ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ДЕРЖАВА, РЕГІОНИ, ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІНФОРМАЦІЙНІ, СУСПІЛЬНО-ПРАВОВІ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ

частина 2

04 грудня 2025р.

Київ 2025

УДК 338.2
Д-36

Рекомендовано до друку Вченою радою ВНЗ «Університету економіки та права «КРОК»
(протокол №8 від 09 квітня 2026р.)

ISBN 978-966-170-089-4

Д-36 Збірник містить матеріали VII міжнародної конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку», що була організована та проходила у Вищому навчальному закладі «Університет економіки та права «КРОК» 04 грудня 2025 року.

Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2025. 398 с.

На конференцію запрошуються науковці, науково-педагогічні працівники, здобувачі вищої освіти усіх рівнів навчання, представники органів державної влади та місцевого самоврядування, комерційних фірм, чия діяльність має відношення до тематики конференції.

Тези опубліковані в авторській редакції. Організатори конференції не несуть відповідальності за їх зміст.

ISBN 978-966-170-089-4

© ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2025
© Автори, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 4. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Вплив штучного інтелекту на конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці 12
Олександр Фокін

Економічні наслідки зміни клімату 14
Євгеній Бобров

Економічна безпека як елемент сталого розвитку 17
Віта Андрєєва, Анастасія Яценко

Бізнес-процеси в умовах цифрової трансформації 20
Віта Андрєєва, Віктор Гуменюк

Адаптивне бізнес-планування ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану: кейс піцерії «Челентано» 23
Володимир Розломій, Мирослава Гофманн

Потенціал підприємства як об'єкт оцінки 26
Віта Андрєєва, Марина Крутій

Методологічні засади дослідження та інфраструктура академічної доброчесності в епоху відкритої науки 30
Віта Андрєєва, Валерія Ходаковська

Економічні підходи до формування фінансової політики в сучасних умовах 35
Ігор Румик

Кредитування малого та середнього бізнесу банківським сектором в сучасних умовах 37
Віталій Марціновський, Андрій Ковальчук

Оцінка ефективності впровадження штучного інтелекту в сучасному бізнесі 40
Олеся Ананьєва

Перспективи використання штучного інтелекту в сфері інтернет-трейдингу 43
Володимир Кузьмінський

Інструменти штучного інтелекту в аналізі економічного середовища 46
Олеся Ананьєва, Владислав Гончар

Фінансова грамотність: що потрібно знати 48
Святослав Іванов, Віра Мандич

Запровадження та правове регулювання електронних грошей і цифрових активів в Україні 52
Богдан Титик, Павло Дмитренко

Фінансові аспекти релокації бізнесу в умовах війни 56
Світлана Плетенецька

Здійснення грошових розрахунків в умовах воєнного стану в Україні 58
Ігор Румик, Кирило Доляновський

Зелена економіка та її соціально-економічний вплив на регіони та підприємства 61
Марія Маслова, Юлія Ясько
Персоналізація контенту та вплив ШІ-алгоритмів на споживчу активність користувачів 64
Ксенія Захарова, Д. Плотніков
Недобросовісна конкуренція на цифрових ринках 67
Ксенія Захарова
Зростання впливу роздрібного інвестора в сучасних умовах: ключові чинники 70
Сергій Зємцов

СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Підходи до оцінки цифрових маркетингових стратегій сервісних ІТ-компаній 74
Дмитро Проценко
Середовище, умови та фактори здійснення діяльності бізнесу 77
Олександр Сумець
Стратегічні орієнтири розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я як підґрунтя формування інтегрованої стратегії управління 79
Роман Климович, Олександр Сумець
Проблеми функціонування національної логістичної системи в умовах воєнного стану 82
Віктор Алькема
Стратегії ведення ділових переговорів 85
Вероніка Поливач, Ірина Мала
Управління сервісом у малому та великому бізнесі: ключові відмінності та управлінські механізми 90
Ганна Пазєєва
Крос-культурні переговори: вплив культурних відмінностей на стиль ведення переговорів 94
Анастасія Павлова, Ірина Мала
Переговори у бізнесі: аналіз прикладів успішних та невдалих угод 97
Анастасія Маринчик, Ірина Мала
Аналіз ризиків під час впровадження моделі екологічного управління у випробувальній лабораторії 102
Вадим Чурилін, Леонід Віткін
Вплив макроекономічної невизначеності на антикризову стійкість підприємств: індекси WUI, WTUI, EPU 104
Кирило Моісеєв
Іноваційні підходи до стратегічного управління в умовах трансформації ринку консалтингових послуг 106
Дарина Андрійчук

