребуваних товарів у момент звернення покупця, може бути мінімізований завдяки оптимальному структуруванню асортименту на основі аналітичних даних про частоту та обсяги попиту. Одночасно знижується ризик збитків від надлишкових запасів, оскільки точніше прогнозування попиту дозволяє уникнути затоварення неліквідними позиціями та пов’язаних з цим витрат на зберігання і можливого списання товарів.

Особливої уваги заслуговує ризик неефективного фінансового циклу, який проявляється у надмірному заморожуванні оборотних коштів у товарних запасах. Впровадження інструментів портфельного аналізу асортименту сприяє прискоренню товарообігу шляхом оптимізації структури закупівель та мінімізації сукупних витрат, пов’язаних з утриманням запасів. Крім того, застосування ABC-методології розширює можливості аналізу, дозволяючи оцінювати не лише рентабельність окремих товарних

категорій, але й економічну привабливість різних груп клієнтів та каналів збуту, що має стратегічне значення для розвитку підприємства оптової торгівлі.

Таким чином, управління ризиками асортиментної політики в оптовій торгівлі вимагає комплексного підходу, що інтегрує стратегічне планування, аналітичні інструменти та операційний контроль. Ефективна асортиментна політика формує основу конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стійкість в умовах мінливого ринкового середовища.

Використані джерела

1. Єлісеєва Т.С., Кубишина Н.С. Методи формування асортиментної політики підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e226fa8e-2496-4850-bd34-d2e2f7b0f157/content
2. Кириченко С.О., Половинка К.І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. 2021. №1-2. С. 90-94. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3372&i=9
3. Кухленко О.В. Управління асортиментною політикою на підприємстві. Ефективна економіка. 2017. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5625
4. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708

Боляк Олена
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Волошин Р.В.)

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ТОВАРІВ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

Глобальні ланцюги поставок (ГЛП) є складною та вразливою операційною системою, функціонування якої супроводжується підвищеними ризиками порушення якості продукції. Забезпечення ефективного управління якістю є ключовою умовою зниження витрат, мінімізації операційних збоїв і збереження конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Основні ризики якості в ГЛП пов'язані з ненадійністю постачальників, логістичними затримками, помилками в митному оформленні та невідповідністю продукції регуляторним вимогам, що зумовлює необхідність упровадження сертифікованих систем управління якістю (QMS). Метою дослідження є визначення ключових стратегічних і операційних вимог до організації контролю якості у глобальних ланцюгах постачання з акцентом на нормативно-правовому комплаєнсі, методологічних підходах до управління якістю та використанні цифрових технологій.

Нормативно-правове забезпечення контролю якості в ГЛП ґрунтується на міжнародних угодах і регіональних регуляторних вимогах. Важливу роль відіграє Угода СОТ про технічні бар'єри у торгівлі (ТВТ), яка спрямована на гармонізацію стандартів та усунення необґрунтованих бар'єрів у міжнародній торгівлі. Для ринку Європейського економічного простору обов'язковим є СЕ-маркування, при цьому відповідальність за відповідність продукції вимогам ЄС розподіляється між виробниками, імпортерами та дистриб'юторами.

Методологічну основу організації контролю якості формують концепції загального управління якістю (TQM) та Six Sigma. TQM орієнтована на формування культури якості та залучення всіх працівників до процесів безперервного вдосконалення. Методологія Six Sigma зосереджена на запобіганні дефектам, зниженні варіативності процесів і використанні кількісних показників результативності, зокрема дефектів на мільйон можливостей (DPMO).

Операційний і технічний контроль у ГЛП передбачає сертифікацію та регулярні аудити систем управління якістю постачальників, а також проведення процесних аудитів, спрямованих на перевірку стабільності та відтворюваності виробничих процесів. Важливими складовими технічного контролю є застосування методів неруйнівного контролю, забезпечення точності й достовірності результатів вимірювань та дотримання принципів метрологічної єдності. Вхідний контроль продукції та комплектуючих дозволяє своєчасно виявляти невідповідності та знижувати ризики поширення дефектів у ланцюгу постачання . Додатковим інструментом управління ризиками є інтеграція R&D-підрозділів з метою розробки альтернативних матеріалів і технологічних рішень.

Цифрова трансформація контролю якості в глобальних ланцюгах постачання базується на забезпеченні наскрізної видимості операцій шляхом інтеграції та аналізу даних у режимі реального часу. Використання хмарних рішень типу «контрольної вежі» ланцюга постачання дає змогу здійснювати безперервний моніторинг ключових показників. Застосування інструментів штучного інтелекту дозволяє виявляти аномалії, прогнозувати потенційні збої та оперативно впроваджувати коригувальні заходи.

Організація контролю якості у глобальних ланцюгах поставок доцільно розглядати як комплексну стратегічну систему, що ґрунтується на поєднанні нормативно-правового комплаєнсу, методологічно орієнтованого запобігання дефектам і цифрової проактивності. Базовою умовою її ефективності є безумовне дотримання міжнародних і регіональних регуляторних вимог, зокрема положень Угоди СОТ про технічні бар'єри у торгівлі (ТВТ) та процедур обов'язкового СЕ-маркування для європейського ринку, з урахуванням розподілу відповідальності за якість між усіма учасниками ланцюга поставок – від виробника до дистриб'ютора. Перехід від формального контролю до системного попередження дефектів забезпечується впровадженням методологій операційної досконалості, передусім Six Sigma, орієнтованої на зниження варіативності процесів і мінімізацію втрат, що доповнюється проведенням поглиблених аудитів постачальників, спрямованих не лише на оцінку відповідності систем управління якістю (QMS), а й на детальний аналіз стабільності виробничих процесів та забезпечення метрологічної єдності вимірювань. В умовах підвищеної вразливості глобальних ланцюгів поставок контроль якості набуває інтелектуального характеру, що передбачає забезпечення наскрізної видимості операцій за допомогою цифрових контрольних веж, безперервний моніторинг ключових параметрів і використання інструментів штучного інтелекту для аналізу даних у режимі реального часу, виявлення аномалій та прогнозування потенційних ризиків. Додатковим елементом зниження ризиків виступає проактивна інтеграція R&D-підрозділів з метою розробки альтернативних матеріалів і технологічних рішень. У сукупності стратегічно вибудуваний контроль якості забезпечує не лише відповідність продукції встановленим вимогам, а й підвищення операційної стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Використані джерела

1. SAP. Визначення та видимість ланцюгів постачання . URL: https://www.sap.com/ukraine/resources/supply-chain-visibility
2. Achilles. Importance of quality management throughout your supply chain. URL: https://www.achilles.com/industry-insights/understand-the-importance-of-quality-management-throughout-your-supply-chain/
3. Stfalcon. Поширені ризики у ланцюгах постачання і як уникнути. URL: https://stfalcon.com/uk/blog/post/supply-chain-risks
4. SixSigma.us. Why Six Sigma will outlast Total Quality Management. URL: https://www.6sigma.us/six-sigma-articles/why-six-sigma-will-outlast-total-quality-management/

Галькевич Дарина
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Волошин Р.В.)

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ТОВАРІВ

В умовах глобалізації світової економіки та інтенсифікації міжнародної торгівлі забезпечення якості товарів набуває транснаціонального характеру й потребує узгоджених підходів до визначення вимог, критеріїв та процедур оцінювання. Саме міжнародні стандарти формують універсальну нормативну основу, яка забезпечує єдине розуміння якості продукції, сприяє прозорості торговельних відносин і зниженню ризиків для виробників та споживачів. За відсутності таких узгоджених норм функціонування світового ринку було б ускладненим, фрагментованим і супроводжувалося б значними економічними та репутаційними втратами.

Ключову роль у забезпеченні високої якості продукції відіграє стандартизація як системний інструмент регулювання виробничих і ринкових процесів. У сучасних умовах її зміст і спрямованість істотно трансформувалися. Якщо раніше стандартизація переважно виконувала функцію впорядкування технічних правил виробництва та застосування продукції, то нині вона орієнтована на встановлення підвищених вимог до якості, надійності, безпеки та довговічності товарів, а також на приведення цих вимог у відповідність до потреб національної економіки та міжнародного ринку. Зростання ролі стандартів обумовлюється об’єктивними соціально-економічними чинниками, насамперед підвищенням рівня життя населення, ускладненням структури споживчих потреб і посиленням конкуренції на світових ринках. Розширення експортних можливостей національних виробників безпосередньо пов’язане зі здатністю забезпечувати стабільну якість продукції відповідно до міжнародно визнаних стандартів.

У широкому розумінні стандарт розглядається як еталон або модель, прийнята за основу для порівняння та оцінювання інших однорідних об’єктів. Застосування стандартів сприяє підвищенню якості продукції, зростанню рівня уніфікації та взаємозамінності, розвитку автоматизації виробничих процесів, а також підвищенню ефективності експлуатації та ремонту виробів і конструкцій. Об’єктами стандартизації є продукція, процеси, послуги, норми, правила, методи, терміни й позначення, що мають перспективу багаторазового застосування в різних сферах економічної та суспільної діяльності, включаючи міжнародну торгівлю.

Розрізняють національну та міжнародну стандартизацію. Міжнародна стандартизація здійснюється спеціалізованими організаціями або за участю групи держав з метою полегшення міжнародної торгівлі, розвитку науково-технічного співробітництва та усунення технічних бар'єрів. Вона спрямована на формування єдиних підходів до якості продукції та процедур її оцінювання незалежно від країни походження. До основних завдань стандартизації належать захист інтересів споживачів і держави у сфері якості та безпеки продукції, підвищення рівня сумісності та взаємозамінності товарів, усунення технічних бар'єрів у виробництві й торгівлі, підвищення конкурентоспроможності продукції, раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів, а також гармонізація національних стандартів з міжнародними та регіональними системами.

Особливого значення в сучасних умовах набуває гармонізація стандартів, яка передбачає досягнення технічної ідентичності або максимальної узгодженості нормативних документів, що регулюють один і той самий об'єкт. Гармонізовані стандарти забезпечують взаємне визнання результатів оцінювання відповідності, підвищують мобільність товарів на світовому ринку та знижують витрати суб'єктів господарювання на адаптацію продукції до різних регуляторних вимог. Таким чином, міжнародні стандарти є фундаментальним інструментом забезпечення якості товарів, без якого ефективне функціонування світової торгівлі було б неможливим. Вони сприяють підвищенню рівня безпеки та довіри споживачів, зменшенню економічних ризиків і формуванню стійких конкурентних переваг виробників на глобальному ринку.

Використані джерела

1. Роль стандартизації в забезпеченні якості продукції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dbn.co.ua/publ/rol_standartizaciji_v_zabezpechenni_jakosti_produkciji/2-1-0-173

2. Самчук Л. М. Навчально-методичні матеріали зі стандартизації. Луцький національний технічний університет. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9B.%D0%9C/page20.html

Дерешак Андрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Волошин Р.В.)

ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

Повномасштабна війна, розпочата Російською Федерацією проти України у 2022 році, стала одним із найпотужніших системних шоків для національної економіки за період незалежності. Воєнні дії зумовили різке порушення виробничих, логістичних і фінансових зв'язків, що призвело до тимчасового припинення діяльності значної частини суб'єктів господарювання або кардинальної зміни форматів їх функціонування. Водночас українське підприємництво продемонструвало високий рівень гнучкості, адаптивності та здатності до відновлення, що формує підґрунтя для оцінки не лише поточного стану, а й довгострокових перспектив його розвитку.

Стан підприємницького сектору в Україні в умовах війни характеризується суттєвою неоднорідністю. З одного боку, бізнес зазнав значних економічних втрат унаслідок руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, скорочення внутрішнього попиту, ускладнення логістики, дефіциту трудових ресурсів і постійних безпекових ризиків. Найбільш уразливими виявилися підприємства, розташовані у промислових регіонах Сходу та Півдня України, де частина виробничих потужностей була знищена або опинилася на тимчасово окупованих територіях. З іншого боку, війна стала каталізатором структурних змін у бізнес-середовищі. Значна кількість підприємств здійснила релокацію до відносно безпечних регіонів, насамперед Західної України, що спричинило перерозподіл економічної активності та трансформацію регіональної структури господарства. Паралельно відбувалося активне впровадження цифрових технологій, дистанційних форм зайнятості, електронної комерції та переорієнтація на нові внутрішні й зовнішні ринки.

Вагомим трендом воєнного періоду стало зростання мікропідприємництва. Воно виступило інструментом самозайнятості населення в умовах безробіття, вимушеної міграції та зниження доходів. Започаткування малих форм бізнесу у сфері виробництва товарів для оборонних потреб, харчової промисловості, сфери послуг і онлайн-діяльності сприяло не лише економічній адаптації домогосподарств, а й виконанню підприємництвом важливої соціальної функції. Державна політика підтримки бізнесу в умовах війни була спрямована на збереження підприємницької активності та стимулювання створення нових суб'єктів господарювання. Ключову роль відіграють грантові програми, зокрема ініціатива «єРобота»,

а також механізми пільгового кредитування, включаючи програму «5–7–9%». Ці інструменти забезпечують доступ до фінансових ресурсів за умов обмеженої інвестиційної активності та підвищених ризиків.

Окремим феноменом воєнного часу став тісний зв'язок підприємництва з волонтерським рухом. Частина бізнесів переорієнтувала виробничі потужності на забезпечення потреб оборони, зокрема виготовлення амуніції, технічних засобів, безпілотних систем і медикаментів. Така взаємодія стала прикладом мобілізації економічних ресурсів та підвищення стійкості національної економіки в умовах війни. Попри наявні адаптаційні механізми, підприємницький сектор залишається вразливим. Постійні ракетні обстріли, пошкодження енергетичної інфраструктури, логістичні обмеження, зростання витрат на транспортування, а також дефіцит кваліфікованої робочої сили внаслідок мобілізації та міграції суттєво стримують інвестиційну активність і довгострокове планування.

Таким чином, підприємництво в Україні в умовах воєнних дій перебуває у фазі глибокої трансформації. Попри значні втрати та ризики, воно зберігає потенціал до розвитку та відіграє ключову роль у підтримці економічної життєздатності держави. Перспективи подальшого розвитку бізнесу пов'язані з процесами повоєнної відбудови, залученням іноземних інвестицій, цифровізацією, структурною модернізацією економіки та ефективною державною політикою, спрямованою на формування сприятливого підприємницького середовища.

Використані джерела

1. Міністерство економіки України. Огляд стану та розвитку підприємництва в Україні. Київ: Мінекономіки, 2023. URL: https://www.me.gov.ua/
2. Kyiv School of Economics (KSE Institute). Аналітичні звіти щодо впливу війни на економіку України. Київ, 2022–2024. URL: https://kse.ua/
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ: НБУ, 2023. URL: https://bank.gov.ua/
4. Офіс розвитку підприємництва та експорту. Стан малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. Київ: Дія.Бізнес, 2023. URL: https://business.diia.gov.ua/
5. Державна служба статистики України. Економічна статистика: діяльність підприємств. Київ, 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Дутка Яків
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Волошин Р.В.)

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ТОРГІВЛІ АВТОМОБІЛЯМИ ТА АВТОСЕРВІСУ

На сучасному етапі розвитку глобальної економіки автомобільна галузь перебуває в епіцентрі поліструктурної трансформації, зумовленої дифузією інновацій Індустрії 4.0 та зміною соціально-економічних парадигм споживання. Підприємництво у сфері торгівлі автомобілями та автосервісу стикається з комплексом викликів, що виходять за межі традиційної конкуренції, охоплюючи цифровізацію бізнес-процесів, перегляд концепцій мобільності та необхідність операційної стійкості в умовах інституційної невизначеності. Актуальність дослідження цих викликів обумовлена потребою у формуванні нових адаптивних моделей управління, які здатні забезпечити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в умовах енергетичного переходу та волатильності ринків.

Основна частина. Фундаментальним викликом для суб'єктів авторитейлу є радикальна зміна онтології клієнтського досвіду. Традиційна лінійна модель продажу поступилася місцем фрагментованій екосистемі взаємодії, де процес прийняття рішення інтегрує численні цифрові та фізичні точки дотику. У науковому дискурсі це визначається як необхідність реалізації «phygital-стратегії», що передбачає безшовну конвергенцію онлайн-сервісів (конфігуратори, віртуальні шоуруми, системи онлайн-бронювання) із фізичними операціями. Ефективність підприємницької діяльності в таких умовах прямо корелює з рівнем цифрової зрілості організації, зокрема з якістю впровадження CRM-систем та інструментів аналітики великих даних, що дозволяють мінімізувати асиметрію інформації між продавцем та покупцем. Паралельно з маркетинговою трансформацією відбувається зміна технологічного базису галузі. Концепція програмно-визначених транспортних засобів (Software-Defined Vehicles) та впровадження систем бездротового оновлення (OTA) трансформують автомобіль із механічного пристрою на інтелектуальну платформу. Для підприємств автосервісу це означає зміщення акцентів від традиційного слюсарного ремонту до складного системного адміністрування та IT-діагностики. Виклик полягає у необхідності значних капіталовкладень у спеціалізоване обладнання та безперервне навчання персоналу, що за умов дефіциту кваліфікованих кадрів стає критичним бар'єром для розвитку малого та середнього бізнесу.

Додатковим дестабілізуючим чинником виступає трансформація інституту власності на користь моделі «Мобільність як послуга» (MaaS). Зростання популярності шерингових сервісів та підписок на автомобілі вимагає від підприємців диверсифікації бізнес-портфелів: переходу від разових транзакцій з продажу активів до довгострокового управління життєвим циклом транспортного засобу. У сфері післяпродажного обслуговування (Aftermarket) це зумовлює переорієнтацію на корпоративний сектор та операторів парків, що потребує нових підходів до логістики запчастин та предиктивного технічного обслуговування.

Специфіка українського ринку додає до загальносвітових трендів контекстуальні виклики, пов'язані з воєнним станом та законодавчою нестабільністю. Інституційна невизначеність, зокрема в питаннях податкового регулювання імпорту електромобілів (BEV), створює умови для спекулятивних коливань попиту. Домінування вживаних автомобілів у структурі ринку (понад 50% у сегменті електрокарів) змушує сервісні підприємства адаптуватися до обслуговування зношеного парку за умов обмеженого доступу до офіційної технічної документації та дефіциту запчастин.

Узагальнюючи вищевикладене, слід констатувати, що ключовим викликом для підприємництва в автосфері є подолання розриву між традиційними методами господарювання та вимогами нової цифрової економіки. Стійкий розвиток галузі можливий лише за умови синергії технологічних інновацій, гнучких моделей обслуговування клієнтів та здатності до швидкої адаптації до регуляторних змін. Майбутнє ринку належатиме тим суб'єктам, які зможуть трансформувати виклики електрифікації та цифровізації у нові джерела доданої вартості, забезпечуючи високу якість сервісу при оптимізації операційних витрат.

Використані джерела

1. Current Trends of the Automotive Industry and Impact on Business Process Management / K. M. Soliman et al. Management and Business Logistics. 2024. Vol. 22, Iss. 1. P. 115–128. URL: https://www.maneko.sk/pdf/articles/MBLS6650.pdf
2. Digital Transformation and Business Model Innovation in the Automotive Industry / J. L. Zhang et al. Sustainability. 2023. Vol. 15, Iss. 7. Art. 6265. URL: https://doi.org/10.3390/su15076265
3. The future of automotive retail 3.0: Evolution of the dealership. McKinsey & Company. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-future-of-automotive-retail-3-0
4. Trends and challenges shaping the automotive industry in 2025. Dentons. 2025. URL: https://www.dentons.com/en/insights/articles/2025/january/23/trends-and-challenges-shaping-the-automotive-industry-in-2025
5. Швидкість змін: підсумки авторинку України у 2025 році та прогнози на 2026 рік. Інститут досліджень авторинку (ІДА). 2025. URL: https://eauto.org.ua/news/904

Ільчишин Ярослав
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Оприсок М.Д.)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

У сучасній ринковій економіці конкурентоспроможність визначає не лише рівень ефективності підприємства, а й його здатність до довгострокового існування в умовах нестабільності середовища. Для закладів ресторанного господарства, які функціонують у сфері гостинності – однієї з найбільш чутливих до соціально-економічних коливань, – питання управління конкурентоспроможністю набуває особливого значення. Адже конкуренція проявляється не лише у ціновій площині, а й у прагненні задовольнити запити споживача. Підвищення конкурентоспроможності на ринку «вимагає формування необхідної системи управління конкурентними перевагами, що враховуватиме динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства у взаємозв'язку із соціальноекономічним, технологічним і природним середовищем» [1]. Для закладів ресторанного господарства система управління конкурентоспроможністю повинна інтегрувати як традиційні інструменти менеджменту, пов'язані з ефективністю використання ресурсів, так і інноваційні механізми, спрямовані на створення унікальної цінності для споживача.

Враховуючи сучасні трансформаційні зміни, вагоме значення у системі управління конкурентоспроможністю набуває принцип цифровізації, адже це не лише використання технологічних засобів, але і зміна самої логіки управління, комунікації та створення споживчої цінності. Його сутність полягає у тому, що цифрові технології стають не допоміжним інструментом, а середовищем функціонування підприємства, у якому відбувається переосмислення бізнес-моделі, операційних процесів і взаємин із клієнтами. Цифрові технології стають ключовими інструментами підвищення ефективності управління, поліпшення якості обслуговування й побудови довготривалих відносин зі споживачем. У цих умовах управління конкурентоспроможністю набуває системного характеру, поєднуючи економічні, організаційні, технологічні та соціальні складові.

За дослідженнями National Restaurant Association, що проводилися у 2022 році «53% ресторанних закладів вже застосовують хоча б одну форму автоматизованої системи управління, 32% планують впровадити такі системи в майбутньому, а 15% ще не усвідомлюють важливості їх використання» [3].

Практика функціонування сучасних закладів ресторанного господарства підтверджує, що цифрова трансформація управлінських процесів є не лише стратегічним трендом, а й необхідною умовою підтримання конкурентних позицій на ринку. Цифрові технології дозволяють інтегрувати ключові функції управління (маркетинг, облік, логістику, контроль якості, взаємодію з клієнтами) у єдину інформаційну систему, що забезпечує оперативність, прозорість і адаптивність бізнес-процесів. Досвід провідних світових і українських мереж ресторанного господарства демонструє широкий спектр напрямів цифровізації, а саме від автоматизації операційних процесів до впровадження систем штучного інтелекту, аналітики даних і екологічно орієнтованих цифрових рішень. У стратегічному вимірі цифрова трансформація сприяє підвищенню стійкості підприємства, адже створює умови для адаптації до мінливого ринкового середовища. Сучасні цифрові інструменти дозволяють оперативно реагувати на ризики, моделювати сценарії розвитку подій, планувати відновлення після кризових ситуацій.

Інтеграція інструментів ERP, CRM, HRM, BI та FinTech-технологій дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити прозорість фінансових потоків, покращити якість сервісу та розвинути персонал як ключовий ресурс конкурентоспроможності. Застосування Big Data, штучного інтелекту та аналітики клієнтської поведінки формує передумови для персоналізації послуг, розроблення інноваційних бізнес-моделей і гнучкого реагування на ринкові зміни. Крім того, цифровізація сприяє екологічній модернізації підприємств, зокрема через впровадження систем енергоефективності, автоматизованого контролю ресурсів і зменшення відходів. У сукупності ці чинники зміцнюють стійкість бізнесу, підвищують його інвестиційну привабливість і соціальну репутацію.

Цифрові технології мають стати не лише інструментом автоматизації, а й засобом для формування конкурентних переваг через персоналізацію обслуговування та інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів комунікації з клієнтами. На думку І. Сокирник «управління конкурентоспроможністю в ресторанному господарстві в умовах цифровізації потребує інтеграції технологій у всі аспекти роботи підприємства. Це дозволяє не лише підвищувати прибутковість, а й створювати додаткову цінність для клієнтів» [2].

Отож, цифрова трансформація управлінських процесів у закладі ресторанного господарства є важливим фактором формування його конкурентоспроможності, визначаючи не лише технологічний рівень розвитку підприємства, але і його здатність до стратегічного оновлення, інноваційності, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Впровадження сучасних цифрових інструментів в систему управління конкурентоспроможністю спрямоване на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів і

формування нової якості взаємодії з клієнтами. Цифрові технології дозволяють перетворити дані на стратегічний ресурс, що забезпечує глибше розуміння споживчих потреб, точніше прогнозування попиту та оперативне реагування на зміни ринкового середовища.

Використані джерела

1. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 286-289.

2. Сокирник І. В. Управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного бізнесу в умовах нестабільності воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 100-104.

3. Тищук І., Терещук О. Інноваційні технології у готельно-ресторанному бізнесі: ефективність, персоналізація, автоматизація. *Економіка та суспільство.* 2025. Випуск 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-61

Кочмар Ольга, Крета Ляна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Бойчик І.М.)

РОЛЬ ТОРГОВОЇ МАРКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

Для забезпечення та підвищення ефективності функціонування торгові підприємства усе більше використовують нематеріальні елементи, одним з яких є торгова марка. «З точки зору споживача, торговельна марка – це будь-яке позначення, яке допомагає йому відрізнити товари або послуги однієї компанії від товарів і послуг іншої. Це може бути назва, логотип, слоган або навіть особлива мелодія. Вона слугує своєрідним маяком, що вказує на походження товару та гарантує його якість. Коли ви бачите відомий логотип, ви підсвідомо очікуєте певний рівень сервісу або характеристики продукту, до яких ви звикли. З юридичної точки зору, торговельна марка – це офіційно зареєстроване позначення, яке підтверджується свідоцтвом. Згідно з українським законодавством, торговельна марка – це будь-яке позначення, яке може бути представлене графічно (словесне, зображувальне, комбіноване) або іншим чином, і яке здатне відрізняти товари та послуги однієї особи, від товарів та послуг інших осіб» [1].