Теоретичні та прикладні аспекти розвитку компетентнісного лідерства в умовах інтеграції генеративного штучного інтелекту 109
В'ячеслав Полєтаєв
Esg-oriented hr tools as a factor in strengthening the business reputation and organizational resilience of it companies 111
Denis Stak, Olena Naumova, Mariia Naumova
EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE (ENPS).
Вплив зовнішніх факторів на ефективність та точність методу 113
Андрій Копил
Парадигмальна трансформація управління будівельними проектами через інтеграцію штучного інтелекту 116
Данило Курбанов, Олександр Сумець
Трансформація законодавчого процесу України в контексті вступу до ЄС та завершення воєнного стану: нові процедури прозорості, участі та лобіювання 120
Ольга Корнієнко
Документування як інструмент підвищення ефективності управління знаннями в ІТ-командах за умов віддаленої роботи 122
Олександр Боголій
Розвиток системи управління персоналом дистриб'юторів споживчих товарів 124
Віталій Скиба, Віктор Алькема
Сучасні механізми фінансування проектів в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств 131
Оксана Кириченко
Ключові пріоритети інноваційного розвитку підприємств в сучасних умовах євроінтеграції 134
Дмитро Полтавський
Генеза поняття «профіль посади» 137
Олександр Правдивець
Роль підтримуючого робочого середовища у мотивації та залученості працівників 141
Павло Радчук
Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах діджиталізації бізнесу, в Україні 144
Максим Рожок
Обгрунтування системи управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств 147
Сергій Рожок
Організація інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку 150
Юрій Стечишин
Показники використання цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки підприємств 153
Євген Ситнік

Як університетам підготуватися до переходу на нові версії міжнародних стандартів ISO щодо систем менеджменту 156
Леонід Віткін
Компаративний аналіз світового та українського досвіду продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів 158
Дмитро Ільєнков
Архітектура помилок у ділових переговорах : аналіз причин, механізмів та стратегій уникнення 160
Катерина Полумискова, Ірина Мала
Метрики оцінки якості вихідних даних на проектування будівельних проектів та їх зв'язок із ризиками 163
Євген Мирошник, Олександр Сумець
Управління якістю освітнього середовища школи в умовах системної складності 166
Дмитро Нечипорук
Стратегії та помилки бізнес переговорів в бізнесі: порівняльний аналіз успішних та провалених угод 169
Марина Крутій, Ірина Мала
Зарубіжний досвід управління кадровим потенціалом підприємств фармацевтичної галузі: стратегії та інновації 172
Вадим Широбоков, Оксана Кириченко
Готовність до перекваліфікації як управлінська метрика: практичні можливості інтегрованої моделі ReadyScore (IGP) 175
Микола Сміленко
Спільні підприємства, їх роль у системі управління проблемними активами та можливості для бізнесу 178
Олександр Алефіренко, Віктор Терехов
Перспективи розвитку управління персоналом підприємств газовидобувної галузі України в сучасних умовах 181
Світлана Олійник
Модель «CatWalkBoost»: управлінські орієнтири для оптимізації кадрової політики ІТ-аутстаффінгу 183
Іван Панченко
Обґрунтування проєкту економічного розвитку підприємства 186
Галина Пекна, Артем Дмитриченко
Система управління операційними ризиками як елемент корпоративного управління фінансової установи 189
Дмитро Коваль
Управління проектами як складова системи менеджменту на підприємстві 192
Олег Денисов, Ірина Денисова
Виклики у процесі управління інноваціями підприємств в умовах війни та євроінтеграції 195
Марта Копитко

Система управління операційними ризиками як елемент корпоративного управління фінансової установи 198
Дмитро Коваль
Зростання впливу роздрібного інвестора в сучасних умовах: ключові чинники 201
Сергій Зємцов
Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції 205
Тарас Червак

СЕКЦІЯ 6. МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Політики використання штучного інтелекту в університетах, що готують журналістів: кейс University of Oxford і КНУТШ 208
Ангеліна Хоменко
Принципи сталого розвитку та податкова політика ЄС 211
Дмитро Ніколаєв
Переговори у міжнародному контексті: вивчення глобальних практик 214
Віта Андрєєва, Дарія Андрєєва
Підходи до управління конфліктами в іноземних малих та середніх неурядових організаціях (НУО) 218
Максим Оліферовський
Протидія загрозам у космічному середовищі через європейську та євроатлантичну інтеграцію України 222
Андрій Старчик
Виклики геополітичного перерозподілу українського людського капіталу для національної кадрової безпеки 225
Тетяна Перегудова
Стратегічні напрями розвитку підприємства та інструменти підвищення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку 229
Євгеній Малий

СЕКЦІЯ 7. ТУРИЗМ, РЕКРЕАЦІЯ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА: АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Sustainable development of tourism in the ivano-frankivsk region within the framework of crisis impacts from the environment 231
Andrii Kovalchuk, Yevhenii Lepokhin
Дитячий туризм як ключовий напрямок діяльності туристичних підприємств України 234
Михайло Кіт

Управління туризмом в Україні на прикладі діяльності державного агенства розвитку туризму України 236
Тетяна Сокол, Кирило Дьякону
Міжнародне співробітництво в сфері туризму 239
Тетяна Сокол, Кіра Запара
Сталий розвиток туризму в Австрії: екологічна складова 242
Марія Растворова, Анастасія Жданова
Музей та креативні індустрії 245
Олена Міхо
Нематеріальна культурна спадщина як чинник сталого розвитку подієвого туризму в дестинації 247
Олена Міхо, Юрій Єрмаков
Інтеграція веслування на човнах «Дракон» у програмі спортивної анімації для покращення психоемоційного стану військовослужбовців у процесі реабілітації 249
Олег Кондес, Тетяна Кондес
Greenwashing practices in the tourism business and their impact on consumer trust and business reputation 252
Yurii Yermakov, Olena Naumova
Оцінка та особливості використання бальнеологічних ресурсів України у сучасних умовах 254
Оксана Козійчук, Поліна Близнюк
Аспекти організації молодіжного туризму в країнах Європейського Союзу 257
Оксана Козійчук, Аліса Годунова, Олександра Вигівська
Міжнародний досвід повоєнного відновлення туризму 259
Марія Растворова, Марія Толстая
Технологічні тренди Gartner 2026 та їх вплив на сферу туризму і гостинності 262
Ігор Чернозубкін, Сергій Мелесик
Економічна складова туризму в умовах війни 265
Вікторія Захарчук, Ірина Штундер
Напрями розвитку туристичного бізнесу в умовах воєнного стану 267
Світлана Гаврилюк, Вікторія Токовая
Роль культурної спадщини у розвитку сталого туризму в Україні воєнного та повоєнного періодів 269
Людмила Мелько

СЕКЦІЯ 8. ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГУ У ЦИФРОВОМУ ФОРМАТІ

Трансформація медіа-бюджетів в Україні під впливом цифрових комунікацій: оцінка обсягів та перспектив 272
Віталій Березюк