Торгова марка (товарні знаки, комерційні найменування) дозволяють споживачеві швидко зорієнтуватись на ринку і чітко уявити, хто, які, якої якості товари і послуги він отримає. Споживачі часто ототожнюють торгову марку з брендом, але ці поняття не тотожні. «Бренд – це значно ширше поняття, що формує цілісний образ продукту в свідомості споживачів. Він охоплює не тільки торговельну марку, а й інші елементи, такі як дизайн, фірмовий стиль, слогани, символи та звуки» [1].

Стосовно торгової марки, можемо відзначити, що вона здатна не лише впливати на підвищення ефективності діяльності торгового підприємства, але й формувати його конкурентоспроможність на ринку. В управлінні підприємством, спрямованому на підвищення ефективності його функціонування, значення торгової марки щоразу зростає, особливо це характерно для ринку одягу, на якому щороку з’являються нові виробники, продавців, торгові марки і бренди. Насамперед, доцільні відзначити таку її роль в управлінні підприємством:

- торгова марка як ідентифікатор товарів і послуг; вона дозволяє диференціювати товари на ринку та відрізняти їх за виробником, продавцем, надавачем послуг;

- торгова марка формує лояльність покупців до торгового закладу, до його товарів, що спонукає споживачів робити повторні покупки;
- сильна торгова марка стає важливою конкурентною перевагою торгового підприємства, вона викликає стійкі асоціації у покупців стосовно якості товарів продавця, якості наданих послуг та ін., а це дуже складно копіювати конкурентами;
- торгова марка може перетворитись на один з найцінніших активів торгового підприємства; якщо вона зареєстрована, то вона впливає на вартість бізнесу, що дає підприємству додаткові дивіденди на ринку;
- якщо торгова марка зареєстрована, то вона дає торговому підприємству виключне право на її використання, а це захищає її від підробок, несанкціонованого використання та створює своєрідний бар'єр для проникнення на ринок нових конкурентів або активізації діяльності існуючих;
- торгову марку можна масштабувати в процесі виходу торгового підприємства на нові ринки; вона стає впізнаваною на цих ринках, викликає довіру у нових покупців, дозволяє розширювати бізнес;
- торгова марка є підґрунтям для розвитку бренду торгового підприємства, який є значно ширшим за неї, оскільки включає ціннісну позицію підприємства, імідж та ін.

Для того, щоб торгова марка позитивно впливала на забезпечення ефективності функціонування мережевих структур, таким структурам необхідно подбати про її конкурентоспроможність. «Конкурентоспроможність торговельної марки – це ключовий елемент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Ця система управління охоплює комплекс стратегій, процесів і заходів, які спрямовані на створення та збереження довгострокових конкурентних переваг на ринку» [2].

Конкурентоспроможність торгової марки формується на трьох рівнях. Перший рівень є відображенням наявних і потенційних активів, які формують конкурентоспроможність торгового підприємства і є його основним нематеріальними активами. Такими активами підприємства є:

– поінформованість споживачів про торгову марку;

– цінності для споживача, які демонструє і пропагує торгова марка;

– стійка суб'єктивна картина, образ торгової марки, який формується у його свідомості;

– лояльність споживачів, яка перетворюється для торгового підприємства додатковим доходом;

– репутація як сукупне сприйняття торгової марки, яке є підґрунтям для довіри споживачів.

Усі ці елементи в сукупності є основою для стратегічного планування та планомірного перетворення торгової марки в повноцінний бренд.

Другий рівень відображає поточну конкурентну позицію торгового підприємства на ринку. Її можна охарактеризувати низкою показників:

- частка торгової марки на ринку;
- глибина проникнення на ринок;
- темпи зростання на ринку;
- частота повторних покупок;
- преміальна надбавка до ціни за торгову марку.

Конкурентна позиція торгового підприємства є основним індикатором результативності роботи менеджменту підприємства. Вона є основою для розробки «тактичних заходів, що дозволяють зміцнити ринкові позиції як самої торговельної марки, так і пов'язаного з нею продукту та підприємства в цілому. Крім того, цей показник є ключовим інструментом для моніторингу та своєчасного коригування загальної конкурентної стратегії» [2].

Третій рівень відображає внесок торгової марки у прибуток підприємства, тому її вартість часто називають «бренд-капіталом». Вимірником такого капіталу є «чистий дисконтований грошовий потік, який генерує торговельна марка» [2]. Вартість торгової марки можна розглядати як ключовий показник ефективності управління її конкурентоспроможністю, а останню не можна забезпечити без підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Неефективно працююче підприємство не може бути конкурентоспроможним. Тому опосередковано через систему охарактеризованих показників різних рівнів формування цієї конкурентоспроможності можемо оцінити ефективність роботи підприємства і виявити, де в цьому ланцюжку є слабкі ланки, що потребують прийняття відповідних управлінських рішень.

Використані джерела

1. Ортинський М. 22.08.2025. Торговельна марка: види, вимоги та переваги для бізнесу. URL: https://yankiv.com/ua/torgovelna-marka-vydy-vymogy-ta-perevagy-dlya-biznesu/

2. Захарченко А., Могила Р., Раєвський С. Іміджева та стратегічна функція торговельної марки в забезпеченні конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство.* 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-20

Кошова Ксенія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор,
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Собко О.М.)

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах формування цифрової економіки розвиток маркетингового потенціалу підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме маркетингова сфера найбільш чутливо реагує на технологічні зміни, трансформацію споживчої поведінки та посилення ціннісної конкуренції. Масштабна цифровізація підприємницьких екосистем зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління маркетинговим потенціалом як інтегрованої здатності суб'єкта господарювання ефективно формувати та реалізовувати ринкові переваги, забезпечувати адаптивність до змін та створювати додану вартість у цифровому середовищі. Цифровий маркетинг у сучасних умовах виступає ключовим інструментом розвитку маркетингового потенціалу підприємств, оскільки поєднує технологічні платформи, інформаційні системи, аналітичні методи та цифрові канали комунікації, що забезпечують цілісне управління взаємодією зі споживачами. Перехід від традиційних форм маркетингових комунікацій до цифрових дозволяє підприємствам підвищити оперативність управлінських рішень, поглибити аналітику ринкових процесів, забезпечити гнучкість стратегій позиціонування та адаптацію до динамічних змін попиту.

Розширення практики застосування цифрового маркетингу сприяє підвищенню рівня персоналізації маркетингових пропозицій, зниженню трансакційних витрат, оптимізації процесів збору й обробки даних та зростанню ефективності маркетингової діяльності загалом. Використання інструментів соціальних мереж, контент-маркетингу, пошукової оптимізації, email-комунікацій та аналітики великих даних формує багатовимірний маркетинговий простір, у межах якого підприємство може не лише задовольняти наявний попит, а й активно формувати його, зокрема щодо інноваційної продукції. Застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності забезпечує автоматизацію ключових функцій управління взаємодією зі споживачами, підвищує якість аналітичних досліджень та дозволяє здійснювати глибоку сегментацію ринку. Аналітичні платформи та системи обробки великих масивів даних створюють передумови для прогнозування попиту, оцінювання місткості ринкових ніш і формування обґрунтованих стратегічних рішень, що посилює інтелектуальну складову маркетингового потенціалу підприємства.

Важливою характеристикою цифрового маркетингу є формування багатоканальної комунікації, яка забезпечує постійну присутність підприємства у цифровому інформаційному просторі та підтримує інтерактивну взаємодію зі споживачами. Такий підхід сприяє зростанню лояльності до бренду, підвищенню впізнаваності продукції, розбудові системи зворотного зв'язку та розвитку клієнтоорієнтованої моделі бізнесу. У результаті маркетинговий потенціал трансформується з інструментального ресурсу у стратегічний фактор довгострокової конкурентоспроможності.

Розвиток цифрового маркетингу також розширює можливості підприємств щодо виходу за межі локальних ринків і проникнення у нові ринкові ніші, зокрема в міжнародному економічному просторі. Масштабування маркетингового потенціалу в онлайн-середовищі створює умови для підвищення експортної спроможності, зміцнення брендових позицій та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Таким чином, цифровий маркетинг у сучасній економіці виступає не лише інструментом просування товарів і послуг, а системоутворюючим елементом управління маркетинговим потенціалом підприємств. Його розвиток забезпечує підвищення ефективності маркетингових процесів, поглиблення аналітичної бази управління, формування стійких конкурентних переваг і адаптацію підприємств до викликів цифрової трансформації, що визначає їх здатність до сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Використані джерела

1. Вовк, В., & Черкаський, О. оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2025. №79. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2

2. Тельнов А.С., Третько С.В. Формування маркетингової інформаційної системи розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка. 2025. №5. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/222

Кравець Назар
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор,
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Собко О.М.)

ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни управління розвитком підприємств в Україні набуває особливої складності та стратегічної значущості, оскільки поєднує необхідність забезпечення операційної стійкості з адаптацією до високого рівня невизначеності, ризиків і структурних зрушень у національній та глобальній економіці. Війна трансформує зовнішнє середовище функціонування підприємств, посилює логістичні, кадрові, фінансові та ринкові обмеження, що зумовлює потребу у перегляді традиційних підходів до управління розвитком і посиленні ролі стратегічного менеджменту.

Досвід діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» свідчить, що навіть в умовах воєнної нестабільності підприємство може зберігати конкурентні позиції за рахунок інтеграції у глобальні виробничі ланцюги, підтримки з боку міжнародної корпорації та наявності розвиненого виробничого і кадрового потенціалу. Водночас війна актуалізує проблему недостатньої структурованості управлінських рішень у сфері стратегічного планування розвитку, що обмежує можливості довгострокової модернізації та проактивного реагування на зміну ринкових умов. За таких обставин покращення управління розвитком підприємства має ґрунтуватися на системному поєднанні стратегічного аналізу, гнучкого планування та постійного контролю реалізації управлінських рішень.

Особливої ваги в умовах війни набуває розвиток маркетингового потенціалу як інструменту забезпечення стійкості підприємства та збереження доступу до міжнародних ринків. Для виробничих підприємств кабельно-провідникової галузі маркетинговий потенціал формується не лише через комунікації з ринком, а й через здатність відповідати жорстким стандартам якості, швидко адаптувати виробничі програми до змін технологічних вимог та підтримувати довгострокові партнерські відносини з глобальними замовниками. В умовах воєнних ризиків це дозволяє мінімізувати втрати від внутрішніх шоків і компенсувати їх за рахунок стабільного зовнішнього попиту.

Покращення управління розвитком підприємства в умовах війни передбачає впровадження інтегрованого підходу до стратегічного управління, що охоплює оцінку внутрішнього потенціалу, формування реалістичних стратегічних цілей і забезпечення гнучких механізмів їх досягнення. Для ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» ключовим є поєднання виробничої стабільності з технологічним оновленням, цифровізацією процесів і розвитком

людського капіталу. Саме цифрові рішення та автоматизація управління дозволяють зменшити залежність від зовнішніх збоїв, підвищити прозорість бізнес-процесів і забезпечити оперативність управлінських рішень у кризових умовах. Війна також посилює значення диверсифікації ринків збуту як стратегічного напряму розвитку. Орієнтація виключно на обмежене коло замовників підвищує вразливість підприємства до змін у глобальних виробничих програмах, тоді як розширення присутності на ринках Європейського Союзу та освоєння суміжних технологічних сегментів створює додаткові можливості для зростання. Зростання попиту на компоненти для електромобілів, гібридних систем і автоматизованих рішень формує нові ніші, у яких підприємства кабельно-провідникової галузі можуть посилювати свої конкурентні позиції навіть за умов внутрішньої нестабільності.

Важливою складовою покращення управління розвитком у воєнний період є посилення внутрішньої ефективності підприємства. Оптимізація бізнес-процесів, впровадження принципів ощадливого виробництва, розвиток системи управління якістю та формування механізмів ранньої діагностики ризиків дозволяють підвищити стійкість виробничої системи до зовнішніх потрясінь. Одночасно інвестиції у розвиток персоналу та формування корпоративної культури інновацій забезпечують збереження кадрового потенціалу, що є критично важливим в умовах воєнної міграції та дефіциту кваліфікованої робочої сили. Таким чином, покращення управління розвитком підприємства в умовах війни слід розглядати як комплексний процес, що поєднує стратегічну гнучкість, розвиток маркетингового та виробничого потенціалу, цифровізацію управління та диверсифікацію ринків збуту. Реалізація такого підходу дозволяє підприємствам не лише зберігати функціональну стабільність у кризових умовах, а й формувати передумови для довгострокового відновлення та конкурентного зростання у післявоєнний період.

Використані джерела

1. Собко О. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2024. №1(13). 308-317. https://doi.org/10.32750/2024-0130

2. Собко О. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. (2023). Економічний аналіз, 33(2), 194-201. http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/5708

Кравчук Владислав
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Смерека С.Б.)

РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАГАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність інтеграції антикризового управління у загальну стратегію розвитку підприємства зумовлена тим, що сучасна стійкість бізнесу визначається не лише потенціалом до зростання, але й критичною здатністю ефективно виживати та підтримувати необхідний рівень безпеки в умовах ринкової нестабільності. Стратегія безпекового розвитку, яка ігнорує ймовірність потенційних кризових явищ, є, по суті, лише теоретичною конструкцією, а не дієвим механізмом довгострокового існування організації.

Підприємство, яке прагне безпекового розвитку, зазвичай орієнтується на такі цілі, як збільшення ринкової частки, зростання прибутковості та підвищення інвестиційної привабливості. Проте сучасне економічне середовище сповнене факторів нестабільності, здатних миттєво припинити цей розвиток. Серед них: непередбачувані зміни попиту, проблеми у логістиці, валютні коливання, регуляторний тиск, внутрішні конфлікти та зовнішні загрози (репутаційні, кібербезпекові).

Тому стратегія підприємства не може зосереджуватися лише на зростанні; вона повинна обов’язково включати механізми забезпечення антикризового управління. Під безпековістю тут розуміється здатність підприємства захистити свої ключові економічні інтереси навіть в умовах кризи [2].

Отже, антикризове управління стає життєво важливим, оскільки його функція полягає у ранньому виявленні загроз та оперативній мобілізації ресурсів до того, як збитки стануть критичними. Це вимагає постійної діагностики стану бізнесу, розробки та оновлення сценаріїв реагування, створення резервів ліквідності, диверсифікації джерел доходу та формування гнучких управлінських структур, здатних ефективно функціонувати в умовах стресу.

Система антикризового управління має чітко виражений економічний та організаційний вплив, що безпосередньо підвищує безпековість підприємства. Її сутність полягає у створенні внутрішньої системи прийняття рішень, де відповідальність за фінансову та операційну стабільність не обмежується лише власниками чи фінансовим відділом, а поширюється на всі рівні управління [4].

Це вимагає від кожного структурного підрозділу розуміння своєї ролі у підтримці безпековості. Інтегруючи антикризове управління у стратегічний менеджмент, організація здобуває дисципліну, встановлює стандарти поведінки та запобігає інформаційному хаосу чи взаємним звинуваченням між департаментами під час криз. Фактично, ця система виконує функцію стабілізатора управлінської логіки в умовах нестабільності.

Висновки. Підсумовуючи, зауважимо, що сучасна система антикризового управління є не просто додатковим елементом, а обов'язковим стрижнем стратегії розвитку підприємства. Саме вона забезпечує безпековість – ключову передумову довготривалого існування бізнесу, що є важливішим за короткострокове зростання.

Оскільки сучасний бізнес функціонує в умовах постійної нестабільності, де будь-який збій (у постачанні, фінансах, регулюванні чи репутації) може перерости в руйнівну кризу, стратегія без вбудованих механізмів захисту, раннього виявлення загроз, локалізації наслідків та збереження керованості не виконує своєї функції.

Таким чином, антикризове управління, забезпечуючи діагностику ризиків, підтримку ліквідності, безперервність операцій, збереження довіри (партнерів і персоналу) та внутрішню дисципліну, дозволяє підприємству не просто витримувати зовнішній тиск, а й продовжувати реалізовувати свої довгострокові цілі. У сучасній логіці управління розвиток слід тлумачити не як просте збільшення масштабів, а як кероване і захищене зростання, де безпековість є не побічним продуктом успіху, а самостійною стратегічною цінністю, що визначає життєздатність організації у перспективі.

Використані джерела

1. Орлик О. В. Інформаційні системи в сфері управління організацією. Вісник соціально-економічних досліджень. 2002. Вип. 12. С. 188–191.

2. Олійник А.П. Місце системи антикризового управління в загальній стратегії розвитку підприємства через призму досягнення безпечності. Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування»). Випуск №11 (51). 2025 р. С. 475-484.

3. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 418–421.

4. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201

5. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237

6. Філіпішин І. В. Механізм управління розвитком промислового підприємства. Економіка промисловості. 2011. № 4. С. 220–227.

Красов Олександр
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., викладач кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Гайда Т.Ю.)

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Удосконалення стратегії ціноутворення торговельних підприємств є одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Сучасне середовище функціонування торговельних підприємств характеризується високою динамікою попиту, зростанням цінової чутливості споживачів, посиленням конкуренції та підвищенням ролі логістичних і операційних витрат у формуванні кінцевої ціни. За таких умов стратегія ціноутворення має розглядатися не лише як інструмент покриття витрат і отримання прибутку, а як складова загальної стратегії управління ринковою поведінкою підприємства.

Ефективна стратегія ціноутворення передбачає диференційований підхід до формування цін залежно від асортиментної структури, ціннісного позиціонування продукції та рівня еластичності попиту за окремими товарними групами. Запровадження багаторівневої моделі ціноутворення дозволяє узгодити інтереси різних сегментів споживачів, зберігаючи преміальне позиціонування високоякісних товарів, забезпечуючи конкурентоспроможність продукції середнього сегмента та підтримуючи привабливість базових позицій для ціново чутливих клієнтів. Такий підхід сприяє оптимізації маржинальності та зменшенню ризику втрати ринкової частки. Важливим напрямом удосконалення цінової стратегії є підвищення її гнучкості з урахуванням змін у витратній структурі підприємства, зокрема логістичних та операційних складових. Відокремлення стабільної базової ціни від змінних надбавок дозволяє забезпечити більшу прозорість цінової політики, знизити негативне сприйняття цінових коливань з боку споживачів і підвищити передбачуваність комерційних рішень для партнерів. У результаті ціна перетворюється на інструмент балансування між ринковими вимогами та внутрішніми фінансовими можливостями підприємства.

Суттєве значення у системі ціноутворення має інтеграція цінових рішень з управлінням товарними запасами. Використання цінових механізмів для регулювання швидкості обороту продукції дозволяє оптимізувати складські залишки, зменшити витрати на зберігання та підвищити ефективність використання оборотного капіталу. Такий підхід забезпечує узгодженість між цілями збуту, логістики та фінансового управління, що є особливо важливим для торговельних підприємств із широким асортиментом.

Удосконалення стратегії ціноутворення також передбачає активне використання цінових інструментів у роботі з корпоративними клієнтами. Формування прогнозованих і стабільних цінових умов у межах довгострокових контрактів сприяє зміцненню партнерських відносин, підвищує довіру до підприємства та забезпечує більш рівномірне планування грошових потоків. Для клієнтів це створює додаткову цінність у вигляді зниження невизначеності та спрощення процесів планування власної діяльності. Невід'ємною складовою ефективної цінової стратегії є її тісний зв'язок із маркетинговою діяльністю підприємства. Ціна в сучасних умовах дедалі більше сприймається як відображення сукупної цінності пропозиції, що включає якість продукції, рівень сервісу, надійність постачання та додаткові нематеріальні вигоди. Орієнтація на комунікацію довгострокової економічної вигоди та зниження сукупних витрат володіння дозволяє зменшити цінову еластичність попиту та підвищити лояльність споживачів.

Зростання ролі цифрових технологій у діяльності торговельних підприємств створює додаткові можливості для розвитку стратегічного ціноутворення. Інтеграція цінової політики з цифровими каналами комунікації, CRM-системами та аналітичними інструментами забезпечує більш точне сегментування клієнтів, персоналізацію цінових пропозицій і оперативне коригування цін відповідно до змін ринкової ситуації. У підсумку стратегія ціноутворення трансформується у динамічний інструмент управління конкурентними перевагами торговельного підприємства. Таким чином, удосконалення стратегії ціноутворення торговельних підприємств доцільно розглядати як комплексний процес, що поєднує диференціацію асортименту, гнучкість цінових рішень, інтеграцію з маркетинговою стратегією та використання цифрових інструментів управління. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню ефективності комерційної діяльності, зміцненню ринкових позицій і формуванню стійких передумов для довгострокового розвитку підприємств.

Використані джерела

1. Власова Н. О., Безгінова Л. І., Гросул В. А., Дядюк М. А., Зубков С. О., Кушнір Т. Б., Мелушова І. Ю., Мілаш І. В., Смольнякова Н. М., Сукачова С. М., Филипенко О. М., Чорна М. В. (2012). Формування ефективної цінової політики підприємств торгівлі на продовольчі товари: монографія / Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків: ХДУХТ. 376 с.

2. Мишко О., Камінська І. (2021). Формування цінової політики торговельних підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство, №23. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-25

Кутний Віктор, Олексюк Сергій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Волошин Р.В.)

ОБГРУНТУВАННЯ ВПЛИВУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ

У сучасних умовах трансформації національної економіки України ефективність організації збутової діяльності стає фундаментальним чинником, що визначає стратегічні перспективи розвитку суб'єктів господарювання. Торгівля, як специфічна галузь, виконує критичну функцію завершення товарного обігу, трансформуючи продукт у грошову форму та задовольняючи потреби кінцевих споживачів. Попри високу адаптивність та гнучкість ритейлу, значна частина підприємств сектору демонструє нестабільні фінансові результати або збитковість. Це актуалізує проблему пошуку механізмів зміцнення економічної стійкості, де саме збутова діяльність виступає першоджерелом формування ресурсного потенціалу та головним інструментом нівелювання ринкових ризиків.

Збутову діяльність слід розглядати як цілеспрямовану систему організаційно-економічних заходів, що базуються на синергії виробничого потенціалу, маркетингового планування та логістичного супроводу. Вона охоплює не лише механічний процес реалізації, а й комплексне дослідження кон'юнктури ринку, управління каналами розподілу та сервісну підтримку. У контексті економічної стійкості збут виконує роль регулятора внутрішньої рівноваги підприємства. Економічна стійкість при цьому дефініюється як здатність системи зберігати свою функціональність та структуру під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища. Вона інтегрує фінансову, маркетингову та організаційну складові, де ризикостійкість виступає іманентною властивістю системи управління, що забезпечує цільовий рівень результативності через своєчасну ідентифікацію та діагностику загроз.

Ефективність збуту прямо впливає на швидкість обертання товарних запасів. Прискорення коефіцієнта оборотності сприяє вивільненню фінансових ресурсів та скороченню операційного циклу, тобто часу перетворення товарних активів у ліквідні грошові кошти. Водночас надмірна залежність від кредиторської заборгованості за товари, що є типовим для торгівлі, створює ризик втрати автономності, якщо темпи збуту сповнюються. Особливої ваги набуває аналіз чистого грошового потоку від операційної діяльності. Стале генерування позитивного операційного потоку є гарантом платоспроможності підприємства. Навпаки, ситуація, коли прибуток не підкріплений реальним притоком коштів через неефективний збут, призводить до падіння абсолютної ліквідності нижче критичної позначки 0,25, що сигналізує про передкризовий стан.

Збутова діяльність торговельного підприємства супроводжується специфічними ризиками: від помилкового вибору стратегії просування до асортиментної невідповідності запитам ринку. Забезпечення економічної стійкості вимагає впровадження системного підходу до ризикостійкості на основі моделі PPRR (Prevention, Preparedness, Response, Recovery). Профілактика ризиків через диверсифікацію постачальників та оптимізацію логістичних ланцюгів дозволяє мінімізувати потенційні втрати. Використання діагностичних інструментів, таких як матриця RISK-навігатора, дає змогу ідентифікувати критичні внутрішні загрози на ранніх стадіях. Економічна доцільність заходів із мінімізації ризиків повинна базуватися на принципі перевищення потенційного ефекту від збереження стійкості над витратами на превентивні заходи.

Отже, збутова діяльність є домінуючим фактором забезпечення економічної стійкості торговельного підприємства. Саме через ефективну організацію продажів та управління товарооборотом реалізується потенціал прибутковості, оптимізується операційний цикл та забезпечується необхідний рівень ліквідності. Формування ризикостійкої системи збуту, що базується на випереджаючому зростанні ефективності відносно витрат, дозволяє суб'єктам господарювання не лише виживати в умовах ринкової волатильності, а й створювати підґрунтя для довгострокового економічного зростання.

Використані джерела

1. Усова М.О. Управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024. 267 с. https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2024/08/usova-dysert-24.pdf

2. Гросул В.А., Усова М.О. Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі. Інноваційна економіка. 2022. №9-10. С. 70-77. https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/886/0

Agnieszka Lewicka
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

FRANCHISING JAKO ZACHĘTA DO PROWADZENIA WŁASNEGO BIZNESU

W dobie globalizacji oraz rozwoju gospodarczego coraz więcej osób myśli o własnej firmie. Wiele z nich zakłada własne przedsiębiorstwa - jednak nawet najlepszy pomysł na własną działalność, a także wbicie się w niszę rynkową nie gwarantuje długookresowego powodzenia. Sukces każdej nowej firmy zależy bowiem od tego, czy będzie w stanie pozyskać klientów, a nie można tego zweryfikować przed startem przedsięwzięcia. W takim wypadku warto założyć własny biznes, korzystając z cudzego pomysłu czyli tzw. franchisingu.