Управління монетизацією та розвитком: практичні рекомендації для власників мобільних додатків щодо стратегій їх просування та переходу на freemium-модель 275
Богдан Колесник, Юлія Костинець
Репутаційні технології: онлайн моніторинг бренду та антикризова реакція на кризи 278
Ірина Мала
Міні-навчання персоналу компанії у сучасному HR-маркетингу 282
Євгенія Тіщенко, Ірина Петрова
Marketing instruments of corporate culture management: the role of digital signaling 285
Liyousa Taghikilanidamavandi
Цифровий маркетинг у бізнесі: стратегії та інструменти у цифрову епоху 288
Олексій Рогов
Управління маркетинговими ризиками в умовах цифрової трансформації: виклики штучного інтелекту, ринкової волатильності та інноваційних моделей продажів 291
Оксана Мотузенко
Хмарні технології та їх роль у сучасному IT 295
Денис Балдик, Вадим Дубівка
Креативні підходи в цифровій рекламі: інноваційні формати контенту для залучення аудиторії 298
Ірина Бредіхіна, Ірина Мала
Брендинг під час війни: стратегія «silent–active mode» із чіткими правилами етики 300
Олена Ачкасова, Ірина Мала
Вплив вибору каналу розподілу на загальну прибутковість компанії 303
Даниїл Поворозник, Ірина Дьячук
Синергія Big Data та штучного інтелекту як стратегічний інстурмент управління розподільчими мережами в електронній комерції 306
Нікіта Чуницький, Ірина Дьячук
Вплив інновацій в логістиці «останньої милі» на споживчий досвід 309
Дмитро Беренок, Ірина Дьячук
Розвиток спільних маркетингових програм із роздрібними мережами (co-marketing) 311
Олександр Парубець, Ірина Дьячук
Оцінка основних маркетингових показників компаніїї та формування основних KPI для ЗСП на прикладі Метінвест-СМЦ 314
Галина Літовченко, Ірина Петрова
Маркетингові стратегії розвитку онлайн освітнього проєкту 318
Станіслав Пригода, Ірина Петрова
Месенджер-маркетинг у цифровій екосистемі: можливості, інструменти та автоматизація взаємодії зі споживачами 320
Давид Шендрик, Ірина Мала

Маркетинг довіри: інструменти перевірки інформації, антифейкові кампанії та фактчекінг 323
Милана Рогова, Олена Никоненко
Інноваційні цифрові інструменти просування у сучасному маркетингу 325
Олександр Довженко
Семантична верстка як основа доступного інтерфейсу 328
Іван Ворона
Стратегія управління закладами освіти в епоху діджиталізації: роль технологій цифрового маркетингу 330
Ірина Дьячук
Архітектура сфери прикладання праці: платформна синергія у глобальних цифрових екосистемах 333
Вікторія Близнюк
Маркетинг стійкості (resilience marketing): моделі поведінки брендів у довготривалих кризах 336
Єлизавета Онищенко, Ірина Мала
Цифрова екосистема бренду: сайт, соцмережі, контент, CRM, аналітика 338
Марія Маслова, Ірина Мала
Соціально-відповідальний маркетинг – маркетинг зелених технологій 341
Ірина Петрова, Олена Кофанова
Просування бренду українського виробника (на прикладі ТОВ «ДРАЙД ФУДЗ») 345
В'ячеслав Довгаленко, Ірина Петрова
Екологічно дружній стартап-рух у сфері розробки альтернативних джерел енергії 348
Ірина Петрова, Олена Кофанова
Технології маркетингу у цифровому форматі 352
Зоряна Ткачук, Денис Балдик
Емоційна лояльність споживачів як ключовий ресурс маркетингу відносин: досвід українських брендів 354
Артем Засипко, Ірина Петрова
Емоційний цифровий брендинг роботодавця 356
Ірина Петрова, Анастасія Язепчик
Емоційно орієнтовані слогани як інструмент впливу на молодіжний ринок 359
Ксенія Захарова, Уляна Писакіна
Роль маркетингу у розвитку компанії 362
Володимир Фуфалько, Ірина Петрова
Трансформація цифрового маркетингу спортивних товарів в Україні 366
Кирило Согулякін, Ірина Петрова
Тенденції продуктового дизайну та маркетингових стратегій для міленіалів та покоління Z: від інклюзивних підходів до концепцій сталого споживання 368
Анастасія Шугалевич, Ірина Мала