Franchising polega na przekazaniu przez działającą już na rynku firmę, prawa do korzystania z dobra, które jest jej własnością. Jest również pojmowany jako szeroko rozumiana metoda wszelkiej współpracy gospodarczej pomiędzy podmiotami wykazującymi pełną samodzielność prawną. Idea tej współpracy opiera się na kooperacji dwu stron umowy: franchisodawcy (czyli firmy, która udostępnia swój sprawdzony sposób na biznes) i franchisobiorcy (czyli firmy, która chce skorzystać z pomysłu). Biorca licencji może liczyć ze strony dawcy licencji na systemową i systematyczną opiekę - na szkolenia dla siebie i załogi, na kampanie promocyjne wspierające sprzedaż czy na know-how dla danej branży, np. wiedzę o specyfice rozliczeń i księgowości. Za tę pomoc biorca przekazuje franchisodawcy tzw. opłatę wstępną za udzielenie licencji i potem przez cały czas trwania umowy wpłaca na rzecz dawcy pewien ustalony procent swoich obrotów. Pieniądze te są wykorzystywane na rzecz całej sieci i służą wszystkim biorcom, ponieważ są przekazywane na badania marketingowe, opracowywanie nowych produktów i kampanie reklamowe. Tak więc, franchisobiorca wykorzystuje w swojej działalności doświadczenie, wiedzę i metody działania opracowane przez dawcę licencji.

W Polsce na przełomie 2024 i 2025 roku 19 tys. franchisobiorców prowadziło 22,7 tys. sklepów i punktów usługowych w ramach 440 sieci franchisingowych. Liczba nowychsystemów franchisingowych wzrosła w ciągu roku o 21,5% i od kilku lat utrzymuje się na wysokim poziomie charakterystycznym dla gospodarki w fazie szybkiego rozwoju.

Branżą najbardziej kojarzoną z franchisingiem była na początku gastronomia, zwłaszcza firma McDonald’s, a najprężniej rozwijały się franchisingowe sieci sklepów spożywczych. Dziś biznes na zasadzie franchisingu sprawdza się we wszystkich branżach (banki, firmy dystrybucyjne, usługowe, produkcyjne).

Do najciekawszych firm franchisingowych w roku 2024 zaliczono (tabela 1).

Tabela 1

Najciekawsze firmy franchisingowe

Do 100 tys. zł:

Firma	**Branża**	**Min. kwota inwestycji**
1. Szame	Sklepy z bielizną	40 tys. zł
2. Bank BPH	Placówki bankowe	10 tys. zł
3. Polska Agencja Finansowa	Przelewy, opłata rachunków	7 tys. zł
4. Green Way	Restauracje wegetariańskie	60 tys. zł
5. Groszek	Sklepy spożywcze	40 tys. zł
6. Piekarnia pod Telegrafem	Wyroby piekarnicze i cukiernicze	45 tys. zł
7. mPunkt	Akcesoria GSM i usługi Plus GSM	60 tys. zł
8. Da Grasso	Pizzerie	70 tys. zł
9. Galeria Prezentów	Sklepy z upominkami	60 tys. zł
10. Okazja	Sklepy wyprzedażowe	20 tys. zł

Od 100 tys. zł:

Firma	**Branża**	**Min. kwota inwestycji**
1. Derri	Sklepy z odzieżą skórzaną	120 tys. zł
2. Dominet Bank	Placówki bankowe	150 tys. zł
3.Laboratorium kosmetyczne Dr Irena Eris	Salony kosmetyczne	200 tys. zł
4. Diverse	Sklepy z odzieżą	105 tys. zł
5. Cafe Nescafe	Kawiarnie	150 tys. zł
6. Camille Albane	Salony fryzjerskie	125 tys. zł
7. McDonald's	Restauracje fast ford	600 tys. zł
8. Mail Boxes Etc.	Usługi biurowe	150 tys. zł
9. Piotr i Paweł	Delikatesy spożywcze	500 tys. zł
10. House	Sklepy z odzieżą	105 tys. zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie Forbes nr 10/2025.

Przedsiębiorcy coraz częściej decydują się na działania w ramach franchisingu. Daje on bowiem nie tylko pomysł, ale też prawo do korzystania z rozpoznawalnej marki, dostęp do nowoczesnych systemów informatycznych, rabaty od stałych dostawców, usług serwisowych czy ubezpieczeniowych. I choć franchising sam z sobie nie chroni przed bankructwem, to znacząco zwiększa szanse na odniesienie sukcesu.

Literatura

1. *Banachowicz E., Nowak J., Starkowski M.T. Franchising czyli klucz do przyszłości, Businessman Book, Warszawa.*
2. *Kruszewska M. Biznes pod obcą marką, Forbes nr 10/2025.*
3. *Stecki L., Franchising, Dom Organizatora, Toruń 2020.*
4. *Wiśniewski M. Własna firma to jest to, Własny biznes FRANCHISING INFO, nr 3/2019.*
5. *www.franchising.pl*
6. *www.nf.pl/slownik/franchising*

Музика Роман
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: кандидат технічних наук, доцент кафедри транспорту і логістики ЗУНУ
Шевчук О.С.)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

У сучасній глобальній економіці логістика перетворилася з технічного елементу транспортного забезпечення у системоутворювальний чинник міжнародного руху товарів. Динаміка світової торгівлі, зростання складності виробничих ланцюгів і диджиталізація управлінських процесів повністю змінили уявлення про сутність перевезень. В сучасних умовах переміщення вантажу зводиться не лише до транспортування у фізичному сенсі, але передусім передбачає організацію потоку ресурсів, інформації та фінансів, що взаємодіють у глобальному просторі за логікою оптимальності, швидкості й передбачуваності. Адже «пошук більш простих і швидких рішень для доставки матеріалів, комплектуючих, товарів стає пошуком конкурентної переваги у виробництві та сприяє раціональному використанню виробничої потужності, зниженню запасів оборотних коштів, диверсифікації та оптимізації планування. Результатом цього постає питання постійного розвитку, відслідковування змін на ринку логістичних послуг та формування нових переваг у часовому просторі» [2]. Відповідно логістика забезпечує узгодженість рішень між виробниками, трейдерами, експедиторами, транспортними операторами, митними структурами та кінцевими споживачами. Саме завдяки логістиці економічна взаємозалежність держав набула практичного виміру: ефективність постачань визначає не лише конкурентоспроможність окремих компаній, а й позиції цілих країн у міжнародних рейтингах економічної динаміки.

Зростаючі обсяги торгівлі, вимоги до швидкості доставки, точності планування та прозорості ланцюгів постачання обумовлюють необхідність впровадження новітніх цифрових технологій. Цифровізація стає ключовим чинником конкурентоспроможності логістичних компаній, трансформуючи як операційні процеси, так і управлінські моделі.

Цифрова трансформація логістики «це складний, багатогранний і надзвичайно важливий процес, що передбачає використання сучасних інноваційних технологій для вдосконалення та оптимізації всіх аспектів ланцюгів постачання» [1]. Окрім цього даний «процес охоплює широке коло завдань, починаючи з прогнозування попиту, що дозволяє більш точно визначати потреби ринку, і закінчуючи управлінням запасами, плануванням ресурсів та організацією ефективної доставки товарів кінцевим споживачам» [1]. Сучасна логістика перетворюється на систему, де фізичний рух вантажу поєднано з цифровим

контролем, прогнозуванням і віртуальним моделюванням процесів. У таких умовах її ефективність визначається не масштабами інфраструктури, а здатністю до швидкої адаптації, аналітичного передбачення та мережевої взаємодії між усіма учасниками глобального транспортного простору.

Є. Марінов та Є. Лісений зазначають, що «цифрова трансформація логістичних процесів виступає не лише як можливість підвищення конкурентоспроможності компаній, а й як необхідність для їхнього виживання у мінливих умовах ринку» [3]. У даному визначенні науковці підкреслюють подвійну природу цифровізації, а саме з одного боку, вона є інструментом розвитку, який підвищує ефективність діяльності підприємств, оптимізує витрати та покращує якість обслуговування; з іншого боку, цифрова трансформація перетворюється на стратегічну необхідність, без якої компанія втрачає здатність конкурувати у цифровому середовищі. Окрім того, вчені в своїх дослідженнях акцентують увагу на тому, що цифровізація змінює не лише окремі процеси, а й парадигму функціонування логістичних систем у цілому. Зокрема, рішення приймаються на основі даних і прогнозних моделей, а не лише досвіду менеджерів; усі учасники ланцюга постачання об’єднані в єдиний цифровий простір; технології дозволяють передбачати збої в постачанні та попереджати їх наслідки; автоматизація скорочує адміністративні та логістичні витрати.

Цифровізація логістичних процесів у сфері вантажних перевезень проявляється через використання комплексу інструментів, що забезпечують збирання, обробку, передачу та аналітичне використання даних. Інструменти цифровізації формують взаємодоповнювану систему, де кожен технологічний компонент підсилює інший, зокрема аналітика ґрунтується на даних IoT, блокчейн гарантує безпеку, а хмарні сервіси забезпечують інтеграцію. Розвиток цих інструментів у логістиці вантажних перевезень означає перехід від фрагментованих операцій до єдиного інформаційно-аналітичного простору, у якому управління здійснюється через дані.

Сучасні цифрові системи здійснюють автоматизований вибір маршрутів з урахуванням дорожньої ситуації, погодних умов, сезонних коливань і стану транспортної інфраструктури. У результаті підвищується точність прогнозування часу прибуття вантажу, скорочуються простої транспортних засобів і зменшуються експлуатаційні витрати. Впровадження електронного документообігу, зокрема електронної товарно-транспортної накладної дозволило мінімізувати кількість паперових документів, скоротити час узгодження між учасниками ланцюга постачання та знизити адміністративні витрати.

Отож, інтеграція цифрових документів у єдину логістичну систему забезпечує прозорість і відстеження кожного етапу перевезення, формуючи довіру між усіма учасниками процесу, знижуючи рівень ризиків і втрат. Цифрові платформи створили умови

для об’єднання виробників, перевізників, митних органів, страхових компаній і споживачів у єдиний інформаційний простір. Що відповідно забезпечує швидкий обмін даними, синхронізацію дій і можливість оперативного коригування процесів. Завдяки цьому логістика набуває системного характеру, а управління потоками здійснюється в рамках інтегрованих цифрових екосистем.

Використані джерела

1. Дима О. О., Мартиненко М. О., Кривещенко В. В. Цифрова трансформація логістики: нові можливості та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 4(47). С. 58–65.

2. Іванов Ю. В., Нагай Д. Р., Сохань Т. Д. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* Сер. : Економіка і управління. 2025. Т. 36(75), № 1. С. 72–77.

3. Марінов Є., Лісений Є. Цифрова трансформація в логістиці. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-53.

Новак Андрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Волошин Р.В.)

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПАКУВАННІ ТОВАРІВ: ЕКОЛОГІЧНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ

У сучасній економіці пакувальна індустрія належить до стратегічно важливих секторів, оскільки безпосередньо впливає на ефективність функціонування товарних ринків, логістичних систем, рівень використання природних ресурсів і стан навколишнього середовища. Пакування виконує не лише функцію збереження та захисту продукції, а й виступає важливим елементом ринкової інфраструктури, що забезпечує інтеграцію виробництва, транспортування та споживання товарів. У цьому контексті інновації в пакуванні розглядаються як один із ключових чинників переходу до циркулярної економіки та досягнення цілей сталого розвитку.

Активний розвиток роздрібної торгівлі, зокрема електронної комерції, зумовлює зростання вимог до пакувальних рішень з боку бізнесу. Сучасні виробники орієнтуються на забезпечення швидкого, безпечного та економічно ефективного постачання товарів, що істотно підвищує роль упаковки у формуванні споживчої цінності продукту. Пакування дедалі частіше виконує маркетингову функцію, впливаючи на сприйняття бренду, рівень довіри споживачів і конкурентоспроможність компаній. Якість і функціональність пакувальних рішень безпосередньо впливають на збереження товарів у процесі транспортування та дотримання термінів доставки [1]. Сучасний етап розвитку пакувальної галузі характеризується суттєвим технологічним прогресом і виходом за межі традиційних підходів. Інновації спрямовані на оптимізацію використання матеріалів, зменшення маси упаковки без втрати її міцності, удосконалення конструктивних рішень і впровадження так званої «розумної упаковки». Остання поєднує фізичні та цифрові елементи, що дозволяють відстежувати рух товарів, контролювати умови зберігання та транспортування, а також підвищувати рівень захисту від підробок.

Актуалізація екологічних проблем, зокрема зростання обсягів відходів, забруднення довкілля та виснаження природних ресурсів, істотно впливає на розвиток пакувальної індустрії. Пакувальні матеріали становлять значну частку твердих побутових відходів, що створює серйозні загрози для екосистем і якості життя населення. Це зумовлює посилення екологічного регулювання та формування суспільного запиту на екологічно безпечні пакувальні рішення, які мінімізують негативний вплив на довкілля.

У відповідь на ці виклики інновації у сфері пакування дедалі більше орієнтуються на використання вторинної сировини, розвиток біорозкладних і компостованих матеріалів, а також впровадження багаторазових пакувальних систем. Перспективним напрямом є застосування матеріалів на основі крохмалю та інших біополімерів, які мають природне походження, характеризуються низьким вуглецевим слідом і здатні повністю розкладатися в природному середовищі. Такі рішення сприяють скороченню обсягів відходів і підвищенню рівня екологічної відповідальності виробників [2]. Водночас інновації в пакуванні мають не лише екологічний, а й вагомий економічний ефект. Хоча впровадження нових технологій часто супроводжується значними початковими інвестиціями, у довгостроковій перспективі вони забезпечують зниження виробничих витрат за рахунок економії матеріалів, підвищення рівня автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Крім того, екологічно орієнтовані пакувальні рішення підвищують привабливість продукції для споживачів і сприяють зміцненню ринкових позицій компаній.

Динаміка світового ринку пакування підтверджує стратегічну важливість інновацій у цій сфері. За оцінками аналітичних агентств, у 2025 році обсяг глобального пакувального ринку становить близько 1,18 трлн дол. США, а середньорічні темпи його зростання до 2030 року прогнозуються на рівні 3,46 %. Стабільне зростання ринку зумовлене адаптацією галузі до екологічних вимог, посиленням державного регулювання та змінами споживчих уподобань, які дедалі більше орієнтуються на сталі та екологічно безпечні пакувальні рішення [3].

Отже, інновації у пакуванні товарів виступають ключовим інструментом одночасного досягнення екологічних і економічних цілей. Вони забезпечують зниження негативного впливу на довкілля, підвищення ефективності використання ресурсів і формування конкурентних переваг підприємств у глобалізованій економіці.

Використані джерела

1. Тенденції упаковки. Gofromagazine. URL: https://gofromagazine.com/tendenczii-upakovki-2023.html

2. Майбутнє пакувальної індустрії: нові матеріали та технології. Evopack. URL: https://evopack.com.ua/majbutnye-pakuvalnoyi-industriyi-novi-materialy-ta-tehnologiyi/

3. Packaging Market Size & Share Analysis: Growth Trends and Forecast. Mordor Intelligence. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-packaging-market

Новіков Сергій, Бондар Максим
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Бойчик І.М.)

ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПЕРЕРОБНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

Підприємницька діяльність відіграє визначальну роль у функціонуванні ринкової економіки, адже сприяє насиченню ринку товарами й послугами, розширенню зайнятості населення, посиленню конкурентного середовища та впровадженню нововведень. Проблематика розвитку підприємництва є предметом дослідження багатьох науковців. Зокрема, В. Марченко зазначає, що «підприємницька діяльність є одним зі способів реалізації потенціалу особистості, прояву творчих здібностей у поєднанні з ризиками… Підприємництво в будь-яких його формах є одним із найважливіших чинників економічного зростання та стабільності держави, необхідним як суб'єктам господарської діяльності – фізичним та юридичним особам, так і суспільству в цілому» [2]. Т.Вдовичак відзначає, що підприємництво «створює новий прошарок – підприємець-власник…. Підприємництво… вважається одним із найпрестижніших занять. Адже саме цей вид діяльності у відповідних умовах найкращим чином виявляє людську суть, допомагає проявитися працівнику як особистості» [1]. На думку Н.Валінкеви, Т.Біляк, С.Бірюченко, К.Бужимської та ін. «підприємництво – це організаційно-господарська творчість, яка докорінним чином відрізняється від звичайної ділової активності, що ґрунтується на використанні готових перевірених схем господарювання. Творчий, новаторський характер підприємництва надає особливий статус її носію – особистості, яка не «підлаштовується», як це відбувається у менеджера або керівника вже створеної компанії, під форми налагодженого виробництва» [3].

Підприємництво в переробній промисловості охоплює діяльність суб'єктів господарювання, спрямовану на обробку, переробку та модифікацію сировини з метою отримання продукції, придатної для кінцевого споживання або подальшого використання в інших галузях. У переробній промисловості підприємництво характеризується певними особливостями, зокрема, можна відзначити його тісний зв'язок із первинними секторами економіки (сільським господарством, добувною промисловістю), а також із сектором послуг. Таким чином, переробна промисловість виступає сполучною ланкою між виробництвом ресурсів і кінцевим споживачем.

Однією з ключових особливостей підприємництва в переробній промисловості є висока капіталомісткість. Для започаткування та розвитку бізнесу необхідні значні інвестиції

у виробничі приміщення, технологічне обладнання, енергетичну та логістичну інфраструктуру, системи контролю якості та безпеки. Це зумовлює підвищені бар'єри входу на ринок порівняно з торгівлею або сферою послуг. Водночас висока капіталомісткість створює потенціал для довгострокової стабільності бізнесу, оскільки підприємства з сучасною матеріально-технічною базою мають вищу продуктивність і конкурентні переваги.

Переробна промисловість характеризується високим рівнем технологічної складності виробничих процесів, тому підприємництво у цій сфері потребує кваліфікованого персоналу, інженерно-технічних знань, постійного оновлення технологій і впровадження автоматизації та цифрових рішень. Саме інновації відіграють визначальну роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Сучасні підприємці дедалі частіше впроваджують елементи Індустрії 4.0, зокрема цифрове моделювання, роботизацію, системи управління виробництвом та енергоефективні технології, що демонструє інноваційно орієнтований характер підприємництва в переробній промисловості, а це вирізняє його від традиційних форм малого бізнесу. Ще однією важливою особливістю є висока залежність підприємств переробної промисловості від стабільності постачання сировини, якості ресурсів, транспортної та логістичної інфраструктури та цін на енергоносії. Будь-які перебої в ланцюгах постачання можуть суттєво вплинути на виробничі плани, собівартість продукції та фінансові результати підприємства. Тому підприємці змушені диверсифікувати джерела сировини, формувати запаси та активно управляти ризиками.

Підприємництво в переробній промисловості функціонує в умовах жорсткого регуляторного поля. Діяльність підприємств регламентується численними нормами щодо екологічної безпеки, санітарних і технічних стандартів, охорони праці та сертифікації продукції. З одного боку, це ускладнює ведення бізнесу та збільшує адміністративні витрати, а з іншого – дотримання стандартів підвищує довіру споживачів, відкриває доступ до міжнародних ринків і стимулює підвищення якості продукції.

Підприємництво в переробній промисловості має важливе соціально-економічне значення, оскільки сприяє створенню робочих місць в регіонах, розвитку суміжних галузей, зростанню податкових надходжень і підвищенню рівня технологічного розвитку економіки. Також, розвиток галузі зменшує сировинну залежність економіки та сприяє формуванню стійкої моделі економічного зростання.

Отже, підприємництво в переробній промисловості має низку специфічних особливостей, серед яких ключовими є висока капіталомісткість, технологічна складність, інноваційна спрямованість, залежність від ресурсної бази та жорстке регуляторне середовище. Водночас саме ці особливості створюють потенціал для довгострокового

розвитку, підвищення доданої вартості та зміцнення конкурентних позицій національної економіки.

Використані джерела

1. Вдовичак Т. Сутність підприємництва та його роль у економічному розвитку держави. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38490/2/FMZKPNES_2022_Vdovychak_T-The_essence_of_entrepreneurship_60-62.pdf

2. Марченко В.М. Основи підприємницької діяльності. К.: КПІ імені Ігоря Сікорського, 2022. 516 с.

3. Основи підприємництва: підручник. Під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.

Пеньковська Вікторія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Волошин Р.В.)

РОЛЬ QR-КОДІВ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МАРКУВАННЯ ТОВАРІВ

В умовах цифровізації економіки та зростання ролі інформаційної прозорості у споживчих ринках відбувається трансформація підходів до маркування товарів. Традиційні інструменти ідентифікації поступово доповнюються або замінюються цифровими рішеннями, серед яких ключове місце займають QR-коди. Їх поширення зумовлене необхідністю забезпечення швидкого доступу до розширеної інформації про продукцію, підвищення рівня довіри споживачів та оптимізації бізнес-процесів у ланцюгах створення вартості. QR-код є еволюційним розвитком лінійного штрих-коду, який упродовж десятиліть залишався базовим інструментом товарної ідентифікації. Лінійні коди, технологічно обмежені за обсягом даних (у середньому 20–30 символів), не здатні задовольнити сучасні вимоги до інформаційного наповнення маркування [1]. Усвідомлення цих обмежень зумовило перехід до двовимірних (матричних) кодів, серед яких QR-код став домінуючим стандартом завдяки своїй універсальності та технологічній ефективності. Порівняно зі штрих-кодами, QR-коди характеризуються низкою суттєвих переваг: значно більшим обсягом закодованої інформації; можливістю компактного розміщення даних без їх дублювання у текстовій формі; варіативністю форматів реалізації залежно від цілей маркування. З наукової точки зору, ці властивості дозволяють розглядати QR-код як інструмент інтеграції фізичного товару з цифровим інформаційним середовищем.

У сучасних бізнес-моделях, орієнтованих на швидкість обслуговування, автоматизацію та клієнтоцентричність, QR-коди набули особливого значення. Вони широко застосовуються у роздрібній торгівлі, ресторанному бізнесі, логістиці та сервісних галузях, забезпечуючи ефективну взаємодію між виробником, продавцем і споживачем. Використання QR-технологій сприяє скороченню транзакційних витрат, підвищенню точності обліку та прозорості операцій [2]. Інформаційне наповнення QR-коду може охоплювати широкий спектр даних, зокрема: відомості про виробника (назва, країна походження, ідентифікаційні дані); дату виготовлення та термін придатності; склад і технічні характеристики продукції; інструкції з використання та догляду; сертифікати якості й безпечності; логістичну інформацію. Такий обсяг даних принципово неможливо повноцінно відобразити на традиційній упаковці без втрати читабельності та інформативності.

Функціональне застосування QR-кодів диференціюється залежно від товарної групи: у харчовій промисловості вони забезпечують доступ до інформації про склад, алергени та умови споживання; у фармацевтиці – до інструкцій, перевірки автентичності та способів застосування; у косметичній і хімічній галузях – до складу та сертифікації; у техніці – до інструкцій і гарантійних зобов'язань; у легкій промисловості – до даних про виробника та догляд; у сфері підакцизних товарів – до підтвердження легальності та якості продукції. Водночас використання QR-кодів супроводжується низкою обмежень, серед яких залежність від доступу до інтернету, можливе ігнорування коду споживачами, ризики фізичного пошкодження маркування та технічні збої у зчитуванні або обробці даних [2]. Ці фактори потребують урахування під час проєктування систем цифрового маркування.

Таким чином, QR-коди виступають важливим елементом сучасної системи маркування товарів, поєднуючи інформаційну насиченість, технологічну гнучкість і орієнтацію на підвищення споживчої безпеки. Їх впровадження сприяє підвищенню прозорості ринку, удосконаленню облікових і контрольних процесів та формуванню цифрової взаємодії між усіма учасниками товарного обігу. Попри наявні обмеження, розвиток QR-технологій зумовлює їх подальшу інституціоналізацію як стандартного інструменту маркування в умовах цифрової економіки [3].

Використані джерела

1. «Історія QR-кодів та їх використання в комунікаціях» [Електронний ресурс] // Bazilik.media. – Режим доступу: https://bazilik.media/istoriia-qr-kodiv-ta-ikh-vykorystannia-v-komunikatsiiakh/

2. «Маркування та облік товарів» // Rusnauka.com. – Режим доступу: https://www.rusnauka.com/2_KAND_2015/Economics/6_185617.doc.htm

3. «QR-коди: все, що вам потрібно знати» // Acer Blog. – Режим доступу: https://blog.acer.com/ua/discussion/1043/qr-kodi-vse-scho-vam-potribno-znati

Проскуряков Павло, Майданський Володимир
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Бойчик І.М.)

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

«Складовими механізму управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей» [1]. В сучасних умовах розвитку ринкової економіки зростає значення ефективних управлінських інструментів, здатних забезпечити стабільне функціонування та стратегічний розвиток підприємств. Одним із таких інструментів є бізнес-планування, яке виступає важливою складовою системи управління підприємницькою діяльністю та забезпечує науково обґрунтований підхід до прийняття управлінських рішень.

Бізнес-планування посідає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки забезпечує аналітичне підґрунтя для обґрунтованого вибору напрямів розвитку бізнес-моделі, раціонального використання ресурсного потенціалу та підвищення результативності операційної діяльності. В умовах динамічного ринкового середовища значущість бізнес-планування постійно зростає, адже якісно підготовлений бізнес-план сприяє стабільному функціонуванню підприємства, розширенню його конкурентних можливостей і досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

«Сьогодні основами бізнес-планування повинна володіти більшість фахівців сфери економіки та підприємництва та самі суб'єкти підприємництва, оскільки ефективність діяльності сприятиме формуванню й упровадженню бізнес-плану для подальшого розвитку підприємства та відповідності стратегічних цілей в умовах конкуренції» [2].

Бізнес-планування являє собою комплексний процес аналізу, прогнозування та обґрунтування напрямів розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх умов господарювання. Його ключовою метою є формування цілісного бачення бізнесу, визначення стратегічних і тактичних цілей, а також шляхів їх досягнення в умовах обмеженості ресурсів та зростання конкуренції.

Актуальність бізнес-планування зумовлена динамічністю ринкового середовища, нестабільністю економічних процесів та необхідністю адаптації підприємств до постійних змін. У таких умовах бізнес-план виступає не лише інструментом започаткування підприємницької діяльності, а й засобом поточного та стратегічного управління, що дає

змогу оцінювати ризики, прогнозувати фінансові результати та коригувати управлінські рішення.

Важливою особливістю бізнес-планування є його багатофункціональний характер. З управлінської точки зору бізнес-план виконує планову, організуючу, координаційну та контрольну функції. Він забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства, сприяє раціональному розподілу ресурсів та підвищенню ефективності операційної діяльності. Крім того, бізнес-план є важливим інструментом комунікації між підприємством та зовнішніми стейкхолдерами, зокрема інвесторами, кредиторами та партнерами.

В процесі бізнес-планування здійснюється комплексна оцінка ринкового середовища, конкурентних позицій підприємства, виробничого та фінансового потенціалу. Це дозволяє не лише обґрунтувати доцільність реалізації конкретного проекту, а й визначити його сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. Таким чином, бізнес-планування тісно пов’язане з використанням аналітичних методів стратегічного управління та ризик-менеджменту.

Особливу роль бізнес-планування відіграє у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Чітко сформульовані стратегічні цілі та механізми їх досягнення створюють основу для підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкових можливостей і впровадження інновацій. У цьому контексті бізнес-план виступає інструментом стратегічного бачення, який дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й активно формувати власну траєкторію розвитку.

Отже, бізнес-планування є невід’ємним елементом ефективного управління підприємницькою діяльністю. Його використання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та досягненню стратегічних цілей підприємства. Ефективно розроблений бізнес-план виступає не лише документом, що регламентує напрями діяльності, а й інструментом формування виважених рішень, залучення інвестицій, оптимізації ресурсів та підвищення стійкості підприємства в умовах динамічних ринкових змін. Саме тому опанування методів бізнес-планування та їх практичне застосування стає важливою передумовою забезпечення результативної діяльності, реалізації стратегічних цілей і зміцнення позицій підприємства на конкурентному ринку.

Використані джерела

1. Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. Економічне управління підприємством: конспект лекцій. Харківський національний економічний університет. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 366 с.

2. Маматова Л.Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №30. С.44-47. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07

Редька Анастасія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Оприсок М.Д.)

БРЕНДИНГ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У торговельній сфері роль бренду особливо важлива, оскільки споживачі оцінюють не тільки товар, а й місце покупки, рівень обслуговування та загальний досвід взаємодії з підприємством. Торговельна компанія, яка правильно формує свій бренд, створює умови, у яких клієнт відчуває комфорт і впевненість, що мотивує його повертатися повторно. Бренд дозволяє формувати стійкий емоційний зв'язок із споживачами, підвищує довіру та виділяє підприємство серед конкурентів. Стратегія брендингу допомагає зайняти унікальне місце на ринку та забезпечити чітке, впізнаване позиціонування.[1].

Сильний бренд є однією з основних конкурентних переваг підприємства. Він сприяє стабільному попиту, знижує чутливість клієнтів до коливань цін і стимулює довгострокову лояльність. У сфері високої конкуренції наявність впізнаваного бренду допомагає залучати нових покупців і утримувати постійних, оскільки клієнти частіше довіряють перевіреним брендам і очікують стабільної якості товарів, високого рівня сервісу та приємного досвіду покупки. [7] Управління брендом торговельного підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів. Сюди входить формування візуальної ідентичності, розробка комунікаційної стратегії, створення цінностей бренду та підтримка високого рівня сервісу. Всі ці елементи мають бути узгодженими, щоб створювати цілісний образ підприємства. Візуальна айдентика, логотип, оформлення приміщень, корпоративні кольори та стиль комунікації формують перше враження клієнта і безпосередньо впливають на його рішення про покупку.

На українському ринку багато торговельних підприємств успішно застосовують брендинг для підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, мережа EVA формує впізнаваний бренд, орієнтований на турботу про жінок і доступні ціни. Її магазини підтримують єдину стилістику та дизайн, а комунікації спрямовані на встановлення емоційного контакту зі споживачками. [4] Клієнтки знають, чого очікувати від сервісу та асортименту, що підвищує довіру і стимулює повторні покупки. Rozetka позиціонує себе як зручний онлайн-гіпермаркет із широким асортиментом, швидкою доставкою та прозорою ціновою політикою. [5] Такий підхід формує лояльність покупців та зміцнює позиції на ринку навіть за високої конкуренції серед інтернет-магазинів. Деякі торговельні

підприємства застосовують брендинг для створення унікального досвіду покупця. Це проявляється в оформленні торговельного простору, концептуальних рішеннях та загальній атмосфері магазинів. Мережі можуть створювати тематичні зони, інтерактивні фотозони, спеціальний декор або окремі секції для певних категорій товарів. Такий підхід підсилює емоційну складову бренду та стимулює повторні відвідування. [6] Завдяки цьому бренд стає не лише місцем покупки товарів, а й частиною способу життя клієнтів, формуючи у них позитивні асоціації та спогади про бренд.

Цифровий брендинг відіграє значну роль у сучасній конкурентній боротьбі. Торговельні підприємства активно розвивають онлайн-платформи, мобільні додатки, соціальні мережі та програми лояльності. [2] Використання цифрових інструментів дозволяє персоналізувати пропозиції, забезпечувати швидку комунікацію та підвищувати зручність взаємодії з клієнтами. Персональні пропозиції, бонусні програми та push-сповіщення стимулюють активність покупців, формують позитивне ставлення до бренду та збільшують частоту покупок. [3]

Комунікаційна діяльність також є важливою складовою брендингу. Торговельні підприємства використовують рекламні кампанії, активність у соціальних мережах, колаборації з блогерами та соціальні проєкти для посилення свого іміджу. Поєднання онлайн- та офлайн-комунікацій дозволяє формувати цілісне сприйняття бренду та зміцнює його позиції на ринку. Бренди, які підтримують соціальні ініціативи, отримують додаткову довіру споживачів, демонструючи відповідальність і турботу про суспільство.

Брендинг впливає також на внутрішнє управління підприємством. Чітко визначені цінності бренду задають стандарти обслуговування, правила поведінки персоналу та корпоративну культуру. Працівники стають носіями бренду, що підвищує якість взаємодії з клієнтами та створює єдине враження від діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує стабільність роботи та формує репутацію надійного підприємства, що дотримується власних стандартів і принципів.

Отже, брендинг є потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Він впливає на позиціонування, споживчу поведінку, лояльність клієнтів, ринкову частку та фінансові результати. Торговельні підприємства, які застосовують комплексний брендинг – візуальний, сервісний, цифровий і комунікаційний – отримують стабільні переваги перед конкурентами. Бренд дозволяє формувати унікальність, підвищувати якість обслуговування, посилювати взаємодію зі споживачами та створювати довгострокову стратегію розвитку на ринку.

Використані джерела

1. Гопка Л. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління бізнесом. *Економіка та управління.* 2024. № 4. С. 15–22.
2. Дубовик Н. А. Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.57125/ econp.2024.01.29.05
3. Лисогор І., Біланенко О. Цифровий маркетинг як детермінанта активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. № 4(40). С. 88–99. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-88-99
4. Офіційний сайт компанії EVA – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eva.ua/ua/
5. Офіційний сайт компанії Rozetka – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://rozetka.com.ua/ua/promo/bfrrehearsal/?gad_source=1&gad_campaignid=22015516959&gbraid=0AAAAAq0EKAOVCyGxIjKSfqTf3UQvNwwGG&gclid=EAIaIQobChMI9tGCyYT5kAMVRGORBR1NriJnEAAYASAAEgJGQ_D_BwE
6. Хурдей В., Даценко В., Дронова Т., Міщенко Д., Павловська І. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти.* 2023. № 1(23). С. 4–14.
7. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson Education.

Ромашина Ольга
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Волошин Р.В.)

ВПЛИВ ТЕМПЕРАТУРНИХ РЕЖИМІВ НА ЯКІСТЬ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ ПІД ЧАС ЗЕРІГАННЯ

Температурний режим є визначальним чинником, що впливає на перебіг біохімічних, фізіологічних і мікробіологічних процесів у харчових продуктах під час зберігання. Підвищення температури зумовлює активацію ферментативних реакцій, інтенсифікацію дихання рослинної сировини та прискорення процесів старіння і деградації якості. Згідно з даними навчального посібника «Способи та технічне забезпечення зберігання плодоовочевої продукції», критично важливим є максимально швидке охолодження продукції після збору врожаю, оскільки це дозволяє зменшити втрати маси, пригальмувати розвиток мікроорганізмів і стабілізувати фізіологічний стан плодів [1]. Яблука, як клімактеричні плоди, зберігають інтенсивність дихання після збирання, що обумовлює високу чутливість до температурних умов зберігання.

Для яблук науково обґрунтованими вважаються такі оптимальні параметри зберігання: температура в діапазоні від –1 °C до +1 °C (з урахуванням сортових особливостей); відносна вологість повітря 90–95% з метою мінімізації транспіраційних втрат; проведення швидкого охолодження, бажано протягом перших 24 годин після збору. Дотримання зазначених параметрів істотно уповільнює процеси дозрівання і старіння, знижує інтенсивність дихання та мінімізує кількісні й якісні втрати продукції [1].

Одним із найбільш деструктивних факторів у системі зберігання є температурні коливання. Нестабільний температурний режим спричиняє утворення конденсату, локальні зони підвищеної вологості («теплові плями»), що створює сприятливі умови для розвитку гнилей та грибкових захворювань. Такі явища призводять до прискореного псування плодів і суттєвого скорочення строків їх зберігання [1].

Універсальність впливу температури підтверджується і для інноваційних харчових продуктів. Згідно з дослідженням Karwacka M. та ін., опублікованим у журналі *Sustainability,* зниження температури зберігання дозволяє найдовше зберігати показники якості сублімованих фруктових снеків. Автори наголошують, що понижені температури є ключовим фактором стабілізації фізико-хімічних та сенсорних характеристик freeze-dried продуктів [2]. Це свідчить про загальний характер температурного впливу як для свіжої, так і для технологічно обробленої продукції.

Для окремих видів плодів, зокрема яблук, ефективним методом подовження строків зберігання є застосування регульованого або модифікованого газового середовища. Поєднання низької температури зі зниженим вмістом кисню призводить до зменшення інтенсивності дихання, пригнічення синтезу етилену та сповільнення фізіологічного старіння. Водночас перевищення концентрації діоксиду вуглецю понад 10% може викликати фізіологічні ушкодження тканин, що зумовлює необхідність постійного контролю газового складу середовища [1].

Температурний режим тісно взаємопов'язаний із контролем вологості повітря. Згідно з аналітичними матеріалами Maxton, надмірна вологість сприяє розвитку плісняви, гнильних процесів і погіршенню споживчих властивостей продуктів, тоді як тривале перебування в умовах підвищеної вологості прискорює їх псування [3]. Для сипких харчових продуктів (борошно, крупи) науково обґрунтованим є підтримання відносної вологості на рівні 60–75%, що забезпечує стабільність їх фізичних властивостей.

Таким чином, температура виступає критичним параметром системи зберігання харчових продуктів, визначаючи інтенсивність дихання, швидкість дозрівання та розвиток мікробіологічних процесів. Навіть незначні відхилення від оптимальних температурних режимів здатні спричинити різке погіршення якості продукції. Хоча для різних груп харчових продуктів встановлюються специфічні режими зберігання, загальною закономірністю залишається залежність між стабільно низькою температурою та подовженням терміну зберігання. Приклад яблук демонструє, що поєднання низьких температур (–1…+1 °C), високої відносної вологості та регульованого газового середовища дозволяє суттєво знизити втрати якості й кількості продукції. Ефективне температурне управління має реалізовуватися у комплексі з контролем вологості, вентиляції та газового складу середовища зберігання.

Використані джерела

1. Подпрятов Г.І., Цвіговський Г.К., Таргоня В.С., Лешишак О.В., Драгнєв С.В. Способи та технічне забезпечення зберігання плодоовочевої продукції - навчальний посібник. https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a2a536b4-ed30-42db-9ba2-f8d37df3a69e/content

2. Karwacka M., Ciurzyńska A., Galus S., Janowicz M. The Effect of Storage Time and Temperature on Quality Changes in Freeze-Dried Snacks. Sustainability, MDPI, 2024. https://www.mdpi.com/2071-1050/16/11/4736

3. Maxton. Харчові продукти: чому вимагають захисту від вогкості - інформаційна стаття. https://maxton.com.ua/statti-pro-osushuvachi/harchovi-produkti-chomu-vimagayut-zahistu-vid-vogkosti

4. Osushuvachi.com.ua - стаття про вплив вологості на харчові продукти. https://polyanytsya.if.ua/do-uvagy-operatoriv-rynku-pro-neobhidnist-dotrymannya-temperaturnyh-rezhymiv-zberigannya-harchovyh-produktiv/

Савчук Віталій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Собко О.М.)

ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Підвищення економічної стійкості українських підприємств в умовах війни є одним із ключових завдань сучасного етапу розвитку національної економіки, оскільки воєнні дії суттєво ускладнюють фінансово-господарську діяльність суб'єктів господарювання, загострюють проблеми ліквідності, платоспроможності та фінансової рівноваги. За таких умов особливої актуальності набуває формування ефективних механізмів антикризового управління, здатних забезпечити стабілізацію фінансового стану підприємств та створити передумови для їх довгострокового економічного розвитку.

Фінансова стабільність підприємства в умовах війни розглядається як результат системної взаємодії оперативних, тактичних і стратегічних управлінських механізмів, спрямованих на підтримання платоспроможності, оптимізацію структури капіталу та збереження фінансової рівноваги. Військові ризики посилюють вплив макроекономічних факторів, зокрема інфляційних процесів, валютних коливань і нестабільності внутрішнього ринку, що потребує впровадження процедур фінансової санації як інструменту оздоровлення діяльності підприємств. Фінансова санація дозволяє мобілізувати внутрішні та зовнішні фінансові ресурси, підвищити якість управлінських рішень і мінімізувати загрозу неплатоспроможності. Ключову роль у механізмі фінансової стабілізації відіграє стратегічний та оперативний контролінг, який забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень, своєчасне виявлення фінансових ризиків і контроль за реалізацією санаційних заходів. Запровадження спеціалізованих функцій контролінгу дозволяє інтегрувати планування, аналіз, моніторинг і координацію фінансових процесів, що є необхідною умовою ефективного антикризового управління. Особливого значення набуває рання діагностика загроз неплатоспроможності, яка створює можливості для превентивного реагування та зменшення негативних наслідків кризових явищ.

Фінансова стійкість підприємства визначається співвідношенням власних і залучених фінансових ресурсів, рівнем залежності від кредиторів, станом грошових потоків і здатністю своєчасно виконувати зобов'язання. В умовах війни порушення фінансової рівноваги часто супроводжується зростанням дебіторської та кредиторської заборгованостей, що підвищує ризики втрати платоспроможності. У зв'язку з цим ефективне управління заборгованостями

виступає одним із ключових інструментів зміцнення економічної стійкості підприємства. Оптимізація співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, використання сучасних форм рефінансування, зокрема факторингу, сприяє підвищенню ліквідності активів і зниженню фінансових ризиків. Оцінка фінансової стійкості та прогнозування неплатоспроможності в умовах війни ускладнюється обмеженістю інформаційної бази та нестабільністю фінансових показників. Це знижує практичну придатність класичних зарубіжних моделей прогнозування банкрутства та зумовлює необхідність використання адаптованих аналітичних підходів, орієнтованих на комплексну оцінку ліквідності, фінансового левериджу, рентабельності та грошових потоків. Системний аналіз цих показників дозволяє визначити передкризові стани підприємств і обґрунтувати напрями фінансової стабілізації. Підвищення економічної стійкості українських підприємств в умовах війни неможливе без активізації виробничої діяльності та коригування фінансової стратегії з метою зниження вартості капіталу і забезпечення сталого економічного зростання. Фінансова стратегія має бути спрямована на досягнення балансу між стабільністю та розвитком, що передбачає підтримання фінансової рівноваги в короткостроковому періоді та формування потенціалу зростання у довгостроковій перспективі.

Отже, підвищення економічної стійкості підприємств в умовах війни базується на впровадженні системного механізму фінансової стабілізації, який поєднує антикризове управління, фінансову санацію, стратегічний контролінг і ефективне управління грошовими потоками та заборгованостями. Реалізація такого підходу дозволяє мінімізувати вплив кризових факторів, знизити ризик неплатоспроможності та забезпечити стабільне функціонування українських підприємств у складних умовах воєнного часу.

Використані джерела

1. Беліменко О. І., Блакита Г. В. (2025). Економічна стійкість підприємств в умовах війни. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки), №1 (54). DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-54-2

2. Кравченко М. О. та колектив авторів (2024). Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: колективна монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С. 336 с. ISBN 978-617-8332-60-0

Серафин Андрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Білан О.С.)

МІСЦЕ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній архітектурі ринкових відносин рекламна діяльність виступає не лише як інструмент просування, а як фундаментальний комунікаційний механізм, що забезпечує стійкий зв'язок між торговельним підприємством та його цільовою аудиторією. Наукова рецепція поняття «реклама» свідчить про його багатовимірність: від неособистісної оплачуваної комунікації до складного процесу трансформації характеристик товару у цілеспрямоване звернення, орієнтоване на потреби споживача. В системі маркетингу торговельного підприємства реклама виконує роль інформаційного супроводу, без якого ринкова привабливість продукції не трансформується у реальний збут. Вона мінімізує інформаційні ризики споживача, надаючи базу для раціонального порівняння альтернатив та здійснення обґрунтованого вибору.

Місце реклами у маркетинговому комплексі визначається широким спектром її функцій, що охоплюють економічні, соціальні та управлінські аспекти. Економічна функція детермінує активізацію попиту та стимулювання обсягів реалізації, тоді як маркетингова складова забезпечує підтримку брендової впізнаваності та формування лояльності. Важливою є освітня та інформаційна роль реклами, що полягає у поширенні знань про інноваційні товари та технологічні рішення. Окрім суто комерційних завдань, рекламна діяльність інтегрує соціально-комунікаційні аспекти, транслюючи певні культурні цінності та моделі поведінки, що особливо виражено у соціальній рекламі. Такий поліфункціональний характер перетворює рекламу на інтегральний елемент стратегічного управління, що поєднує інтереси рекламодавця та потреби соціуму.

Ефективність рекламної політики в Україні безпосередньо залежить від дотримання норм законодавства, зокрема Закону «Про рекламу», який встановлює принципи законності, достовірності та етичності. Правове поле вимагає чіткого відокремлення рекламного контенту від редакційного, обмежує просування специфічних груп товарів та захищає права споживачів від недостовірної інформації. Для торговельного підприємства дотримання цих принципів є запорукою формування репутаційного капіталу та підтримки суспільної довіри, що у довгостроковій перспективі є вагомим чинником конкурентоспроможності.

Торговельна галузь, характеризуючись безпосереднім контактом із кінцевим споживачем, висуває особливі вимоги до рекламних стратегій. Ключовою ознакою тут є висока динамічність, зумовлена постійними змінами асортименту та цінових пропозицій. Реклама у торгівлі часто інтегрується з інструментами стимулювання збуту – акціями, програмами лояльності та спеціальними пропозиціями, що створює синергетичний ефект у точках продажу. Особливе значення має сегментація рекламного впливу, де повідомлення адаптуються під конкретні групи споживачів за рівнем купівельної спроможності та мотиваційними установками.

Сучасний етап розвитку рекламної діяльності у торгівлі позначений глибокою цифровою трансформацією. Використання електронної комерції, соціальних мереж та аналітики великих даних (Big Data) відкриває можливості для гіперперсоналізації звернень та точного таргетування. Цифрові технології дозволяють не лише інформувати, а й вступати в інтерактивну взаємодію зі споживачем, формуючи унікальний клієнтський досвід.

Отже, управління рекламною діяльністю у торговельній сфері вимагає системного підходу, що базується на інтеграції реклами з усіма елементами маркетингового міксу – ціною, розподілом та продуктовою політикою. Тільки за умови гармонійного поєднання теоретичних засад комунікації з практичними аспектами ринкової адаптації та технологічними інноваціями, реклама стає ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку торговельного підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Використані джерела

1. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. Економіка та суспільство. 2024. №60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20

2. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник Тернопіль: ТНЕУ. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/14468/1/Братко%20О.С._%20Маркетингова%20політика%20комунікацій.pdf

Созанська Олександра
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Собко О.М.)

УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку аграрного ринку брендингова політика аграрних підприємств набуває стратегічного значення, оскільки виходить за межі суто візуальної ідентифікації та трансформується у комплексний інструмент управління ринковою репутацією, довірою клієнтів і довгостроковою конкурентоспроможністю. Для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері постачання сільськогосподарської техніки, бренд виступає нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на здатність залучати партнерів, формувати стійкі відносини з клієнтами та забезпечувати стабільний розвиток.

Аналіз діяльності аграрних підприємств свідчить, що за умови позитивної фінансово-економічної динаміки брендингова політика часто залишається недостатньо формалізованою та ґрунтується переважно на особистих контактах, репутаційних чинниках і рекомендаціях клієнтів. Такий підхід обмежує потенціал масштабування бізнесу та знижує ефективність комунікацій у конкурентному середовищі. Це зумовлює необхідність переходу від ситуативного брендингу до цілісної, стратегічно інтегрованої брендингової політики, узгодженої із загальною стратегією розвитку аграрного підприємства. Посилення конкуренції на ринку аграрної техніки та зміна поведінки споживачів у сегменті B2B актуалізують потребу в чіткому позиціонуванні бренду. Сучасний аграрний споживач орієнтується не лише на ціну та технічні характеристики, а й на репутацію постачальника, рівень сервісу, експертність і здатність забезпечити комплексне вирішення виробничих завдань. У цьому контексті доцільним є формування бренду аграрного підприємства як технологічного партнера агровиробника, що супроводжує клієнта на всіх етапах експлуатації техніки та сприяє підвищенню ефективності його господарської діяльності.

Важливим напрямом удосконалення брендингової політики є формування системної ціннісної пропозиції, яка чітко відображає унікальну користь для клієнта. Інтеграція товарної, сервісної, консультаційної та фінансової складових у єдину пропозицію дозволяє забезпечити узгодженість комунікацій у всіх точках контакту зі споживачем та підвищити рівень лояльності. Чітко сформована ціннісна пропозиція сприяє переходу від разових угод до довгострокового партнерства, що є критично важливим для аграрного ринку. Суттєву роль у розвитку брендингової політики відіграє посилення цифрової присутності аграрних підприємств. Активне використання вебресурсів, соціальних мереж і відеоконтенту

розширює можливості бренду впливати на процес прийняття рішень клієнтами, знижує інформаційну асиметрію та підвищує прозорість діяльності. Цифрові канали комунікації стають важливим середовищем формування довіри, демонстрації експертності та підтвердження практичної цінності бренду. Особливе значення для аграрних підприємств має персоналізація бренду, яка базується на асоціації компанії з конкретними фахівцями, їх професійною компетентністю та персональною відповідальністю за результат. Використання персоналізованих комунікацій посилює емоційно-довірчий зв'язок із клієнтами та сприяє зміцненню репутаційного капіталу підприємства. У поєднанні з розвитком партнерських мереж і активною участю у професійному середовищі це дозволяє інтегрувати бренд у аграрну спільноту як повноцінного учасника, а не лише комерційного постачальника.

Удосконалення брендингової політики аграрних підприємств також передбачає адаптацію комунікацій до різних типів клієнтів з урахуванням їх мотивації, рівня інноваційності та критеріїв вибору. Такий підхід забезпечує підвищення релевантності маркетингових повідомлень і сприяє зростанню ефективності взаємодії з різними сегментами аграрного ринку. Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що брендинг аграрних підприємств доцільно розглядати як керований стратегічний процес формування ринкової вартості бізнесу. Перехід від моделі бренду-продавця до моделі бренду технологічного партнера забезпечує зростання довіри клієнтів, розширення клієнтської бази, підвищення частки повторних продажів і зміцнення ринкових позицій. Таким чином, удосконалена брендингова політика виступає фундаментальним чинником довгострокової стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Використані джерела

1. Бойчик І.М. Удосконалення брендингу як основа формування вартості суб'єкта господарювання Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 24. Част.1. С.83-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24(1)__19

2. Собко О.М., Бойчик І.М., Білан О.С. Феномен українського рітейлу. Інфраструктура ринку. 2025. № 85. URL: https://www.market-infr.od.ua/uk/85-2025

Фаєрчук Анастасія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Оприсок М.Д.)

РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНЦИТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Аграрний сектор України має стратегічне значення не лише для національної економіки, а й для глобальної системи продовольчої безпеки. Україна стабільно входить до п'ятірки провідних світових експортерів аграрної продукції, забезпечуючи близько десяти відсотків світового ринку зерна. Ключовими експортними позиціями залишаються соняшникова олія та шрот, ячмінь, ріпак і жито. Безперервність постачання зернових культур з України є критичною для продовольчої стабільності понад чотирьохсот мільйонів людей у різних регіонах світу. Водночас розвиток аграрного підприємництва відбувається в умовах системних та безпрецедентних викликів, що потребують переосмислення традиційних моделей ведення господарської діяльності та формування нових стратегій економічної стійкості.

Сучасне аграрне підприємництво функціонує під тиском комплексу взаємопов'язаних загроз, серед яких домінують наслідки повномасштабної війни, кліматичні зміни, подорожчання матеріально-технічних ресурсів, нестабільність цінової кон'юнктури та дефіцит кваліфікованої робочої сили. Воєнні дії спричинили руйнування виробничої, транспортної та логістичної інфраструктури, втрату сільськогосподарської техніки, елеваторів і складських приміщень, що істотно порушило функціонування аграрних ланцюгів створення вартості. Значна частина орних земель опинилася в зоні бойових дій або була замінована, що обмежило доступ до посівних площ і знизило виробничий потенціал господарств. Паралельно загострився дефіцит фінансових ресурсів, який посилюється зростанням собівартості виробництва через подорожчання пального, добрив і засобів захисту рослин. У тваринництві ці процеси набули форми затяжної кризи, насамперед у м'ясо-молочному секторі. Вимушене спрощення технологічних процесів у рослинництві та тваринництві негативно позначається на врожайності, якості продукції та стані ґрунтів, водночас військові дії спричинили додаткові екологічні ризики, пов'язані із забрудненням земель і деградацією природних ресурсів.