Автоматизація маркетингу: роль алгоритмів у сегментації, тригерах та ретеншні 370
Уляна Батуревич, Ірина Мала
Strategic marketing in IT projects and the work of virtual teams 373
Olena Bielova, Oleksandr Bielov
Роль соціальних мереж у просуванні продукту 375
Олексій Базовкін, Ірина Петрова
Управління споживчою поведінкою на основі програм лояльності 378
Олександр Мостіпан, Ірина Петрова
Маркетинг проєктів у цифрову епоху: особливості комунікацій та реалізації проєктних рішень 381
Ірина Петрова, Артем Засипко

СЕКЦІЯ 9. КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ТА МИСТЕЦЬКІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Нові можливості і особливості міжнародної співпраці в сфері культури 383
Оксана Бут
У витоків українського модернізму 386
Сергій Папета
Інтеграція інструментарію 3D-моделювання у формотворення об'єктів середовища 389
Святослав Бердинських
AR і VR у культурній комунікації. Перспективи і виклики для музеїв та освіти 392
Дар'я Глушкова
Етичні виклики та соціальні наслідки розвитку імерсивних технологій у сучасному суспільстві 395
Вячеслав Солопов

СЕКЦІЯ 4. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Вплив штучного інтелекту на конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці

Олександр Фокін
аспірант кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: onworkfokin@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0006-4397-2231

Штучний інтелект (ШІ) стає ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

Його інтеграція у виробничі та управлінські процеси дозволяє підвищити ефективність операцій, оптимізувати використання ресурсів та створювати нову додану вартість.

Використання систем ШІ забезпечує підприємствам можливість прогнозування ринкових тенденцій, персоналізації продуктів і послуг, а також автоматизації прийняття рішень на основі великих даних [1].

Конкурентоспроможність сучасного бізнесу дедалі більше залежить від здатності впроваджувати інноваційні технології та адаптуватися до швидких змін середовища.

Застосування ШІ дозволяє підприємствам скорочувати витрати, підвищувати точність управлінських рішень і швидко реагувати на зміни попиту [2].

Крім того, використання алгоритмів машинного навчання сприяє покращенню процесів прогнозування продажів, управління запасами та аналізу поведінки споживачів, що підвищує їхню гнучкість і стійкість на ринку [3].

Особливо важливим є використання ШІ для аналізу конкурентного середовища та побудови стратегій розвитку.

Інтелектуальні аналітичні системи здатні виявляти приховані закономірності у великих масивах економічних даних, визначати нові можливості для інновацій та розробляти рекомендації для управлінців.

Це дозволяє підприємствам формувати конкурентні переваги на основі знань, а не лише капіталу [4].

Водночас впровадження ШІ супроводжується певними ризиками — високою вартістю технологічних рішень, браком фахівців, етичними питаннями щодо використання даних.

Тому для забезпечення сталого економічного розвитку доцільним є формування державних стратегій цифрової трансформації, які передбачатимуть підтримку впровадження ШІ на рівні малого та середнього бізнесу, розвиток цифрових навичок персоналу та створення сприятливих умов для інновацій [5].

Отже, штучний інтелект є не лише технологічним інструментом, але й стратегічним чинником зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

Його раціональне впровадження формує нову економічну парадигму, у якій успіх визначається здатністю ефективно використовувати дані, інновації та знання.

Ключові слова: штучний інтелект; цифрова економіка; конкурентоспроможність підприємств; машинне навчання; інновації; автоматизація бізнес-процесів; аналітика даних; цифрова трансформація.

Список використаних джерел

1. Porter M.E., Heppelmann J.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, 2014.
2. McKinsey & Company. The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year. URL: https://www.mckinsey.com/
3. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 2018.
4. OECD. Artificial Intelligence, Business and Competitiveness. OECD Digital Economy Papers, No. 317, 2022.
5. European Commission. Coordinated Plan on Artificial Intelligence 2021 Review. Brussels, 2021.