Попри дію зазначених деструктивних чинників, аграрний сектор України демонструє значний потенціал адаптації та внутрішньої стійкості. Обсяги виробництва основних груп сільськогосподарських культур істотно перевищують рівень внутрішнього споживання, що забезпечує продовольчу самодостатність держави та формує експортний надлишок. Внутрішній ринок м'яса і м'ясопродуктів загалом залишається збалансованим, поступово

відновлюється функціонування молочної галузі, зростає виробництво овочевої продукції та зберігається повне забезпечення потреб населення у плодово-ягідних культурах. Паралельно спостерігається поступове відновлення зовнішньоекономічної діяльності, що проявляється у зростанні обсягів експорту агропродукції та адаптації логістичних маршрутів до нових умов.

Подальший розвиток аграрного підприємництва потребує реалізації стратегічних рішень, спрямованих на використання наявних можливостей і нейтралізацію системних ризиків. Важливими драйверами зростання виступають стабільний світовий і внутрішній попит на продовольство, поширення інноваційних агротехнологій, а також інституційна підтримка з боку держави. В цих умовах пріоритетного значення набувають інвестиції у модернізацію виробничих процесів, підвищення рівня технологічної оснащеності, диверсифікація продукції та розширення географії збуту. Не менш важливими є вдосконалення систем управління, підвищення ефективності використання ресурсів і поглиблення взаємодії з державними та фінансовими інституціями.

Державна підтримка аграрного підприємництва залишається одним із ключових чинників стабілізації галузі, особливо для малих і середніх виробників. Система підтримки передбачає застосування фінансово-кредитних та гарантійних механізмів, орієнтованих на забезпечення ліквідності аграрних підприємств і підтримку їх операційної діяльності в умовах воєнного стану. Компенсація відсоткових ставок за кредитами та надання державних гарантій за портфельними зобов’язаннями дозволяють зменшити кредитні ризики і стимулювати залучення фінансових ресурсів для проведення посівних кампаній і підтримання виробничих циклів.

Узагальнюючи, розвиток аграрного підприємництва в сучасних умовах потребує комплексного та системного підходу, що поєднує управління воєнними, економічними та кліматичними ризиками з активним використанням внутрішнього потенціалу стійкості галузі та інструментів державної підтримки. Технологічна модернізація, диверсифікація виробництва та вдосконалення управлінських практик формують основу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності українського аграрного сектору та збереження його ролі у глобальній продовольчій системі.

Використані джерела

1. Заставнюк Л.І., Волошин Р.В. Розвиток аграрного підприємництва у контексті земельних трансформацій. Економічний аналіз : зб. наук. праць, 2010. №10. С.39-41.
2. Олійник Т., Сотула В. Розвиток аграрного бізнесу в Україні: проблемні питання та перспективи їх рішення. Молодий вчений. 2024. №1 (125). С. 136-142. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-11
3. Солоп А. Аграрний сектор України: сучасні виклики та можливості. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/524

Химко Павло
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ Білан О.С.)

БРЕНДИНГ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами споживчих уподобань та перенасиченням ринків товарами й послугами. За таких умов традиційні інструменти конкуренції, зокрема ціна та якість, поступово втрачають свою визначальну роль. Все більшого значення набувають нематеріальні активи підприємства, серед яких особливе місце посідає бренд.

Брендинг виступає не лише засобом ідентифікації товару чи компанії, а й потужним інструментом формування стійких конкурентних переваг. Саме тому дослідження впливу брендингу на ефективність діяльності підприємства є актуальним і потребує ґрунтовного наукового аналізу.

Поняття «бренд» у сучасній економічній науці розглядається значно ширше, ніж просто назва чи логотип. Бренд є сукупністю матеріальних і нематеріальних характеристик, асоціацій, емоцій та очікувань, які формуються у свідомості споживачів щодо певного товару, послуги або підприємства. Саме ці асоціації визначають сприйняття цінності пропозиції та впливають на поведінку покупців. Брендинг, у свою чергу, є цілеспрямованим процесом створення, розвитку та управління брендом. Він охоплює розроблення візуальної ідентичності, формування унікальної ціннісної пропозиції, комунікаційну політику, а також підтримання позитивної репутації підприємства. Ефективний брендинг передбачає системний і довгостроковий підхід, орієнтований на стратегічні цілі бізнесу.

Брендинг має багатовимірний вплив на ефективність діяльності підприємства, що проявляється як у фінансових, так і в нефінансових показниках. По-перше, сильний бренд сприяє зростанню обсягів продажу та прибутковості. Споживачі частіше обирають відомі та надійні бренди, навіть за умови вищої ціни. Це дозволяє підприємству формувати преміальну цінову політику та зменшувати залежність від цінової конкуренції. По-друге, брендинг знижує витрати на просування продукції. Впізнаваний бренд потребує менших маркетингових зусиль для залучення нових клієнтів, оскільки довіра до нього вже сформована. Крім того, позитивний імідж бренду підсилює ефективність рекламних кампаній і комунікацій. По-третє, бренд відіграє важливу роль у формуванні лояльності споживачів. Лояльні клієнти не лише здійснюють повторні покупки, а й виступають

неформальними промоутерами бренду, поширюючи позитивні відгуки. Це створює додаткову цінність для підприємства та забезпечує стабільність доходів у довгостроковій перспективі.

У сучасній економіці бренд є важливим нематеріальним активом, який складно відтворити конкурентам. На відміну від технологій чи продуктів, які можуть бути скопійовані, сильний бренд формується роками і базується на унікальному досвіді взаємодії зі споживачами.

Завдяки брендингу підприємство отримує можливість чітко диференціювати свою пропозицію на ринку. Ю. Холодна, аналізуючи міжнародний досвід розвитку брендів, доходить висновку, що компанії, які прагнуть сформувати сильний бренд, постійно оновлюють свою продукцію, орієнтуються на сучасні технологічні розробки, впроваджують інноваційні бізнес-практики, удосконалюють товарні характеристики та розширюють асортимент, застосовуючи різноманітні підходи до бренд-розвитку [3].

Чітко сформульовані цінності бренду, його місія та позиціонування дозволяють зайняти унікальну нішу та зміцнити ринкові позиції. Це особливо важливо в умовах глобалізації та зростання кількості альтернативних пропозицій. Крім того, сильний бренд підвищує інвестиційну привабливість підприємства. Інвестори та партнери схильні довіряти компаніям з усталеною репутацією, що спрощує залучення фінансових ресурсів і розширення бізнесу.

Брендинг є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством. Він впливає не лише на зовнішні комунікації, а й на внутрішні процеси, зокрема корпоративну культуру та мотивацію персоналу. Працівники, які ідентифікують себе з брендом компанії, демонструють вищий рівень залученості та продуктивності.

Корпоративний брендинг потрібно розглядати як складний процес поточного та перспективного позиціонування компанії на ринку, а не лише її окремих товарів чи послуг. Сучасна концепція брендингу повинна бути гнучкою до зовнішніх та внутрішніх умов, визначати процеси розвитку підприємства та мислення персоналу. Фактично через розвиток корпоративного бренда відбувається орієнтація працівників на корпоративних цінностях. Саме це дозволить досягати суттєвих конкурентних переваг на основі комплексного розуміння ролі підприємства як суб'єкта (драйвера) соціально-економічних, технологічних і суспільних перетворень [2].

У довгостроковій перспективі брендинг сприяє сталому розвитку підприємства, забезпечуючи адаптацію до змін ринкового середовища та підтримання довіри з боку споживачів. Саме стратегічний підхід до управління брендом дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах кризових явищ. Орієнтація компанії на

бренд передбачає внутрішній підхід, зосереджений на її ідентичності, у межах якого бренд виступає центральним елементом організації та базою її стратегії [1].

Отже, брендинг є дієвим і багатофункціональним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Його вплив проявляється у зростанні прибутковості, формуванні лояльності споживачів, зміцненні конкурентних позицій та підвищенні репутаційної цінності бізнесу. У сучасних умовах бренд слід розглядати як стратегічний актив, управління яким потребує системного та довгострокового підходу.

Використані джерела

1. Каламан О., Мандрикін Д. Комплексний аналіз ролі концепцій бренду у формуванні бізнес-стратегії. *Підприємництво та інновації. 2020. № 15.* С. 21–26. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.3

2. Касич А., Рафальська І. Імплементація концепції бренду в практику корпоративного управління: підходи та зарубіжний досвід. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf

3. Холодна Ю. Світові практики розвитку брендів в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-37

Чорненький Юрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Собко О.М.)

ПОКРАЩЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Покращення кадрової політики підприємства в умовах трансформації економіки та поглиблення цифровізації управлінських процесів набуває системного та стратегічного характеру. Кадрова політика перестає виконувати суто обслуговуючу функцію та трансформується в один із ключових інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція інноваційних HR-технологій, які дозволяють переорієнтувати управління персоналом із операційного рівня на стратегічний, забезпечуючи узгодженість кадрових рішень із загальнокорпоративними цілями розвитку.

Інноваційні HR-технології охоплюють комплекс цифрових, аналітичних та організаційних інструментів, спрямованих на оптимізацію всього життєвого циклу працівника на підприємстві. Їх упровадження забезпечує автоматизацію процесів планування потреб у персоналі, рекрутингу, адаптації, оцінювання результативності, розвитку компетентностей, мотивації та утримання працівників. Цифровізація кадрових процесів дозволяє зменшити суб'єктивізм у прийнятті управлінських рішень, підвищити прозорість кадрової політики та забезпечити її відтворюваність і стандартизацію.

Суттєвим напрямом удосконалення кадрової політики є впровадження сучасних HRM-систем, які формують єдине інформаційне середовище управління персоналом. Такі системи забезпечують централізований облік кадрових даних, інтеграцію з фінансовими та виробничими модулями, а також можливість оперативного аналізу показників чисельності, структури, руху персоналу та рівня його продуктивності. Використання HRM-платформ створює передумови для переходу до управління людськими ресурсами на основі даних, що є ключовою ознакою сучасної кадрової політики.

Важливу роль у процесі покращення кадрової політики відіграє розвиток цифрового рекрутингу та використання електронних каналів залучення персоналу. Застосування спеціалізованих онлайн-платформ, автоматизованих систем відбору та алгоритмів попереднього скринінгу кандидатів дозволяє підвищити якість добору кадрів, скоротити тривалість закриття вакансій і знизити витрати на рекрутингові процедури. Цифрові інструменти рекрутингу також сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця та розширенню доступу до ринку кваліфікованої робочої сили.

Не менш значущим елементом кадрової політики є цифровізація процесів адаптації та професійного становлення працівників. Використання електронних програм онбордингу, корпоративних порталів та інтерактивних навчальних модулів забезпечує стандартизований підхід до введення нових працівників у посаду, прискорює засвоєння професійних обов'язків і норм корпоративної культури. Це сприяє зниженню рівня плинності кадрів на початкових етапах роботи та підвищенню загальної ефективності використання трудового потенціалу.

Аналітика персоналу є одним із ключових інноваційних інструментів покращення кадрової політики, оскільки дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності використання людських ресурсів. Застосування HR-аналітики забезпечує можливість прогнозування кадрових потреб, виявлення факторів, що впливають на продуктивність праці та рівень залученості персоналу, а також оцінювання ризиків плинності кадрів. На основі аналітичних даних формується більш обґрунтована кадрова політика, орієнтована на довгострокову стабільність та результативність.

Особливе місце в системі інноваційних підходів до управління персоналом посідає розвиток системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Використання LMS-платформ, цифрових освітніх ресурсів і внутрішніх корпоративних програм навчання дозволяє адаптувати розвиток персоналу до змін у технологіях, організаційних процесах і вимогах до компетентностей. Кадрова політика, орієнтована на постійний розвиток персоналу, сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву та підвищенню інноваційного потенціалу підприємства.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є впровадження програм управління талантами, що передбачають системне виявлення працівників із високим потенціалом, планування їх професійного розвитку та забезпечення умов для довгострокового утримання. Управління талантами інтегрується з системами оцінювання результативності, навчання та мотивації, що дозволяє забезпечити цілісність кадрової політики та її відповідність стратегічним пріоритетам підприємства.

Таким чином, покращення кадрової політики на основі інноваційних HR-технологій формує комплексну модель управління людським капіталом, орієнтовану на ефективність, прозорість і стратегічну узгодженість. Така модель забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності та створює передумови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Використані джерела

1. Волошин Р.В. Розвиток трудового потенціалу в умовах інтелектуалізації праці. Економічний дискурс. 2023. № 1-2. С. 7–14. https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-1

2. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов та інші; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

Шум'як Андрій
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Волошин Р.В.)

АГРАРНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Аграрний сектор України традиційно є фундаментом національної економіки, забезпечуючи внутрішню продовольчу безпеку та значну частку експортного потенціалу. Сучасний етап розвитку галузі характеризується безпрецедентною інтенсивністю викликів. Військова агресія зумовила фундаментальну деформацію умов господарювання, що проявилося у руйнуванні логістичних ланцюгів, обмеженні доступу до ресурсів та виникненні загроз для безперервності виробництва. Паралельно посилюється вплив глобальних чинників, серед яких критичне значення мають кліматичні зміни, що проявляються у зростанні частоти посушливих явищ, та підвищення міжнародних стандартів до екологічності агропродукції.

Багаторівневий характер викликів вимагає диференційованого підходу до їх ідентифікації. Найбільш деструктивним фактором є військові ризики. Станом на кінець 2023 року приблизно 20% сільськогосподарських угідь країни перебували у статусі тимчасово недоступних через окупацію, активні бойові дії або замінування. Ця ситуація спричиняє не лише скорочення обсягів виробництва, а й довгострокову деградацію ґрунтового покриву та знищення інфраструктури. Логістична криза, викликана блокуванням традиційних морських шляхів, призвела до кардинальної зміни схем постачання. Якщо до 2022 року морські перевезення забезпечували 90% експорту зернових та олійних культур, то у пікові періоди воєнного стану цей показник скорочувався до рівня менше 40%. Переорієнтація на дунайські порти, автомобільний та залізничний транспорт призвела до зростання логістичних витрат у 2.5–4 рази, що негативно вплинуло на цінову конкурентоспроможність української продукції та рентабельність операцій. Паралельно спостерігається стрімке зростання виробничої собівартості. Вартість мінеральних добрив зросла на 65–120%, сільськогосподарська техніка подорожчала на 40–60% внаслідок обмеження імпорту та девальвації, а вартість пального у пікові періоди збільшилася на 70% порівняно з довоєнним рівнем. Гостро стоїть і кадрове питання: дефіцит кваліфікованих механізаторів та агрономів перевищує 35000 спеціалістів, що створює бар'єри для вчасного виконання технологічних операцій. Кліматичний фактор додає ризиків у вигляді втрат врожайності на 15–30% у найбільш уразливих регіонах.

У відповідь на кризу українське аграрне підприємництво демонструє інтенсивну технологічну трансформацію. Пріоритетним напрямом є впровадження технологій точного

землеробства, що базуються на супутниковому моніторингу, автоматизованому керуванні технікою та сенсорних мережах. За даними профільної аналітики, такі інновації дозволяють знизити витрати пального на 12–25% та скоротити споживання мінеральних добрив на 10–18% завдяки диференційованому внесенню. Витрати на засоби захисту рослин зменшуються на 15–20% через точкове застосування, а врожайність зростає на 5–12% завдяки підвищенню якості агротехнічних заходів. Диверсифікація діяльності стала стратегічною необхідністю. Ринок органічного сільського господарства демонструє щорічне зростання на 24%. Активно розвивається сегмент переробки на базі фермерських господарств, що дозволяє підвищувати додану вартість та знижувати залежність від кон'юнктури ринків сировини. Кооперація виступає дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності малих підприємств: обслуговуючі кооперативи забезпечують зниження витрат на ресурси на 15–25% за рахунок оптових закупівель, а збутові кооперативи підвищують прибутковість реалізації на 20–30% через формування великих товарних партій.

Структура торгівлі зазнала докорінних змін, де частка дунайських портів у загальному обсязі морських перевезень зросла з 5% до 45% станом на 2024 рік. На внутрішньому ринку попит на локально вироблену та органічну продукцію зріс на 18–24%. Переорієнтація на ринки Європейського Союзу вимагала від виробників прискореної адаптації до стандартів якості та безпечності, що стимулювало модернізацію потужностей та впровадження систем простежуваності продукції.

Довгострокові перспективи галузі пов'язані з масштабною модернізацією матеріально-технічної бази. Враховуючи, що середній вік техніки перевищує 15 років, критичним є оновлення парку машин та впровадження автоматизованих систем управління. Розвиток сучасних зрошувальних систем, зокрема крапельного зрошення, є необхідним для стабілізації врожайності в умовах зміни клімату. Формування цифрових операційних центрів створює можливості для централізованого управління активами на основі інтеграції даних у режимі реального часу.

Аграрне підприємництво України демонструє високу адаптивність, трансформуючись у технологічно орієнтовану систему, здатну функціонувати в умовах високих ризиків. Цифровізація, кооперація та орієнтація на виробництво продукції з високою доданою вартістю формують нову модель розвитку. Стратегічне майбутнє сектору залежить від подальшої модернізації, інтеграції у європейські продовольчі ланцюги та залучення інвестицій у високотехнологічну інфраструктуру.

Використані джерела

1. Ігнатенко В.В. Механізми державної підтримки розвитку аграрного сектору: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. https://ztu.edu.ua/site/files/1/docs/Університет/Спеціалізовані%20вчені%20ради/14.052.03/Дисертація_Ігнатенко.pdf

2. Олійник Т., Сотула В. Розвиток аграрного бізнесу в Україні: проблемні питання та перспективи їх рішення. Молодий вчений. 2024. №1 (125). С. 136-142. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-11

3. Шпикуляк О.Г., Беженар І.М., Білокінна І.Д. Фермерські господарства в Україні: стан та перспективи розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №9. https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-04-14

Щибивок Юлія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі ЗУНУ
Собко О.М.)

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Перспективи розвитку підприємництва в Україні в умовах сучасних викликів визначаються глибинними структурними трансформаціями економіки, зумовленими війною, глобальною нестабільністю, цифровізацією та євроінтеграційним вектором розвитку. Підприємницький сектор виявляє високий рівень адаптивності до кризових умов, що підтверджується зростанням кількості суб'єктів господарювання навіть у період воєнних дій. Водночас подальше економічне зростання потребує переходу від відновлювальної моделі до інноваційно орієнтованої, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стійкість національної економіки. Основною перспективою активізації підприємницької діяльності в Україні виступає формування сталих бізнесових екосистем, у межах яких інноваційні парки виконують роль базових інституцій міжсуб'єктної взаємодії. В умовах економіки знань інноваційні парки перетворюються на центри концентрації наукового, технологічного та підприємницького потенціалу, забезпечуючи трансфер знань, комерціалізацію результатів досліджень і розвиток стартапів. Їх функціонування сприяє зниженню бар'єрів входу в інноваційне підприємництво, розширенню доступу до фінансових ресурсів і формуванню мережевих ефектів, що є критично важливими для відновлення та модернізації економіки.

Сучасний етап розвитку підприємництва в Україні характеризується зростанням ролі інновацій як інструменту подолання кризових явищ, зниження ресурсозатратності виробництва та підвищення його наукоємності. Впровадження цифрових технологій, кіберфізичних систем та інформаційно-комунікаційних рішень у межах Індустрії 5.0 формує нові можливості для підприємницького розвитку, водночас висуваючи підвищені вимоги до інституційного середовища. У цьому контексті інноваційні парки виступають каталізаторами структурних зрушень, забезпечуючи інтеграцію бізнесу, науки, освіти та органів влади у межах територіальних інноваційних екосистем. Війна в Україні, попри її деструктивний вплив, одночасно стала чинником прискорення технологічних змін і розвитку високотехнологічних рішень, зокрема у сферах подвійного та оборонного призначення. Це створює передумови для формування нових підприємницьких ніш, однак потребує суттєвого посилення фінансування прикладних наукових досліджень і розбудови інституцій

комерціалізації інновацій. У цьому сенсі інноваційні парки здатні забезпечити організаційно-інфраструктурну основу для масштабування підприємств і розвитку регіональних кластерів.

Перспективи розвитку підприємництва тісно пов'язані з євроінтеграційними процесами, які відкривають доступ до ринків Європейського Союзу, фінансових інструментів та інвестиційних ресурсів, водночас вимагаючи гармонізації стандартів, модернізації виробництва і підвищення корпоративної прозорості. Євроінтеграція формує для українських підприємств умови переходу до більш якісної моделі зростання, заснованої на інноваціях, сталому розвитку та інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості. Інноваційні парки в цьому процесі виконують роль платформ адаптації бізнесу до європейських норм і практик, сприяючи підвищенню технологічної та управлінської спроможності підприємств. Разом із тим реалізація євроінтеграційних перспектив супроводжується низкою викликів, зокрема високими вимогами до сертифікації, конкуренцією на європейських ринках, кадровими та технологічними обмеженнями. Подолання цих бар'єрів можливе за умови формування ефективної системи підтримки підприємництва, де інноваційні парки виступають інституційними посередниками між бізнесом і зовнішнім середовищем, знижуючи ризики інноваційної діяльності та прискорюючи адаптаційні процеси.

Таким чином, перспективи розвитку підприємництва в Україні в умовах сучасних викликів визначаються здатністю поєднати інноваційний розвиток, просторову організацію підприємницьких екосистем та євроінтеграційні трансформації. Інноваційні парки виступають ключовим інструментом реалізації цього поєднання, забезпечуючи формування стійких, конкурентоспроможних і технологічно орієнтованих підприємницьких екосистем, здатних підтримувати економічне зростання, післявоєнне відновлення та довгостроковий сталий розвиток України.

Використані джерела

1. Собко О.М., Крисоватий І.А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 2. С. 62-69.

2. Шкуренко, О., & Чорна, Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2023. №16(32). https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10

СЕКЦІЯ 6
НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Берданова Лілія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н, професор Борисова Т.М.)

ІМПАКТ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТЕЙ БРЕНДУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

У сучасному світі брендам більше недостатньо просто продавати товари чи послуги, оскільки важливою стає здатність бренду формувати власну ідентичність, відкрито говорити про свої цінності та справді впливати на суспільство. Саме тому дедалі більше компаній впроваджують імпакт-маркетинг – тобто це стратегічна підхід, направлений на створення маркетингових кампаній, які не просто продають продукт, а приносять реальну користь суспільству чи навколишньому середовищу. Суть такого підходу полягає не лише в тому, що бренд продає, але чому він це робить і як він це доносить це до споживача.

Серед вчених, які досліджували тему імпакт-маркетингу, – Надін Вальтер, яка проаналізувала роль, яку відіграє автентичність цілі бренду: дослідження [1] показало, що якщо бренд заявляє соціальну чи екологічну мету, але не діє відповідно («woke-washing»), це негативно впливає на авторитет бренду. Педро Чапавал Піментел запропонував інтеграційну рамку для поняття «brand activism» (бренд-активізм) як маркетингової стратегії. Він визначив передумови, рішення й наслідки активізму бренду, відкрив нові напрями для дослідження впливу брендів на суспільство [2].

В Україні імпакт-маркетинг особливо актуальний через війну, а також відповідно - через зміну суспільних цінностей і посилення відповідального споживання. За даними дослідження Gradus Research Company [3], українці очікують від брендів активної соціальної позиції: 44% схильні підтримувати бренди, що допомагають армії, а 34% зважають на те, чи продовжує бренд діяльність в росії. У таких реаліях бренд, який відкрито говорить про свої цінності та підкріплює їх діями, роблячи внесок у суспільство, отримує переваги: він здобуває довіру споживачів і може будувати довгострокові відносини.

Проте в основі імпакт-маркетингу знаходяться не благодійні ініціативи бренду, а фундаментальні цінності, які він сповідує та транслює. Цінності бренду - це переконання, які визначають його поведінку, комунікацію та взаємодію з аудиторією: наприклад, екологічність, патріотизм, прозорість або інклюзія [4]. Саме цінності формують ідентичність бренду, впливають на подальшу діяльність, допомагають йому відрізнятися від конкурентів і

створюють основу для емоційного зв'язку зі споживачами [5]. Коли бренд чітко розповідає, хто він є, за які принципи стоїть і де не готовий йти на компроміси, він займає унікальну позицію в свідомості споживачів. За даними досліджень [6], 82% споживачів обирають бренди, які відповідають їхнім особистим цінностям і переконанням.

Через різноманітні ініціативи бренд має можливість не просто транслювати свої цінності, а підкріплювати їх реальними діями. Бренди, які підтримують армію, допомагають внутрішньо переміщеним особам чи дітям або впроваджують екологічні програми, створюють міцний емоційний зв'язок із споживачами, які поділяють ті самі цінності. Такий бренд заявляє, що він є не просто комерційною компанією, а соціально відповідальною організацією, яка готова діяти в інтересах суспільства. Це створює у споживачів відчуття емоційної прихильності до бренду, посилює їхню лояльність і навіть може зменшити їх чутливість до ціни чи пропозицій конкурентів.

У сучасній Україні, в умовах війни та гострої потреби у єдності, ціннісний та соціально відповідальний бренд стає не просто модним трендом, а очікуваною нормою. Бренди, які активно розвивають соціальні проєкти або підтримують важливі ініціативи, отримують іміджеві бонуси та глибшу довіру своєї аудиторії. Наприклад, бренд Gunia Project, який переосмислює українську культурну спадщину через сучасний дизайн і робить її видимою та актуальною в глобальному контексті. Бренд співпрацює з понад 150 українськими ремісниками по всій країні, досліджує автентичні техніки, підтримує локальне виробництво і працює з натуральними матеріалами [7]. Таким чином, Gunia Project створює не просто черговий продукт на ринку, а транслює культурні цінності, зберігає українську спадщину і на практиці демонструє етичний підхід до ведення бізнесу. Це приклад імпакт-маркетингу, де місія бренду стає вагомою частиною його комунікації та формує глибокий емоційний зв'язок зі споживачами.

Інший приклад - бренд Keepstyle, який створив колекцію одягу під назвою «Not A Refugee», присвячену людям, що були змушені залишити свої домівки через війну. Частину прибутку від продажу цієї колекції бренд передав «Добробату» - волонтерському батальйону, який займається відбудовою зруйнованого житла на деокупованих територіях Харківщини [8]. Через продуманий дизайн і комунікацію бренд говорить про існуючу проблему внутрішньо переміщених осіб і підкріплює це діями, долучаючись до вирішення проблеми. Водночас це посилює його образ як бренду з чіткою соціальною місією та відповідальністю.

Таким чином, імпакт-маркетинг дає брендам інструменти для того, щоб перетворювати заявлені цінності на конкретні дії, а ці дії - на емоційну прихильність та довіру споживачів. У суспільстві, яке живе в умовах війни і де змінюється культура

споживання, успішними будуть саме ті бренди, які здатні впроваджувати соціальну місію у всі свої процеси: від виробництва продуктів до комунікації з аудиторією. Саме це допомагає брендам ставати справжньою частиною життя споживачів, їх цінностей та ідентичностей.

Перспективи подальшого розвитку імпакт-маркетингу в Україні залежатимуть від здатності бізнесу до прозорості у своїх діях, послідовності у втіленні цінностей та готовності інвестувати у соціальні зміни. У процесі відбудови країни та її економіки цей підхід може стати важливою частиною формування сучасної української бізнес-культури, яка узгоджує цінності та дії.

Використані джерела

1. Act as you preach! Authentic brand purpose versus “woke washing’s» impact on brand credibility: the moderating role of cause involvement and consumer skepticism. *ScienceDirect*. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324003722 (date of access: 04.11.2025).
2. Brand activism as a marketing strategy: an integrative framework and research agenda. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/372683584_Brand_activism_as_a_marketing_strategy_an_integrative_framework_and_research_agenda (date of access: 04.11.2025).
3. Майже половина українців обирають бренди, які підтримують ЗСУ. *Gradus Research Company*. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/brand-activism-gradus-research-survey-ukr/ (дата звернення: 02.11.2025).
4. Paul M. Why are brand values so important (and how to define them)? *The Branding Journal*. URL: https://www.thebrandingjournal.com/2022/06/brand-values/ (date of access: 02.11.2025).
5. Guthrie G. How brand values shape consumer perception. *Nulab*. URL: https://nulab.com/learn/strategy-and-planning/brand-values/ (date of access: 02.11.2025).
6. How ethical branding creates meaningful customer connections. *Cross & Crown*. URL: https://cacpro.com/insights/how-ethical-branding-creates-meaningful-customer-connections/ (date of access: 02.11.2025).
7. GUNIA всесвіт. *Gunia*. URL: https://guniaproject.com.ua/pages/about (дата звернення: 02.11.2025).
8. Масенко В. Coming back soon. Український бренд Keepstyle випустив колекцію, присвячену переселенцям. *The Village Україна*. URL: https://www.village.com.ua/village/city/city-news/331071-coming-back-soon-ukrayinskiy-brend-keepstyle-vipustiv-koletsiyu-prisvyachenu-pereselentsyam (дата звернення: 02.11.2025).

Гурневич Діана
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Дудар В. Т.)

РОЛЬ UX-ДОСЛІДЖЕНЬ У ПІДВИЩЕНІ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КАМПАНІЙ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

У сучасних умовах насиченого ринку та високої конкуренції бренди все більше усвідомлюють, що успіх маркетингової кампанії залежить не лише від креативності чи бюджету, а від глибокого розуміння реальних потреб, очікувань і бар'єрів користувачів. Саме тому UX-дослідження (User Experience Research) стали одним із ключових інструментів для формування ефективного маркетингу. Їхня головна цінність полягає у тому, що вони дозволяють отримати дані не про те, що люди *говорять*, а про те, як вони *поводяться* насправді.

UX-дослідження охоплюють комплекс методів, які допомагають виявити когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти взаємодії людини з продуктом чи рекламним середовищем. Серед найпоширеніших методів – юзабіліті-тестування, польові спостереження, глибинні інтерв'ю, аналіз клієнтського шляху (Customer Journey Mapping), дослідження мотивацій за допомогою інструментів поведінкової економіки, а також теплові карти та A/B-тестування. На відміну від класичних маркетингових опитувань, UX-методи дають змогу побачити приховані бар'єри: нерозуміння повідомлення, плутанину у структурі інформації, надмірні когнітивні навантаження або невідповідність між очікуваннями та реальним досвідом.

Особливу роль UX-дослідження відіграють у контексті цифрового маркетингу. Саме онлайн-користувач стикається з найбільшою кількістю мікровзаємодій – натискання кнопки, заповнення форми, перегляд банера або взаємодія з рекламною сторінкою. Будь-яка з цих точок може стати або «точкою зростання», або «точкою відтоку». Завдяки UX-аналізу маркетолог може зрозуміти, чому людина не завершує реєстрацію, чому реклама не викликає довіри, чи чому корисний продукт не сприймається як зрозумілий.

Важливо й те, що UX-дослідження розкривають глибинні мотивації та тригери, які впливають на рішення користувача. До таких факторів належать простота, відчуття контролю, зменшення ризику, естетична привабливість, швидкість доступу до інформації, а також емоційні реакції – від довіри до роздратування. Якщо щось потребує значних витрат часу – або здається таким, що потребує – це з меншою ймовірністю буде використано [5]. Розуміння цих мотиваторів дозволяє брендам створювати не просто маркетингові кампанії, а цілісні користувацькі сценарії, де реклама, сайт і продукт працюють узгоджено.

Таким чином, UX-дослідження стають фундаментом для подальшої оптимізації

маркетингових рішень. Вони показують, як люди насправді взаємодіють із брендом, що вони відчувають у процесі використання продукту, у яких моментах виникає плутанина або сумнів. Ці інсайти формують базу для покращення комунікацій, візуального ряду, посадкових сторінок, рекламних повідомлень та всього клієнтського маршруту. Саме тому UX-дослідження сьогодні є невід'ємною частиною маркетингових стратегій, які прагнуть бути не лише креативними, а й ефективними.

UX-дослідження допомагають маркетологам трансформувати дані про поведінку користувачів у конкретні рішення, які підвищують ефективність кампаній. На глобальному рівні такі підходи активно використовують компанії як Google, Amazon чи Netflix, де UX-аналітика визначає, які повідомлення, кнопки та візуальні елементи найбільше впливають на конверсію. Це дозволяє брендам швидко адаптувати рекламні повідомлення, підвищувати залученість і зменшувати відтік користувачів.

В Україні все більше компаній інтегрують UX-дані у свої маркетингові стратегії. Наприклад, локальні маркетплейси та банки проводять дослідження поведінки українських користувачів на сайтах та мобільних додатках, щоб покращити структуру landing pages, зробити форми простішими і зрозумілішими, а також оптимізувати кнопки для підвищення конверсії . UX-аналітика допомагає визначити вузькі місця у клієнтському шляху та усунути їх до запуску рекламної кампанії.

Розробка правильних закликів до дії (CTA) також залежить від UX-інсайтів. Дослідження поведінки користувачів у світі показують, що колір, формулювання і розташування кнопок суттєво впливають на їхню активність. В Україні подібні UX-дослідження дозволяють адаптувати CTA під особливості місцевої аудиторії – її очікування, довіру та культурні нюанси. Це безпосередньо впливає на підписки, кліки та покупки.

Крім того, UX-інсайти допомагають створювати релевантний контент. У світі провідні бренди тестують різні формати і стилі повідомлень, підбираючи оптимальні для своєї аудиторії. В Україні цей підхід використовується для локалізації контенту та підвищення його ефективності: компанії аналізують, які візуальні елементи, шрифти та тексти краще сприймаються українськими користувачами. На відміну від класичних маркетингових досліджень, які часто фокусуються на ринку, сегментації, ціноутворенні чи ефективності комунікаційних каналів, UX Research заглиблюється у *реальну взаємодію* людини з продуктом [3] .

Загалом інтеграція UX-інсайтів у маркетингові кампанії дозволяє підвищити конверсію, покращити поведінкові метрики та лояльність користувачів. Поєднання локальних досліджень з міжнародними практиками допомагає компаніям як в Україні, так і за її межами, створювати адаптовані, релевантні та ефективні маркетингові стратегії, що відповідають

реальним потребам користувачів.

UX-дослідження не лише покращують взаємодію користувачів із продуктом, а й мають безпосередній вплив на фінансові та комерційні показники компаній. На глобальному рівні дослідження показують, що покращення користувацького досвіду на сайтах і додатках може збільшити конверсію на 20–50 %, а також підвищити лояльність та повторні покупки .

В Україні UX-аналіз також стає важливим інструментом для підвищення комерційних результатів. Наприклад, українські банки та e-commerce платформи проводять UX-дослідження своїх мобільних додатків та веб-сайтів, що дозволяє зменшити кількість відмов, скоротити час на виконання цільової дії та підвищити кількість успішних транзакцій. За даними експертів, оптимізація користувацького шляху у поєднанні з персоналізацією контенту дозволяє значно збільшити середній чек і утримання клієнтів.

UX-дані також використовують для вимірювання ефективності рекламних кампаній. Аналіз поведінки користувачів дозволяє визначити, які повідомлення, банери або відео краще сприймаються, а які викликають плутанину чи небажану реакцію. У світі це допомагає підвищити ROI рекламних витрат, а в Україні – адаптувати комунікацію під менталітет і очікування локальної аудиторії .

Крім того, UX-вплив на бізнес включає показники залучення та лояльності. Користувачі, які отримують позитивний досвід взаємодії з продуктом, частіше повертаються, радять сервіс друзям і витрачають більше часу на платформі. У світових кейсах це прямо корелює з фінансовими результатами, а в Україні подібна тенденція підтверджується дослідженнями українських маркетингових агентств і UX-команд.

Отже, UX-дослідження впливають не лише на комфорт і задоволення користувачів, а й на конкретні бізнес-показники: конверсію, повторні покупки, середній чек, ROI рекламних кампаній та лояльність клієнтів. Поєднання локальних UX-даних із світовими практиками дозволяє компаніям будувати ефективні, адаптовані стратегії, які приносять реальні комерційні результати.

Використані джерела

1. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023 р.

2. Олексюк Є.Р. Коли та як проводити аналіз конкурентів в User Experience. 2022. URL: https://ux.pub/olex_world/competitor-analysis-m6n (дата відвідання: 16.11.2025)

3. «UX Research: як вивчати поведінку користувача та приймати продуктові рішення», Українська Асоціація Маркетингу. https://uam.in.ua/common/ux-research-yak-vyvchaty-povedinku-korystuvacha-ta-pryjmaty-produktovi-rishennya/ (дата відвідання: 16.11.2025)

4. Kahneman, D. – “Thinking, Fast and Slow»

5. Steve Krug – “Don’t Make Me Think»

Деменцевич Анастасія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Хрупович С.Є)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ: ПЕРЕХІД ДО DATA-DRIVEN СТРАТЕГІЙ

Сьогодні маркетинг в Україні переживає глибоку цифрову трансформацію, що охоплює практично всі галузі – від торгівлі до фінансового сектору. Якщо ще кілька років тому більшість компаній покладалися на інтуїцію та досвід маркетологів, то зараз рішення дедалі частіше ухвалюються на основі даних, тобто за data-driven підходом. Цей процес прискорили пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, які змусили бізнеси переосмислити способи комунікації зі споживачами та повністю перейти в онлайн [1].

Одним із найуспішніших прикладів цифрової трансформації є компанія Rozetka, яка стала справжнім флагманом української e-commerce. Вона використовує алгоритми персоналізації, аналізує історію покупок і поведінку користувачів, щоб формувати індивідуальні рекомендації. Саме завдяки цьому Rozetka утримує лідерські позиції на ринку, незважаючи на посилену конкуренцію [2]. Такі практики демонструють, що дані стали новою валютою маркетингу – вони дозволяють точніше розуміти споживача і передбачати його потреби.

Інший яскравий приклад – Monobank, який фактично створив унікальний кейс цифрового брендингу в Україні. Банк застосовує аналітику для відстеження поведінки клієнтів у мобільному застосунку, тестує різні варіанти інтерфейсу та навіть тональність push-сповіщень. Як зазначає CMO Monobank у своєму інтерв'ю для Think with Google, завдяки системному аналізу даних банк досяг понад 35 % частки на ринку мобільного банкінгу [3]. Це приклад того, як data-орієнтований підхід може поєднуватися з емоційним брендингом – коли цифри працюють не замість креативу, а поруч із ним.

Цифровізація також активно розвивається у сфері Big Data. Один із лідерів цього напряму – Київстар, який створив платформу Big Data for Business. Вона допомагає компаніям аналізувати анонімізовані дані мобільних користувачів, щоб точніше визначати цільову аудиторію, прогнозувати попит і обирати оптимальні локації для реклами. За офіційними даними, вже понад 100 українських компаній використовують ці рішення для підвищення ефективності своїх маркетингових стратегій [4]. Це свідчить про поступове формування в Україні екосистеми, де аналітика стає повсякденною частиною бізнесу.

Водночас цифрові технології відкрили нові можливості для малого та середнього бізнесу. Завдяки соціальним мережам і таргетованій рекламі навіть невеликі бренди можуть конкурувати з великими корпораціями. Наприклад, Kachorovska використовує аналітику з Instagram і TikTok для визначення трендів та планування нових колекцій. Сервіс Uklon персоналізує промо-пропозиції залежно від часу, маршруту і частоти використання додатку. Такі приклади доводять, що цифровий маркетинг стає не просто технологічним інструментом, а ключем до розуміння споживача на рівні його поведінки й цінностей.

Одним із головних досягнень цифрової трансформації є здатність українських брендів переходити від простої мультиканальності до повноцінної омніканальної стратегії. Це означає, що дані, зібрані про клієнта в мобільному застосунку (Monobank), миттєво використовуються для персоналізації досвіду у фізичному відділенні (Нова Пошта) або на вебсайті (Rozetka). Завдяки інтеграції CRM-систем із платформами автоматизації маркетингу, бренд може підхопити діалог із клієнтом там, де він був залишений, незалежно від каналу. Це забезпечує безшовний досвід, підвищуючи лояльність та загальну цінність клієнта.

Важливою складовою переходу до data-driven підходів є питання приватності та захисту даних. Українські компанії, які прагнуть до європейських стандартів, дедалі більше уваги приділяють дотриманню політик конфіденційності та прозорості у використанні споживчих даних. Формується поняття етичного маркетингу, де згода користувача на обробку даних є ключовою, а анонімізація даних, як у прикладі Київстару, стає стандартом. Довіра споживача до того, як його дані використовуються, є критично важливою для довгострокового успіху будь-якої цифрової стратегії.

Варто зазначити, що перехід до data-driven стратегій має і свої ризики. Головна небезпека полягає у втраті людяності в комунікації: коли все зводиться до аналітики, легко забути про емоційну складову бренду. Тому успішні компанії в Україні намагаються поєднати технологічність і щирість. Нова Пошта, наприклад, поєднує аналіз клієнтських даних із неформальним, навіть жартівливим тоном у соціальних мережах, що дозволяє залишатися близькою до людей попри масштаб бізнесу.

Отже, цифрова трансформація стала фундаментом сучасного українського маркетингу. Вона дала змогу компаніям ухвалювати більш точні, обґрунтовані рішення, адаптуватися до нестабільних умов та створювати нову якість комунікації зі споживачами. Український ринок уже перестав бути «наздоганяючим» – навпаки, багато локальних брендів демонструють підходи, які відповідають світовим тенденціям. Data-driven маркетинг в Україні – це не лише технологія, а й філософія нового покоління бізнесу, побудована на гнучкості, швидкості й довірі до аналітики.

Використані джерела

1. Deloitte Ukraine. (2023). Digital transformation in Ukraine: business adaptation during war. https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/press-room/articles/digital-transformation-in-ukraine.html

2. Retail Association of Ukraine (RAU). (2023). Ukrainian e-commerce under a microscope: Rozetka's role in shaping the market. https://rau.ua/en/newsen/analitika-e-commerce/

3. Think with Google. (2024). From startup to 35% mobile market share in Ukraine: Monobank's CMO shares his top growth tips. https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/future-of-marketing/management-and-culture/fintech-cmo-shares-their-top-growth-tips/

4. Kyivstar Hub. (2023). Заробити на Big Data: 3 кейси від виробництва, банків і ритейлу. https://hub.kyivstar.ua/articles/zarabotat-na-big-data-3-keysa-ot-proizvodstva-bankov-i-riteyla

Каплун Анастасія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Хрупович С.Є.)

ВПЛИВ АЛГОРИТМІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

Алгоритми соціальних мереж сьогодні є ключовим інструментом формування цифрового середовища, у якому користувачі здійснюють споживчі рішення. Вони визначають, який контент з'являється у стрічці, яким чином відбувається взаємодія з брендами та як трансформуються поведінкові моделі.

Наукові дослідження вказують, що алгоритмічні системи, побудовані на машинному навчанні та аналізі великих даних, здатні прогнозувати та моделювати поведінку користувачів з високим рівнем точності, що суттєво впливає на ефективність маркетингових стратегій. Користувачі часто не усвідомлюють масштабності впливу алгоритмів, а їх знання про те, як працює персоналізація, залишаються обмеженими, що робить їх більш вразливими до нав'язаних патернів поведінки [1].

Одним з найбільш значущих аспектів роботи алгоритмів є персоналізація контенту. Вона базується на аналізі історії пошуку, попередніх взаємодій, соціальних зв'язків та демографічних характеристик. Персоналізована стрічка знижує інформаційне навантаження та підвищує рівень задоволеності користувача контентом. Проте вона має і маніпулятивний потенціал: чим точніше алгоритм «вгадує» потреби користувача, тим легше сформувати його споживчі рішення. Дослідження 2022-го року демонструє, що емоційно забарвлений контент, що просувається алгоритмами, сприяє підсиленню матеріалістичних цінностей, що у свою чергу формує схильність до імпульсивного споживання [2]. Таким чином, емоційність, яку алгоритми активно експлуатують для збільшення часу перебування на платформі, прямо пов'язана з підвищенням споживчої активності.

Рекомендації контенту у соціальних мережах створюють не лише персоналізоване інформаційне середовище, а й так звані «інформаційні бульбашки». У межах таких бульбашок користувач бачить лише той контент, який підтверджує його попередні погляди та інтереси, що різко знижує різноманітність інформації. Це стосується й споживчих рішень: користувач щоразу отримує рекламу схожих брендів і продуктів, у результаті чого знижується ймовірність звернення уваги на альтернативи. Це обмежує доступ до нових товарів та брендів, формуючи циклічний патерн споживання, коли користувач постійно взаємодіє з одними й тими самими комерційними пропозиціями[3]. Таким чином

конкурентоспроможність ринку знижується внаслідок формування поведінкової інерції у споживачів.

Окремою формою впливу є алгоритмічно оптимізована таргетована реклама. Вона враховує психологічні тригери користувача – страх пропустити можливість (FOMO), емоційне збудження, довіру до соціальних авторитетів, вплив лідерів думок. Персоналізована реклама значно підвищує намір покупки серед молодих споживачів, особливо серед покоління Y і Z, які є найактивнішими користувачами соціальних мереж. Міленіали виявляються найбільш чутливими до персоналізованих стимулів, оскільки їхня поведінка у цифровому просторі часто пов'язана зі швидкими рішеннями та високим рівнем довіри до рекомендацій алгоритмів[4, с. 297].

Не менш важливим наслідком роботи алгоритмів є трансформація довіри до брендів. Алгоритми посилюють ефект «соціального доказу» – чим частіше користувач бачить бренд у стрічці, тим більш надійним і знайомим він здається. Це підсилює лояльність, навіть якщо початкова взаємодія з брендом була мінімальною. Проте надмірна персоналізація здатна мати зворотний ефект: вона викликає втому, відчуття стеження та зниження рівня довіри. Прикладом є дослідження, проведене у 2024 році, де зазначено, що покоління Z починає критичніше реагувати на нав'язану рекламу, особливо коли вона порушує приватність або повторюється занадто часто [5].

Крім того, алгоритми формують глибинні психологічні установки користувачів. Вони здатні змінювати самооцінку, очікування від життя, соціальні норми та споживчі моделі через тривалий вплив. Алгоритми TikTok, Instagram і YouTube активно стимулюють контент, що демонструє розкішний спосіб життя, що посилює прагнення до матеріальних благ і, як наслідок, сприяє надмірному споживанню. Подібний контент підсилює почуття «соціальної нестачі», а тому користувачі частіше вдаються до імпульсивних покупок, щоб задовольнити цю психологічну потребу.

Таким чином, алгоритми соціальних мереж – це не просто технічний інструмент формування стрічки. Вони є комплексним механізмом впливу на когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти діяльності споживачів. Вони одночасно створюють переваги для бізнесу: точність таргетингу, підвищення конверсії, можливість прогнозування поведінки. Для споживачів алгоритми у соціальних мережах несуть такі ризики : маніпулятивність, звуження інформаційного простору, формування залежності, деформацію споживчих цінностей. У цих умовах розвиток цифрової грамотності, прозорість алгоритмів та відповідальна маркетингова комунікація стають ключовими чинниками формування збалансованого цифрового середовища. Лише за умови усвідомлення принципів роботи

алгоритмів споживач може приймати автономні рішення, а бренди – будувати стратегії, орієнтовані не лише на ефективність, але й на етичність.

Використані джерела

1. Voorveld H. A. M., Meppelink C. S., Boerman S. C. Consumers' persuasion knowledge of algorithms in social media advertising: identifying consumer groups based on awareness, appropriateness, and coping ability. *International Journal of Advertising*. 2023. С. 1–27. URL: https://doi.org/10.1080/02650487.2023.2264045 (дата звернення: 01.11.2025).
2. The Dark Side of Social Media: Content Effects on the Relationship Between Materialism and Consumption Behaviors - PMC. PMC Home. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9096894/ (дата звернення: 01.11.2025).
3. View of Beyond Echo Chambers: Unraveling the Impact of Social Media Algorithms on Consumer Behavior and Exploring Pathways to a Diverse Digital Discourse. International Peer Reviewed Journals Database - CARI Journals. URL: https://carijournals.org/journals/JMS/article/view/1799/2173 (дата звернення: 02.11.2025).
4. Apriansyah A., Gunarto M., Helmi S. The Influence of Algorithm-Based Advertising on Social Media on Millennial Consumer Behavior. Asian Journal of Management Analytics. 2025. Т. 4, № 1. С. 291–300. URL: https://doi.org/10.55927/ajma.v4i1.13394 (дата звернення: 01.11.2025).
5. Yadav S., Ghosh K., Sharma D. Consumer vulnerability and social media: a systematic literature review. Global Knowledge, Memory and Communication. 2025. URL: https://doi.org/10.1108/gkmc-07-2024-0427 (дата звернення: 02.11.2025).

Курило Олена
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Окрепкий Р.Б.)

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ ФІРМИ ЧЕРЕЗ ПРОГРАМУ ЛОЯЛЬНОСТІ

В умовах глобалізації ринків, зростання конкуренції та інформаційної насиченості споживачів питання утримання клієнтів виходить на перший план у стратегії розвитку будь-якої компанії. Якщо раніше основну увагу маркетинг приділяв залученню нових покупців, то сьогодні акцент зміщується на формування стабільних, довготривалих відносин зі споживачами. Адже саме постійні клієнти забезпечують компанії стабільність прибутків, високу частку ринку та позитивну репутацію. Одним із ключових інструментів реалізації стратегії утримання клієнтів є програма лояльності. Це сукупність заходів, що спрямовані на стимулювання повторних покупок, підвищення рівня задоволеності клієнтів і формування у них відчуття приналежності до бренду. Програма лояльності дозволяє компанії системно взаємодіяти з клієнтами, збирати інформацію про їхню поведінку, вподобання та мотивацію, а також використовувати ці дані для персоналізованих маркетингових дій.

Ефективна програма лояльності передбачає поєднання економічних і психологічних стимулів. З одного боку, клієнт отримує матеріальні вигоди (бонуси, знижки, подарунки), а з іншого – позитивні емоції, увагу та відчуття значущості. У сучасних умовах споживачі дедалі частіше приймають рішення не лише раціонально, а й емоційно, тому емоційна складова взаємодії з брендом стає критично важливою.

Основні напрями вдосконалення програми лояльності:

- Персоналізація взаємодії з клієнтами. Персоналізація – ключовий тренд сучасного маркетингу. Завдяки CRM-системам, Big Data та аналітиці компанії можуть формувати індивідуальні пропозиції, що враховують попередній досвід клієнта. Такий підхід підвищує залученість, довіру та задоволеність споживачів.
- Цифровізація процесів. Цифрові технології дозволяють автоматизувати програми лояльності, забезпечити зручність і прозорість користування. Мобільні додатки, електронні картки, чат-боти, штучний інтелект – усе це підвищує ефективність програми та зменшує витрати на адміністрування.
- Омніканальний підхід. Успішні компанії інтегрують програму лояльності у всі канали комунікації: онлайн-магазини, соціальні мережі, мобільні платформи, офлайн-точки.

Завдяки цьому клієнт отримує єдиний досвід взаємодії з брендом незалежно від каналу, яким користується.

- Гейміфікація як інструмент залучення. Впровадження ігрових елементів – рівнів, статусів, нагород, челенджів – формує додаткову мотивацію для участі у програмі. Гейміфікація стимулює регулярну взаємодію, створює елемент азарту й заохочує до повторних покупок.

- Соціальна та емоційна складова. Утримання клієнтів неможливе без формування ціннісного зв'язку між брендом і споживачем. Сучасні споживачі цінують компанії, які демонструють соціальну відповідальність, екологічну свідомість, підтримують суспільно важливі ініціативи. Програма лояльності, що включає соціальні елементи (наприклад, можливість передати бонуси на благодійність), формує емоційну прив'язаність до бренду.