Економічні наслідки зміни клімату

Євгеній Бобров
д.е.н., професор, професор кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: evgeniyba@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7397-3132

Зміна клімату вже давно перестала бути виключно екологічною проблемою. Її наслідки охоплюють усі сфери життя, разом з економікою, соціальними структурами та глобальною стабільністю. У своєму фундаментальному дослідженні Stern Review, опублікованому у 2006 році, професор Ніколас Стерн з Лондонської школи економіки вперше системно показав, що зміна клімату є не лише викликом для навколишнього середовища, а й серйозною загрозою для економічного зростання та добробуту людства [1].

Stern Review визначає зміну клімату як найбільший приклад ринкового провалу в історії. Викиди парникових газів створюють глобальні зовнішні ефекти, які не враховуються в ринкових цінах. Це означає, що економічна діяльність, яка спричиняє зміну клімату, не несе відповідальності за завдану шкоду. Такий дисбаланс призводить до накопичення ризиків, які з часом перетворюються на системні загрози: зниження продуктивності, руйнування інфраструктури, зростання витрат на охорону здоров'я, міграційні кризи та конфлікти за ресурси.

Одним із найважливіших висновків Stern Review є оцінка економічної вартості бездіяльності. За розрахунками Стерна, якщо не вживати заходів для зменшення викидів парникових газів, глобальні економічні втрати можуть сягнути до 20% світового ВВП щорічно. Це більше, ніж наслідки будь-якої фінансової кризи, пандемії чи війни.

Бездіяльність означає поступове накопичення ризиків: підвищення рівня моря, екстремальні погодні явища, зниження урожайності, поширення хвороб, зростання витрат на адаптацію та відновлення. Ці процеси особливо неприємними є для країн, що розвиваються, які мають обмежені ресурси для реагування.

Stern Review підкреслює, що економічна логіка вимагає негайних дій. Чим довше ми відкладаємо перехід до низьковуглецевої економіки, тим дорожче це обійдеться в майбутньому. Вартість бездіяльності – це не лише цифри у звітах, а реальні втрати для людей, бізнесу та держав.

На противагу високій вартості бездіяльності, Stern Review демонструє, що інвестиції в скорочення викидів є економічно доцільними. За оцінками Стерна, витрати на перехід до низьковуглецевої економіки становлять близько 1% глобального ВВП. Ці витрати включають модернізацію енергетики, розвиток екологічного транспорту, підвищення енергоефективності та інвестиції в нові технології.

Однак ці інвестиції мають значний мультиплікаційний ефект. Вони стимулюють інновації, створюють нові робочі місця, зменшують залежність

від викопного палива та покращують якість життя. Крім того, зелена економіка сприяє розвитку локального виробництва, зміцненню енергетичної безпеки та зниженню ризиків для здоров'я населення [2].

Stern Review наголошує, що перехід до сталого розвитку – це не тягар, а можливість. Економічна трансформація, спрямована на зменшення викидів, може стати джерелом довгострокового зростання та конкурентних переваг.

У 2025 році професор Ніколас Стерн опублікував нову працю – The Growth Story of the 21st Century: The Economics and Opportunity of Climate Action, де він розширює ідеї Stern Review та пропонує нову модель економічного зростання, засновану на сталому розвитку [3].

Стерн стверджує, що світова економіка перебуває на несталому шляху, і лише глибока трансформація виробництва та споживання може забезпечити довгострокове процвітання. Він наголошує, що економічне зростання та кліматична політика не суперечать одне одному, а навпаки – можуть взаємно підсилюватися. На думку Стерна рушіями нового зростання можуть стати:

• Зниження витрат на чисті технології завдяки їх поширенню.

• Інновації, що виникають у процесі практичного застосування («learning-by-doing»).

• Підвищення ефективності використання ресурсів.

• Інклюзивність – участь громад у переході низьковуглицевої економіки.

• Стійкість – зменшення вразливості економік до кліматичних ризиків.

• Здоров'я та добробут – покращення якості життя через екологічні зміни.

У статті «The economic commitment of climate change» її автори Максиміліан Котц, Андерс Леверман та Леоні Бенц проаналізували реальні економічні наслідки зміни клімату, використовуючи дані з понад 1600 регіонів світу за останні 40 років. На відміну від попередніх досліджень і моделей, цей аналіз враховує щоденні коливання температури, екстремальні погодні явища та регіональні особливості. Це дозволило створити більш точну картину економічних втрат, яка показує, що навіть при стабілізації клімату, частина шкоди вже неминуча [4].