- Аналітична оцінка ефективності. Для вдосконалення програми лояльності необхідно постійно оцінювати її результати. Основними показниками є рівень повторних покупок, середній чек, індекс задоволеності (CSI), індекс лояльності клієнтів (NPS), тривалість співпраці.Аналіз динаміки цих показників дозволяє виявляти слабкі місця та своєчасно коригувати маркетингові стратегії.

- Використання штучного інтелекту. AI-технології відкривають нові можливості в управлінні лояльністю. Вони допомагають прогнозувати поведінку клієнтів, виявляти ризики їхнього відтоку, автоматично генерувати персональні пропозиції. Це підвищує точність маркетингових дій і знижує ризики втрати клієнтів.

- Розвиток комунікаційної складової. Комунікація є основою утримання клієнтів. Компанії мають регулярно інформувати учасників програми про нові можливості, акції, бонуси, події. Ефективним є двосторонній формат комунікації – через опитування, зворотний зв'язок, інтерактивні платформи, що формують відчуття участі клієнта у розвитку бренду.

Отже, вдосконалення стратегії утримання клієнтів через програму лояльності є багатогранним процесом, що поєднує технологічні інновації, маркетингову креативність і соціально-психологічний підхід. Програми лояльності, побудовані на персоналізації, аналітиці даних, цифрових інструментах і ціннісній комунікації, сприяють зміцненню конкурентних позицій компанії, підвищують її прибутковість і формують сталу клієнтську базу. Грамотно розроблена програма лояльності – це не лише інструмент утримання клієнтів, а й важлива складова брендової стратегії, яка дозволяє компанії переходити від короткострокових продажів до довгострокових взаємин зі споживачами. Удосконалення таких програм стає запорукою успішного розвитку підприємства, його гнучкості та стабільності на ринку.

Використані джерела

1. Котлер Ф., Келлер К. [Маркетинг менеджмент.] – Київ: Вид. дім «Києво Могилянська академія», 2020. – 864 с.

2. Payne A., Frow P. [Customer Relationship Management]: Strategy and Implementation. – Routledge, 2017. – 412 p.

3. Buttle F., Maklan S. [Customer Relationship Management]: Concepts and Technologies. – Routledge, 2019. – 454 p.

4. Zeithaml V., Bitner M. [Services Marketing]: Integrating Customer Focus Across the Firm. – McGraw-Hill Education, 2020. – 640 p.

5. Окландер М. А. [Інтернет-маркетинг: сучасні інструменти впливу на споживача.]– Одеса: Астропринт, 2022. – 312 с.

6. Kumar V., Reinartz W. [Creating Enduring Customer Value.] – Journal of Marketing, 2016, Vol. 80[6], pp. 36–68.

Кушнір (Горішна) Марта
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: д.е.н, професор Борисова Т.М.)

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОГО РЕБРЕНДИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Ребрендинг у сучасних умовах ринкової конкуренції перетворюється на один із ключових інструментів стратегічного оновлення підприємства. Він дозволяє організаціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища, перезавантажувати сприйняття бренду цільовою аудиторією, підвищувати конкурентоспроможність та відкривати нові ринкові можливості [1]. Проте успіх ребрендингу значною мірою залежить від ефективно розробленої маркетингової комунікації, яка забезпечує зрозуміле, послідовне та емоційно привабливе донесення оновленого позиціонування бренду. Маркетингова комунікація при проведенні ребрендингу не обмежується простим інформуванням споживачів про нову айдентику чи зміну логотипу. Вона передбачає формування цілісної системи повідомлень, яка пояснює причини змін, демонструє переваги оновленого бренду та створює позитивні асоціації у споживачів. Важливим чинником є розуміння того, що ребрендинг може спричинити опір з боку клієнтів, якщо зміни будуть сприйняті як невиправдані або нав'язані. Тому ключовою метою комунікаційної стратегії є мінімізація ризиків непорозуміння та формування довіри до оновленого бренду (Рис. 1).

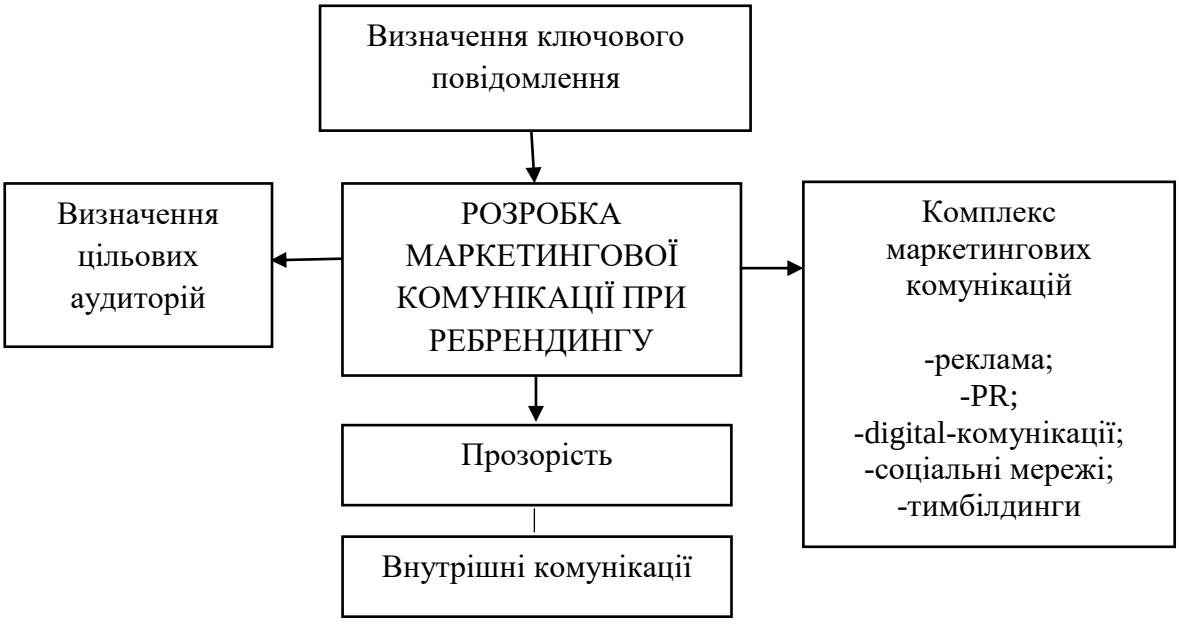

Рис. 1. Етапи формування маркетингових комунікацій у процесі ребрендингу

Примітка. Складено автором на основі [2]

Розробка маркетингової комунікації при ребрендингу починається з аналізу цільових аудиторій. На цьому етапі визначаються основні сегменти споживачів, їхні потреби, очікування та рівень прихильності до бренду. Розуміння мотивації різних груп дозволяє створити персоналізовані комунікаційні повідомлення, адаптовані до їхнього сприйняття та інформаційних уподобань. Особливе значення має використання емоційних тригерів, адже ребрендинг найкраще спрацьовує тоді, коли споживачі відчувають себе залученими до процесу змін.

Наступним етапом є визначення ключового повідомлення ребрендингу, яке повинно бути лаконічним, зрозумілим і підкреслювати унікальність оновленого бренду. Це повідомлення має стати стрижневим елементом усієї комунікаційної кампанії: від рекламних матеріалів і PR-публікацій до контенту в соціальних мережах і внутрішніх корпоративних комунікацій. Важливо, щоб воно відповідало оновленому позиціонуванню бренду та логічно поєднувалося з візуальною айдентикою.

Після формування центрального повідомлення розробляється комплекс маркетингових комунікацій, який включає рекламу, PR, digital-комунікації, соціальні мережі, заходи зі стимулювання збуту та внутрішні комунікації. Інтегрований підхід дозволяє забезпечити узгодженість усіх каналів і посилити вплив на цільові аудиторії. Особливої уваги потребує digital-сегмент: соціальні мережі, відеоконтент, блогінг та інфлюенсер-маркетинг, які сьогодні формують ключові точки контакту з брендом.

Важливою частиною комунікації ребрендингу є прозорість. Підприємства повинні пояснювати причини змін, демонструвати цінності, на яких ґрунтується оновлений бренд, та підкреслювати, які вигоди отримають споживачі. Такий підхід підвищує рівень довіри, сприяє формуванню лояльності та запобігає можливій негативній реакції аудиторії. Значну роль відіграють історії та наративи, які дозволяють емоційно пов’язати минуле бренду з його оновленим форматом.

Окрему увагу варто приділити внутрішнім комунікаціям. Персонал є першим носієм бренду, тому важливо, щоб співробітники розуміли цілі ребрендингу, відчували свою залученість і були готові підтримувати нову ідентичність компанії в щоденній роботі. Ефективні внутрішні комунікації формують корпоративну згуртованість і забезпечують узгодженість поведінки персоналу з новою стратегією бренду.

Завершальним етапом є оцінювання ефективності маркетингової комунікації ребрендингу. Застосовуються як кількісні, так і якісні методи: аналіз впізнаваності бренду, зміна рівня лояльності, реакція аудиторії в соціальних мережах, показники продажів, результати опитувань та фокус-груп. Системний моніторинг дозволяє коригувати стратегію й оперативно реагувати на зміни споживчих настроїв.

Маркетингова комунікація є ключовим інструментом, що визначає успіх ребрендингу. Вона забезпечує формування позитивного сприйняття змін, підвищує рівень довіри до бренду, мінімізує ризики та сприяє ефективному формуванню довгострокових конкурентних переваг. Лише інтегрований підхід, що поєднує стратегічне бачення, глибоке розуміння аудиторії та сучасні інструменти комунікації, може забезпечити успішне оновлення бренду та його стійку присутність на ринку. У цьому контексті особливе значення має здатність підприємства не лише транслювати зміни, а й підтримувати постійний діалог зі споживачами, що дозволяє підсилювати емоційний зв'язок із брендом і формувати почуття залученості до трансформацій. Важливим аспектом є й узгодженість усіх елементів комунікаційної стратегії – від ключового повідомлення до вибору каналів поширення інформації, адже саме цілісність підходу забезпечує ефективність сприйняття ребрендингу.

Сучасні цифрові інструменти створюють нові можливості для персоналізації комунікації та збільшення охоплення цільових груп, що підсилює адаптивність бренду до потреб динамічного ринку. Моніторинг реакцій аудиторії та гнучке коригування комунікаційних рішень дають змогу підтримувати актуальність бренду та своєчасно реагувати на зміни споживчих переваг. Ефективна маркетингова комунікація при ребрендингу не є разовим інформаційним заходом, а становить комплексний процес, що потребує системного планування, аналітичної підтримки та стратегічного управління. Саме її продумана реалізація забезпечує успішне оновлення бренду, зміцнює його ринкові позиції та формує основу для подальшого сталого розвитку підприємства.

Використані джерела

1. Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг: Навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 272 с.
2. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

Мархай Яна
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Іванечко Н.Р.)

СОЦІАЛЬНА МЕРЕЖА «THREADS» ЯК КАТАЛІЗАТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПАРАДИГМИ УКРАЇНСЬКИХ БРЕНДІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Інформаційний простір України, сформований реаліями повномасштабного вторгнення, характеризується високою динамічністю та підвищеною емоційною чутливістю аудиторії. Успішна маркетингова комунікація за таких умов вимагає контекстуальної коректності: бренд повинен підтримувати оперативний, а головне – емпатичний діалог, який органічно інтегрується в актуальний суспільний наратив.

Поява Threads в екосистемі Meta Platforms змінила правила гри на ринку, забезпечивши українські компанії новими текстовими інструментами для реалізації ситуативного маркетингу. На відміну від візуально орієнтованого Instagram і політизованого X (Twitter), Threads значно спрощує взаємодію з цільовою аудиторією та сприяє налагодженню партнерських зв'язків. Найяскравше ця синергія проявляється у стратегії «ньюзджекінгу» (англ. «newsjacking»), що передбачає використання резонансних новин з метою залучення трафіку та підвищення впізнаваності бренду. Threads демократизує ситуативний маркетинг, надаючи SMM-командам автономію для швидкого реагування на «гарячі» інфоприводи завдяки простим механізмам цитування та коментування.

Незважаючи на глобальний тренд інтеграції штучного інтелекту (ШІ) для автоматизації маркетингових комунікацій, досвід українських брендів у Threads показує межі цієї технології. Контент, який виглядає як «згенерований ботом» – особливо у сфері гумору, емпатії чи ситуативних реакцій – сприймається штучно, холодно і навіть викликає відторгнення. Це підтверджує, що швидкість, яку забезпечує ШІ, не може замінити автентичність та емоційний інтелект, необхідні для ефективної взаємодії.

Станом на жовтень 2025 року, стратегічний вибір на користь Threads зробили лідери з усіх ключових галузей української економіки: від банківських установ («Monobank») і логістичних гігантів («Нова пошта») до енергетичних компаній («ДТЕК»), мереж роздрібної торгівлі («Аврора») та мобільних операторів («Kyivstar»). Подібний консенсус свідчить про масову трансформацію, яка супроводжується формуванням «людського» голосу вітчизняних брендів та забезпечує психологічну адаптацію цільової аудиторії до кризових явищ.

Вимушеність докорінних змін у комунікаційній політиці яскраво ілюструється на досвіді ТОВ «ДТЕК». Компанія успішно використовує Threads для реалізації антикризової

стратегії, орієнтованої на протидію дезінформації в умовах воєнного стану. Функція цитування у такому випадку забезпечує швидке спростування міфів про графіки стабілізаційних відключень, а «треди» (невеликі за обсягом текстові повідомлення) дозволяють пояснити технічні процеси відновлення електроенергії простою, зрозумілою для аудиторії мовою [5]. Практичний досвід доводить, що фактчекінг у Threads є ефективним інструментом для зменшення паніки, викликаної ворожими інформаційними атаками, і водночас сприяє прозорості українського медіапростору.

Суспільний тиск спонукає ТОВ «ДТЕК» активізовувати зусилля, спрямовані на відновлення довіри та лояльності споживачів. Наголос на героїзмі ремонтних бригад є ключовим інструментом для встановлення емоційного зв'язку в Threads під час висвітлення обстрілів енергетичної інфраструктури. Перехід від проблеми (відсутність світла, невідповідність графіків) до рішення (самовідданість працівників) підсилює значущість «енергетичного фронту», перетворюючи кризу на підтвердження національної стійкості.

Прикладом того, як держава може використовувати Threads з метою налагодження ефективної комунікації, є активність АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ». Компанія акцентує увагу на евакуаційних рейсах та «залізній дипломатії», спрямованій на безпечне перевезення міжнародних делегацій, а також підкреслює своє життєво важливе значення у логістиці воєнного часу. Завдяки регулярним оновленням щодо відновлення пошкоджених ділянок, анонсам нових маршрутів та впровадженню цифрових сервісів, АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» формує у Threads імідж незламної та орієнтованої на розвиток компанії.

Варто зазначити, що образ залізниці глибоко вкорінився в народній творчості, ставши джерелом натхнення для безлічі мемів і культових персонажів. Усвідомлюючи цей культурний феномен, АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» вміло інтегрує гумор у свою щоденну комунікацію в Threads. Емоційний зв'язок з аудиторією також підтримується завдяки активній двосторонній взаємодії та швидкому реагуванню на скарги, дозволяючи оперативно вирішувати конфліктні ситуації (як-от затримки або сервісні негаразди) та демонструвати клієнтоорієнтованість широкому загалу. Важливо, що такий підхід сприяє тому, аби пасажири ставали адвокатами бренду, і помітно зміцнює їхню лояльність.

Разом з тим, компанія висвітлює своє значення у формуванні національної ідентичності, що підтверджується не тільки трансляцією Всеукраїнського радіодиктанту національної єдності 27 жовтня 2025 року у потягах «Інтерсіті+», а й великою кількістю «тредів» українців на цю тему [3]. У підсумку, Threads використовується як стратегічний багатофункціональний канал, що дає змогу оперативно реагувати на запити, зменшувати негативний вплив і посилювати роль залізниці у культурному діалозі.

Несподіваним успіхом в Threads може похизуватися й «Monobank», що працює на банківській ліцензії АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Пошук 50 лимонів [4], приурочений до святкування 10 мільйонів клієнтів, спричинив значний резонанс у мережі, довівши, що Threads – це потужна платформа для реалізації ситуативного маркетингу. Завдяки цій ініціативі компанія досягла подвійного результату: користувачі не лише стали добровільними тестувальниками продукту, але й активно просували бренд як його промоутери.

«Лимонна лихоманка» захопила десятки брендів – від великих рітейлерів, які інтегрували лимони у свої продажі, до провідних онлайн-сервісів та освітніх платформ. Навіть офіційні сторінки державних установ, зокрема Міністерства цифрової трансформації та Українського гідрометеорологічного центру [6], креативно обіграли тему лимонів у Threads, демонструючи готовність до неформальної та швидкої комунікації з аудиторією.

Не менш цікавою у цьому контексті була реакція інших банків. Замість прямої критики, більшість із них підхопили хвилю хайпу й використали «ньюзджекінг» по максимуму, демонструючи свою присутність у тренді. Інші ж, більш обережні банківські установи, публікували меми та іронічні дописи, натякаючи на те, що «пошук лимонів» відволікає від «справжніх» фінансових питань. Однак, навіть ці спроби контратаки чи жартів лише підтвердили вірусний успіх «Monobank» і довели, що для залучення уваги молодої та активної аудиторії в Threads фінансові установи повинні говорити мовою гумору та ситуативного маркетингу, відходячи від занадто офіційних повідомлень.

Таким чином, використання соціальної мережі Threads спричинює позитивні зміни у комунікаційних стратегіях українського бізнесу та державних установ. Платформа довела свою унікальну здатність гуманізувати бренди й демократизувати ситуативний маркетинг, формуючи емпатичний діалог, органічно інтегрований у суспільний контекст. Threads успішно перетворився на стратегічний канал для оперативної протидії дезінформації та зміцнення лояльності аудиторії через неформальне спілкування. Це підтверджує: для перемоги українським брендам необхідно мати не просто гарну картинку, а й бути активними учасниками діалогу, здатними швидко, креативно та щиро реагувати на виклики часу.

Використані джерела:

1. Берґер Джона. Заразливий. Психологія вірусного маркетингу / пер. з англ. Олена Замойська. – 5-те вид., випр. Київ : Наш Формат, 2023. 208 с.
2. Мартін Томас. Посібник The Financial Times зі стратегії для соціальних медіа / пер. з англ. Ярослава Машико Харків : Фабула, 2020. 304 с.
3. АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ». УЗ везе Радіодиктант національної єдності. Threads, @ukrainianrailways. 26 жовтня 2025 р. URL: https://www.threads.com/@ukrainianrailways/post/DQR6MTijfsK?xmt=AQF09S2rLArkCq2xlQ7y53ZsIbIbnhD303iifsrtPwQNheog (дата звернення: 30.10.2025).

4. АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Заховали по застосунку лимони – якщо знайдете, будете у розіграші iPhone 17 і 1 000 000 ₴. Хто поставить лайк – до того скоро прийдуть гроші. Threads, @monobank.ua. 16 жовтня 2025 р. URL: https://www.threads.com/@monobank.ua/post/DP3D9ObjWKY?xmt=AQF0KkWZpXNCTFPfVKA_J4go0edXCElykmMb_LokpfhAWA (дата звернення: 30.10.2025).
5. ТОВ «ДТЕК». Будь ласка, не пропускайте попереджень про можливі зміни в стані енергосистеми. Threads, @dtek.ua. 27 жовтня 2025 р. URL: https://www.threads.com/@dtek.ua/post/DQT8tAWjMeZ?xmt=AQF09S2rLArkCq2xlQ7y53ZsIbIbnhD303iifsrtPwQNheog (дата звернення: 30.10.2025).
6. Український гідрометеорологічний центр державної служби україни з надзвичайних ситуацій. Сьогодні над територією України лимонний циклон. Threads, @ukr_hmc. 16 жовтня 2025 р. URL: https://www.threads.com/@ukr_hmc/post/DP3ulJmiCCR?xmt=AQF0KkWZpXNCTFPfVKA_J4go0edXCElykmMb_LokpfhAW (дата звернення: 30.10.2025).

Оприсок Мирослава
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу
ЗУНУ Борисова Т.М.)

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Важливе значення для економічних, соціальних та політичних аспектів українського суспільства має розвиток фармацевтичної галузі та фармацевтичного ринку в Україні. Повномасштабне вторгнення не тільки призвело до значного пошкодження інфраструктури, масового переміщення населення, людських жертв, а й значною мірою вплинуло на економічну активність України, призвело до скорочення реального ВВП, зростання інфляції, порушенням торгівлі, зростання бюджетного дефіциту. Війна суттєво змінила життя кожного українця й значно вплинула на розвиток кожної галузі, в тому числі і фармацевтичної.

Фармацевтична промисловість – це надважлива стратегічна галузь, особливо в умовах воєнного часу, оскільки медикаменти мають бути на фронті, в аптеках та в лікарнях, адже від цього залежить здоров'я й життя людей, військових та цивільних. Фармацевтичні компанії адаптуються до нових викликів, керівники швидко реагують на зміни, а працівники ризикуючи своїм життям забезпечують населення ліками. [1] На жаль, деякі фармацевтичні фірми призупинили свою роботу, деякі склади готових лікарських препаратів, сировини та пакувальних матеріалів було вщент знищено, багато аптечних закладів залишилося на окупованих територіях.

Криза впливає на прибутки та збитки компаній так само, як вона впливає на поведінку та матеріальні характеристики споживачів. Незалежно від того, фінансова криза, пандемія COVID-19 чи війна, суспільні настрої змінюються, більшість людей відкидають спонтанні, емоційні покупки та починають економити. Споживчий попит значно скорочується, люди більш чутливі до цін і менш лояльні до брендів. Під час рецесії споживачі більш розсудливо витрачають кошти, не купують предмети розкоші. У свідомості споживачів автомобілі, техніка, гаджети, брендовий одяг та товари стають «відкладеним задоволенням». На зміну їм приходять продукти харчування, сектор економіки, транспорт і охорона здоров'я.

Маркетинг потребує ретельного аналізу ринку, купівельної спроможності та поведінкових факторів для створення комунікацій, заснованих на реаліях кризи. [2] Загалом у воєнний та післявоєнний час бізнес має адаптуватися до сучасних кризових умов. В цілому війна змінює життя кожного та впливає на поведінку споживачів.

Структура постачання ліків в Україні складається з трьох основних ланок: виробники / імпортери, дистриб'ютори та аптеки. Кожна з цих ланок є важливою та забезпечує процес безперервного забезпечення ліками населення, що особливо важливо під час війни. У кожного з учасників ланцюга постачання своя роль: виробники / імпортери виробляють ліки або завозять їх в Україну; дистриб'ютори відповідають за транспортування та зберігання ліків, забезпечуючи їх доставку від виробників / імпортерів в аптеки; аптеки забезпечують доступність ліків для пацієнтів. [3]

Швидкість та згуртованість у забезпеченні населення ліками є результатом роками напрацьованого механізму взаємодії між всіма ланками товаропровідного ланцюга, який не дав збою навіть в умовах повномасштабного вторгнення, продемонструвавши стійкість та злагодженість для забезпечення пацієнтів необхідними лікарськими засобами.

Попри стратегічне значення, фармацевтична логістика в Україні практично не має державної підтримки. Компанії зазнають прямих воєнних збитків – від зруйнованих складів до втрати транспорту через обстріли – без жодних механізмів компенсації з боку держави. При тому що забезпечення населення ліками є критично важливою галуззю. Однак замість підтримки бізнес отримує жорсткі регуляторні рішення, які створюють додаткові перепони для безперебійної роботи компаній та можуть спричинити ризики зупинки поставок ліків під час війни.

Фармацевтичний ринок – це частина ринку споживчих товарів та послуг, що має певні особливості, які суттєво впливають на його організацію. Доцільно виділити низку особливостей, які має фармацевтичний ринок, а саме: тенденція до світової глобалізації; часті зміни, розширення й обновлення номенклатури продукції, що випускається; широкий асортимент лікарських засобів; тривалий цикл розробки лікарських засобів; висока наукомісткість; велика розмаїтість технологічних процесів, видів обладнання, сировини й матеріалів, які використовують при виготовленні лікарських засобів; залежність попиту від епідемій, стихійних лих, інших екстремальних ситуацій.

Тенденція до світової глобалізації фармацевтичного ринку зумовлена певними чинниками, а саме: спільна для всього людства потреба в збереженні та відновленні здоров'я, прагнення до подовження терміну життя; подібні динаміка захворюваності та патофізіологічні механізми захворюваності в різних країнах світу; сучасні високошвидкісні технології обміну інноваційними технологіями й результатами науково–дослідних робіт; висока вартість розробки та впровадження нових лікарських засобів, що потребує інтеграції зусиль; прагнення фармацевтичних компаній до захоплення більшої частини фармацевтичного ринку; спільні міжнародні стандарти виготовлення (GLP,GCP, GMP)

дистрибуції та фармацевтичної практики (GDP, GPP) зберігання та транспортування лікарських засобів (GSP). [4]

Отже, можемо зробити висновки, що фармацевтичний ринок характеризується високою конкуренцією, тому управління конкурентоспроможністю полягає в орієнтації ресурсів і можливостей підприємства на зовнішнє бізнес–середовище таким чином, щоб створити необхідний потенціал успіху. Кризова маркетингова стратегія у воєнний і післявоєнний час має не лише зберегти аудиторію, але й завоювати нових споживачів. В цей період варто уникати непотрібних зобов'язань та виконувати обіцянки компанії; демонструвати прозору та зрозумілу соціальну, політичну та культурну позицію підкріплюючи її діями; робити свій бренд більш людяним і відкритим – перемістивши фокус зі споживача на людину; максимально спростити процес споживання продукту або надати нові функції, щоб допомогти людям оптимізувати свій спосіб життя в умовах воєнного стану та повної невизначеності (онлайн-банкінг або доступний мобільний зв'язок для сімей, які розлучені війною).

Використані джерела

1. Коростова І. Стан та перспективи маркетингу під час війни. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 02. С. 52–55. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.2-9
2. Маркетинг у фармації : навч.-метод. посіб. / МОН України, Уманський державний пед. Ун-т імені Павла Тичини; уклад.: О. Г. Чирва, С. М. Подзігун, О. В. Гарматюк. – Умань : Візаві, 2020. – 206 с.
3. Стратегічне значення фармдистрибуції під час війни: чому рішення АМКУ може мати національні наслідки. URL: https://www.apteka.ua/article/734440
4. Подзігун С. М., Гарматюк О. В. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. Підприємництво і торгівля. 2021. № 31. С.33-37. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-05

Петрук Марія
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Дудар В.Т.)

НОВІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ УКРАЇНІ ТА СВІТУ

Сучасний маркетинг переживає фундаментальні трансформації, зумовлені цифровізацією, зміною споживчих очікувань та активним впровадженням інноваційних технологій. Україна, інтегрована в глобальний ринок, одночасно адаптує світові практики та формує власні підходи, реагуючи на виклики війни, зміни економічного середовища та швидке розширення цифрової інфраструктури.

Одним із ключових векторів розвитку є маркетинг штучного інтелекту (AI marketing). Моделі машинного навчання оптимізують таргетинг, автоматизують комунікації та дозволяють брендам прогнозувати поведінку споживачів. У світовому маркетингу системи генеративного ШІ використовуються для створення контенту, персоналізації та побудови “розумних» воронок продажів. В Україні такі технології активно інтегруються у сфері e-commerce та фінансових сервісів, сприяючи підвищенню ефективності та зниженню витрат.

Другим важливим напрямом є маркетинг даних і аналітики. Бізнес переходить від традиційних підходів до data-driven стратегій. Зростає роль big data, поведінкової аналітики, моделювання попиту та атрибуції. Українські компанії, зокрема ті, що працюють на глобальних ринках, інтенсивно впроваджують системи автоматизації та CRM-платформи, що дозволяє підвищувати точність рішень і персоналізацію.

Важливого значення набуває етичний та прозорий маркетинг, зумовлений вимогами суспільства щодо захисту приватності та відповідальної комунікації. Споживачі вимагають чесності, екологічності та соціальної відповідальності брендів. У відповідь на це зростає популярність ESG-маркетингу, «зелених» комунікацій і стратегій сталого розвитку. Для України цей напрям особливо актуальний у контексті відбудови та залучення міжнародних інвестицій.

Посилюється тенденція до локалізації та культурної адаптації контенту. Глобальні бренди, що працюють в Україні, інтегрують локальні цінності та національну ідентичність у свої комунікації. Це формує нову емоційну взаємодію зі споживачем, підвищує довіру та сприяє створенню автентичних брендів.

У світовому масштабі швидко розвивається віртуальний та доповнений маркетинг (AR/VR). Компанії створюють інтерактивні онлайн-простори, віртуальні магазини, 3D-візуалізації товарів. Українські технологічні стартапи також активно впроваджують AR-

рішення в рекламі, освіті та дизайні, що відкриває доступ до інноваційних інструментів залучення аудиторії.

Зростає значення інфлюенс-маркетингу нового покоління. Алгоритми соціальних платформ формують нові моделі взаємодії між брендами та лідерами думок: мікро- та наноінфлюенсери демонструють вищий рівень довіри, тоді як на глобальному ринку активно поширюються віртуальні інфлюенсери, створені на основі ШІ. В Україні ця сфера трансформується під впливом TikTok-культури та появи великої кількості локальних креаторів.

Окремим напрямом стає маркетинг у часи криз і воєнних умов, який в Україні формує унікальні практики: надшвидку адаптацію бізнесу, мобілізацію спільнот, соціально орієнтовані кампанії та переорієнтацію комунікацій на підтримку населення. Це створює нові підходи, які згодом можуть стати глобальними кейсами.

У підсумку, сучасний маркетинг трансформується у багатовекторну систему, що поєднує цифрові інновації, соціальну відповідальність, аналітичний підхід і гнучкість. Для України розвиток маркетингу відкриває можливості інтеграції у світові ринки та формування конкурентних, технологічно орієнтованих брендів.

Використані джерела

1. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation & Practice. Pearson, 2024.
2. Lemon K., Verhoef P. Understanding customer experience and the customer journey. Journal of Marketing. 2023.
3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2023.
4. Deloitte. Global Marketing Trends 2025. Deloitte Insights.
5. McKinsey & Company. The future of personalization–and how to get ready for it. 2024.
6. NielsenIQ. State of the Consumer 2024–2025.

Сапсай Валентина
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Хрупович С.Є.)

ЕТИЧНИЙ ТА СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ

В сучасних умовах в яких функціонує бізнес, маркетинг давно перестав бути лише про продажі. Повномасштабне вторгнення, економічні кризи та виклики вплинули, як безпосередньо на бізнес-середовище, так і на споживачів, підвищуючи їх соціальну свідомість, обізнаність та чутливість до різних тем. Покупці сьогодні особливо цінують чесність, прозорість, чітку позицію та відповідальне ставлення до подій, що відбуваються. Що стосується українського ринку, тут споживачі, особливо молодь та покоління зумерів, оцінюють бренди не лише за продуктом, а й за тим, що вони роблять для суспільства, якої позиції дотримуються та як поводяться з даними своїх клієнтів. Тому етичний та соціально-відповідальний маркетинг стає необхідною умовою для підвищення лояльності, довіри та просування брендів.

«Етичний маркетинг – це підхід до просування товарів і послуг, який ґрунтується на чесності, повазі до споживача та відповідальності за наслідки рекламної діяльності [1]». В ньому використовуються перевірені та морально допустимі методи реклами, враховуються права та почуття людей, культура, емоції та вразливі групи населення. Такий підхід допомагає бізнесам отримувати перевагу над конкурентами, формувати сильний бренд, будувати міцні відносини з партнерами та споживачами, а також уникати неприємних ситуацій, таких, як порушень Закону про рекламу і, як насділок судових позовів та штрафів [1]. Концепція соціально-етичного маркетингу передбачає, що компанія, окрім того, щоб лише виявляти потреби споживачів і задовольняти їх краще за конкурентів, повинна при цьому враховувати інтереси суспільного добробуту [2]. Соціально-відповідальний маркетинг охоплює три ключові сфери, у кожній з яких бізнес має діяти етично, прозоро та з орієнтацією на довгострокову довіру, а саме відповідальні відносини з клієнтами, формування соціально-відповідального маркетинг-міксу (4P) та відповідальні відносини з конкурентами [3]. У світі гостро постають питання екології та захищеності даних користувачів.

В українських реаліях найяскравіше соціальна відповідальність проявляється у інших двох напрямках. Перший – це підтримка армії та волонтерство. Багато бізнесів проводять збори коштів, розіграші та аукціони, організовують благодійні ініціативи, спрямовують частину прибутку на ЗСУ та фонди, закуповують обладнання, створюють благодійні

колекції, підтримують ветеранські ініціативи. Компанії часто публікують фінансові звіти по допомозі армії в соцмережах, зараз це новий стандарт прозорості, який формує довіру.

Сфера соціально-відповідального маркетингу не обмежується лише екологічними ініціативами чи благодійністю. Варто окремо виділити інклюзивний маркетинг – напрямок, який сьогодні стає необхідним та дедалі популярнішим серед сучасних брендів. Якщо етичний маркетинг зосереджується на чесності, прозорості та відповідальному ставленні до споживачів, то інклюзивний маркетинг розширює ці принципи, приділяючи увагу тому, як саме бренд показує суспільство у своїх комунікаціях. Креативні рішення компаній є потужним інструментом, що формує самосприйняття людей та їхнє бачення суспільства [4]. Традиційні рекламні підходи часто будуються на одному «зручному» образі споживача, що ненавмисно підтримує застарілі уявлення та стереотипи. Компанії, які свідомо обмежують свій креативний вибір, фокусуючись лише на вузькій групі за віком, статтю, етнічною приналежністю чи іншими ознаками, фактично відмежовують себе від частини потенційної аудиторії [4]. Натомість, інтегруючи інклюзивність, бізнесам вдається резонувати з кожним споживачем, сприяючи його почуттю визнання та належності.

З початком повномасштабного вторгнення інклюзивність набула для українського суспільства широкого значення. Воєнні дії, внутрішня міграція, зміни і появи нових соціальних ролей – все це створило нову реальність, де традиційні та стереотипні рекламні образи втратили свою актуальність. Компанії, які хочуть залишатись актуальними та близькими до аудиторії, демонструють реальних людей, їх досвід і історії. У багатьох країнах інклюзивність перестала бути вибором, а перетворилась на нормативну вимогу. У США законодавство зобов’язує робити вебресурси зручними для людей з інвалідністю [5]. Подібні регуляції діють і в інших державах, і Україна рухається у тому ж напрямку. Дедалі більше компаній і організацій впроваджують інклюзивні заходи. Наприклад, Uklon запустив таксі для людей на кріслах колісних, «Планета Кіно» облаштувала кінотеатр і сеанси для маломобільних відвідувачів, а «Ощадбанк» реалізує програму «Моя безбар’єрність» у відділеннях та сервісах [5].

Етичний та соціально-відповідальний маркетинг є невід’ємною частиною успішної стратегії сучасного бізнесу. Бренди, які інтегрують його принципи у своєму маркетинговому комплексі здобувають довіру, лояльність, зміцнюють репутацію, отримують прибуток та допомагають соціуму. Спираючись на тенденції, вплив соціальних чинників на бізнеси буде лише збільшуватись, тому соціально-етичний маркетинг з конкурентної переваги стає обов’язковою умовою успішного функціонування бізнесу.

Використані джерела

1. Власюк П. Етичний маркетинг: як просувати бізнес без маніпуляцій. *Wedex*. URL: https://wedex.com.ua/blog/etychnyj-marketyng-yak-prosuvaty-biznes-bez-manipulyaczij/#anchor-що-таке-етичний-маркетинг-і-чому-він-ва (дата звернення: 14.11.2025).

2. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с., URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757 (дата звернення: 14.11.2025)..

3. Горохова Т. Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально» |. *IQholding*. URL: https://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosuvati-sebe-«vidpov-0 (дата звернення: 14.11.2025).

4. Роман І. Інклюзивний маркетинг у сучасних реаліях - Блог Elit-Web. *elit-web.ua*. URL: https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-inkljuzivnyj-marketing (дата звернення: 14.11.2025).

5. Мучанка В. Інклюзивний маркетинг – тренд українського бізнесу: 8 кейсів, які надихають. *Webpromo*. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/inklyuzivnij-marketing-trend-ukrayinskogo-biznesu-8-kejsiv-yaki-nadihayut/ (дата звернення: 14.11.2025).

Субчак Максим
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Окрепкий Р.Б.)

ПРОГНОЗУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах функціонування національної економіки прогнозування збутової діяльності підприємства посідає ключову позицію в системі маркетингового управління та визначає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати конкурентоспроможність, стабільність і адаптивність до ринкових змін. Прогнозування збуту розглядається як науково обґрунтований процес передбачення майбутніх обсягів продажів на цільових сегментах ринку з використанням методів маркетингового аналізу, статистичного моделювання та цифрової аналітики. На відміну від традиційних підходів планування, прогнозування базується на поєднанні факторного аналізу, оцінки поведінки споживачів, макроекономічних змін, конкурентного тиску та трендів цифрового середовища [1].

Актуальність проблематики прогнозування збуту суттєво зростає у 2022–2025 рр. через постійне ускладнення середовища функціонування підприємств. У таких умовах підприємства втрачають можливість використовувати виключно ретроспективні підходи планування та потребують багатофакторних моделей прогнозування, здатних адаптуватися до швидких змін макро- та мікросередовища. Невчасне або неточне прогнозування призводить до стратегічних помилок у маркетинговій збутовій політиці, надлишку товарних запасів, дефіциту пропозиції, збільшення логістичних втрат та зниження рівня рентабельності.

У структурі маркетингового управління прогноз збуту виконує низку стратегічних функцій: аналітичну, планову, координаційну та ризик-орієнтовану. Аналітична функція передбачає системне виявлення імовірнісних тенденцій попиту, сезонних та циклічних коливань, реакції цільової аудиторії на зміни товарної, цінової, комунікаційної та дистрибуційної політики. Планова функція забезпечує формування обґрунтованого плану продажів, виробничої програми, управління запасами, складськими ресурсами та логістичною структурою. Координаційна функція поєднує діяльність підрозділів маркетингу, збуту, логістики, фінансів, забезпечуючи єдине управлінське поле та синхронізацію рішень. Ризик-орієнтована функція дозволяє оцінювати загрози та формувати сценарне управління на випадок стресових ринкових умов [2].

Важливим напрямом розвитку прогнозування збуту є цифровізація. Сьогодні ключовими джерелами аналітичної інформації стають великі масиви цифрових даних, що формуються маркетплейсами, CRM-системами, аналітичними платформами, системами веб-аналітики та соціальними мережами. Інтеграція таких даних у процес прогнозування дає змогу працювати не лише з фактами продажу, а й із поведінковими сигналами, що дозволяє здійснювати прогнозування не реактивно, а проактивно, враховуючи мотиваційні та емоційні характеристики поведінки споживачів.

Методологічне забезпечення прогнозування збуту передбачає застосування класичних статистичних методів (лінійна та нелінійна регресія, аналіз сезонності, ковзні середні), експертно-аналітичних підходів, методів дельфі-оцінювання, а також сучасних інтелектуальних технологій – алгоритмів машинного навчання, предиктивної аналітики та автоматизованих моделей (AutoML). Використання гібридних моделей забезпечує підвищення точності прогнозування, динамічне оновлення прогнозів, зниження ризиків прийняття неправильних управлінських рішень та підвищення ефективності реалізації маркетингових стратегій [3].

Прогнозування збутової діяльності підприємства в умовах невизначеності виступає невід'ємним елементом маркетингового управління та забезпечує підвищення обґрунтованості й ефективності управлінських рішень. У сучасних умовах доцільним є впровадження інтелектуальних підходів до прогнозування з урахуванням поведінкових, цифрових та ринкових сигналів, що забезпечить економічну стабільність, конкурентні переваги та довгострокову ринкову позицію підприємства.

Використані джерела

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вид. дім «Києво Могилянська академія», 2020. 864 с.

2. Чумаченко О. В., Нескородько О. В. Прогнозування попиту та управління запасами підприємства в умовах турбулентності. Економіка і організація управління. 2023. № 1(53). С. 45–53.

3. Окландер М. А., Ілляшенко Н. С. Використання цифрових даних та інструментів аналітики у маркетинговому прогнозуванні. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6. № 2. С. 33–48.

Трач Ірина
Західноукраїнський національний університет
(Науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Галько Л.Р.)

SOCIAL MEDIA MARKETING (SMM) В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У 2025 році соціальні мережі залишаються ключовим інструментом комунікації для українського бізнесу, формуючи особливий простір для взаємодії між брендами та аудиторією. В умовах тривалої повномасштабної війни, економічної турбулентності та трансформації поведінки споживачів саме SMM забезпечує бізнесам можливість оперативно адаптувати комунікаційні стратегії, зберігати зв'язок із клієнтами та підтримувати конкурентоспроможність. Соціальні платформи в Україні виконують не лише маркетингову, але й соціальну функцію – вони слугують джерелом інформації, інструментом підтримки локальних брендів і каналом для громадянської взаємодії. У такому середовищі ефективність SMM визначається здатністю компаній забезпечувати релевантність, емоційну чутливість та оперативність комунікацій.

Поведінка українських користувачів соціальних мереж зазнала суттєвих змін під впливом воєнного часу. Актуальні дані досліджень свідчать, що аудиторія українського сегменту соцмереж демонструє надзвичайно високий рівень залученості, активніше реагує на контент соціального значення, проявляє інтерес до локальних бізнесів та етичних брендів, які підтримують ЗСУ або працюють над відбудовою країни [1]. Це призводить до зростання ролі контенту з чітко вираженою ціннісною складовою, що підсилює довіру до бренду. Водночас українські споживачі стали більш вимогливими до якості візуальної та смислової комунікації, віддаючи перевагу автентичності над надмірною рекламністю. Ця зміна у споживчих очікуваннях стимулює бренди до адаптації контентних стратегій та активного залучення SMM-інструментів для формування прозорих і ціннісно орієнтованих повідомлень.

Суттєвим трендом SMM в Україні залишається зміщення акценту у бік платформ, орієнтованих на візуальний і динамічний контент. Згідно з аналітичними даними, у 2024–2025 роках великого значення набувають такі платформи, як Instagram та TikTok, а також інтеграція коротких відео, Reels, Stories у комунікаціях брендів [4]. Важливим фактором є також зростання популярності контенту, створеного за участю блогерів, інфлюенсерів та лідерів думок, які виступають не просто рекламним майданчиком, а партнерами у формуванні довіри та спільноти [2]. Для брендів це означає необхідність адаптації

комунікацій до алгоритмічних особливостей платформ, включення таргетованої реклами та інфлюенсер-маркетингу як частини комплексу.

Зокрема, інструмент таргетованої реклами в соціальних мережах стає дедалі критичнішим. У 2025 році українські бізнеси активно використовують таргетовану рекламу в зв'язці з контент-стратегією: якщо профіль бренду лишається пасивним, навіть найкращий таргет дасть мінімальний ефект [5]. Такий підхід передбачає чітку роботу з аудиторією, сегментацію, використання look-alike аудиторій, ретаргетинг, а також інтеграцію з аналітикою. Комбінація таргету + інфлюенсери + динамічний контент дає кращу конверсію у вимірі продажів, лідів чи залучення.

Важливим елементом сучасної SMM–стратегії є колаборація з інфлюенсерами. Дослідження ринку показують, що український сегмент influencer-маркетингу у 2024 році досяг 714 млн грн, що на 74,9 % більше, ніж у попередньому році [3]. Бренди переходять до довгострокових співпраць із нішевими креаторами, що дозволяє досягати глибшої залученості та кращої ефективності. В таких моделях інфлюенсери виступають як медіаплатформа, створюючи унікальний контент, залучаючи спільноту і трансформуючи увагу у дію.

У контексті операційної діяльності українські SMM-фахівці стикаються з низкою викликів: високою конкуренцією за увагу аудиторії, зростанням витрат на рекламне просування, нестабільністю алгоритмів та значним навантаженням, пов'язаним із постійною потребою створювати оригінальний контент. Згідно з аналітикою, ринок digital-реклами в Україні у 2024 році зріс на 24 % і досяг близько 18 млрд грн, що підкреслює, як SMM та influencer-маркетинг стають драйверами зростання [6]. У цих умовах зростає увага до інноваційних технологій, автоматизації, генеративного контенту та аналітики.

Одним із ключових напрямів розвитку SMM у 2025 році є інтеграція штучного інтелекту, однак не менш важливими залишаються інструменти, що засновані на людському факторі: блогери, інфлюенсери, таргетована реклама та community-менеджмент. У цьому комплексі ШІ застосовується як додатковий ресурс – для генерації ідей, автоматизації рутинних процесів, аналізу даних – натомість блоги, колаборації з лідерами думок і таргетована реклама працюють на зміцнення зв'язку з аудиторією. Тому роль людської креативності, стратегічного мислення, емоційної чутливості та етичності комунікацій залишається центральною.

У найближчі роки перспективним напрямом розвитку SMM в Україні стане розширення інтеграції кросплатформених стратегій та поглиблення персоналізації комунікацій. Бізнеси дедалі частіше комбінуватимуть різні канали – Instagram, TikTok, Facebook, YouTube, Telegram – створюючи єдину систему присутності бренду. Особливого

значення набуде персоналізований контент, заснований на поведінковій аналітиці: бренди зможуть точніше визначати інтереси аудиторії, формувати сегменти та пропонувати індивідуальні повідомлення, релевантні поточному контексту та потребам споживача. Також очікується зростання попиту на інтерактивні формати – прямі ефіри, Q&A-сесії, опитування, лайв-покупки, що дозволяють створювати відчуття присутності та прямого діалогу між бізнесом і клієнтом. Такий підхід забезпечить глибшу залученість і сприятиме формуванню довготривалої цифрової лояльності.

Отже, SMM в Україні у 2025 році розвивається у напрямі зростання адаптивності, етичності, технологічності, ефективної роботи з інфлюенсерами та таргетованою рекламою. Соціальні мережі залишаються провідним каналом комунікації, що дозволяє брендам підтримувати конкурентоспроможність навіть у період війни. Перспективи розвитку українського SMM пов'язані з подальшою інтеграцією інструментів – таргету, інфлюенс-стратегій, відео-форматів, community-менеджменту, генеративного контенту. Такий комплексний розвиток дозволить українському ринку цифрового маркетингу зберегти динаміку й підвищити ефективність комунікацій у складних умовах сьогодення.

Використані джерела

1. Аналітика українського SMM-ринку 2024. Bazilik: веб-сайт. 2025. URL: https://bazilik.media/ukrainskyj-smm-rynok-u-2024-mu-analityka-trendy-j-vidnovlennia-pislia-kryzy/ (дата звернення: 14.11.2025).
2. Прогнози SMM 2025: тексти, visual, креатив. WeLoveSMM: веб-сайт. 2024. URL: https://welovesmm.com.ua/ua/blogs/trendes-smm/ (дата звернення: 14.11.2025).
3. Influencer marketing в Україні: аналіз ринку за 2024 рік. TheInWeb Media: веб-сайт. 2025. URL: https://theinweb.media/iab-ukraine-ta-inweb-doslidyly-rynok-influencer-marketing-2024/ (дата звернення: 14.11.2025).
4. Авдиторія Meta, TikTok та YouTube: статистика соціальних мереж в Україні у квітні 2025 року. WebPromoExperts: веб-сайт. 2025. URL: https://webpromoexperts.net/ua/blog/avditoriya-meta-tiktok-ta-youtube-statistika-socialnih-merezh-v-ukrayini-v-kvitni-2025-roku/ (дата звернення: 14.11.2025).
5. SMM для бізнесу в Instagram: як дієво просувати сторінку у 2025 році. Telegraf: веб-сайт. 2025. URL: https://www.telegraf.in.ua/advertisement/10142612-smm-dlja-biznesu-v-instagram-jak-diyevo-prosuvati-storinku-brendu-u-2025-roci.html (дата звернення: 14.11.2025).
6. На 24 % зріс ринок digital-реклами в Україні у 2024 році – дослідження IAB Україна в партнерстві з Inweb. Marketer.ua: веб-сайт. 2025. URL: https://marketer.ua/ua/digital-advertising-market-in-ukraine-grew-by-24-in-2024/ (дата звернення: 14.10.2025).

Яковенчук Анастасія
Західноукраїнський національний університет
(науковий керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу ЗУНУ Хрупович С. Є.)

МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГУ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО БРЕНДУ

Інфлюенсер-маркетинг став важливою технікою для організацій, які прагнуть встановити та підтримувати споживчу лояльність на висококонкурентному цифровому ринку. Лояльність споживачів являє собою ключову стратегічну мету, оскільки утримання існуючих клієнтів є більш економічно ефективним, ніж залучення нових. Завдяки парасоціальним взаємодіям, інфлюенсери можуть виконувати роль достовірних посередників, які використовують накопичену серед своїх підписників довіру для підвищення впізнаваності та лояльності до бренду.

Основним механізмом, що лежить в основі ефективності інфлюенсер-маркетингу, є довіра. Вона є фундаментальною передумовою для успіху інфлюенсер-маркетингу та подальшого розвитку лояльності до бренду. Споживачі, як правило, надають більшого значення оцінкам від інших осіб (інфлюенсерів), ніж від рекламодавців. Іншим критично важливим критерієм є автентичність. Автентичність у схваленнях інфлюенсерами, а також регулярна комунікація між ними та їхніми підписниками, мають вирішальне значення для культивування довіри споживачів, що, своєю чергою, підвищує лояльність до бренду. Довіра, підкріплена автентичністю, сприяє формуванню емоційного зв’язку, який є важливим для довготривалої лояльності.

Інфлюенсер-маркетинг також позитивно впливає на залученість споживачів. Висока залученість через інтерактивний контент зміцнює зв’язок між брендом та його аудиторією. Крім того, ключовим фактором є узгодженість цінностей. Необхідно обирати інфлюенсерів, чиї особисті переконання та цінності збігаються з ідентичністю бренду та цільовою аудиторією. Ця узгодженість створює якісні та релевантні маркетингові повідомлення. Дослідження показують, що мікро- та макроінфлюенсери відрізняються за впливом: мікроінфлюенсери, як правило, мають більш цільову аудиторію та вищий рівень залучення, оскільки їхні рекомендації сприймаються як більш достовірні та реальні.

Ефективний механізм використання інфлюенсер-маркетингу дозволяє посилювати лояльність через довіру, автентичність, залученість та узгодженість цінностей. Ці дані надають значні наслідки для маркетологів, які прагнуть покращити свою цифрову стратегію шляхом використання інфлюенсерів як надійних посередників у своїх ініціативах з розвитку

бренду. Успішне партнерство в цій галузі дозволяє брендам не лише збільшувати продажі, але й будувати довготривалі, емоційно насичені стосунки зі споживачами, що є основою для стійкої конкурентної переваги.

Використані джерела

1. Yong S. C. S. C., Gao X., Poh W. S. The Effect of Influencer Marketing on Consumer Engagement and Brand Loyalty. International Journal of Multidisciplinary Applied Business and Education Research. 2024. Vol. 5, No. 7. P. 2357–2364. DOI: 10.11594/ijmaber.05.07.02.

2. Radita F., Syawalia R. The Role of Influencer Marketing in Strengthening Brand Loyalty: A Case Study Approach. SSRN Electronic Journal. 2024. URL: https://doi.org/10.54254/2754-1169/114/2024BJ0157

3. Gan X. The Role of Influencer Marketing in Consumer Loyalty Development. Proceedings of Innovative Strategies in Microeconomic Business Management ICEMGD 2024. 2024. DOI: 10.54254/2754-1169/114/2024BJ0157.

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

X Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

20 листопада 2025 року
м. Тернопіль