Основними висновками з проведеного дослідження стало те, що світова економіка вже «запрограмована» на втрату 19% доходу до 2050 року, навіть якщо викиди парникових газів зупинити негайно. Ці втрати вшестеро перевищують витрати на обмеження потепління до 2°C, що робить бездіяльність економічно невиправданою. Найбільші втрати очікуються в країнах з низькими доходами, які історично менше спричинили викидів, але найбільше постраждають.

Це дослідження підтверджує зроблені раніше припущення у Stern Review: вартість бездіяльності значно перевищує вартість дій. Але розуміння того, що частина втрат вже неминуча, повинна підштовхувати нас до висновку, що адаптація до поточних умов має бути такою ж пріоритетною, як і скорочення викидів.

Ключові слова: економіка; клімат; наслідки впливу.

Список використаних джерел

1. Stern, N. (2006). The economics of climate change: The Stern Review. Retrieved from https://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/publication/the-economics-of-climate-change-the-stern-review

2. Stern, N. (2025). Investment and growth for the 21st Century: Sustainability, resilience, and water. Retrieved from https://www.watermeetsmoney.com/wp-content/uploads/2025/05/2.-Lord-Nicholas-Stern.pdf

3. Stern, N. (2025). The growth story of the 21st century: The economics and opportunity of climate action. Retrieved from https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/news/nicholas-stern-highlights-opportunities-for-boosting-global-economic-growth-ahead-of-imf-and-world-bank-meetings/

4. Kotz, M., Levermann, A., & Wenz, L. (2024). The economic commitment of climate change. Nature, 628, 551–556. https://doi.org/10.1038/s41586-024-07219-0

Економічна безпека як елемент сталого розвитку

Віта Андрєєва
к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6357-3063
Анастасія Яценко
магістрант кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: YatsenkoAO@krok.edu.ua

Проблема забезпечення життєво важливих інтересів кожного суспільства, держави і нації вимагає вирішення питання про співвідношення інтересів різних сфер життя, досягнення максимально гармонійного взаємозв'язку (гомеостазу). Визначення пріоритету цих інтересів по відношенню один до одного, а також перерозподіл ресурсного багатства через досягнення соціальної справедливості, солідарності та гідного та безпечного життя – ці обставини є основою сталого розвитку системи безпеки. В сучасних умовах, наприклад, актуально визначити: чому суспільство має надати перевагу - забезпеченню економічної стабільності чи вирішенню інших соціальних, освітніх чи соціокультурних проблем [1].

Сталий розвиток вимагає від підприємств та держави в цілому формування довгострокової стратегії, яка забезпечить сталість їхнього функціонування.

На рівні підприємств стратегія сталого розвитку в умовах невизначеності неможлива без врахування економічної безпеки. Стратегічне управління підприємством, відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку. Це управління має бути спрямоване не лише на максимізацію прибутку, але й на створення механізмів, які б мінімізували ризики, захищали ресурси та забезпечували фінансову стійкість.

Підходи до розуміння сутності економічної безпеки підприємства змінювалися під впливом трансформаційних процесів. Раніше при визначенні поняття «економічна безпека» автори акцентували увагу на фінансовому аспекти та захисті матеріальних ресурсів, на даний момент акцент зміщено, зокрема воно охоплює широкий спектр факторів та складових, і ґрунтується на комплексному підході. Для з'ясування зміни у підходах щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства» варто розглянути їх із урахуванням часового виміру [2].

Економічну безпеку, на нашу думку, потрібно визначити як систему, що забезпечує сталий розвиток соціально-економічних відносин між суб'єктами господарювання, фізичними особами, державними установами тощо.

Система економічної безпеки забезпечує можливість захисту життєво важливих економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх небезпек шляхом досягнення балансу інтересів: кожного учасника соціально-економічних відносин на шляху до оптимального співвідношення інтересів; інших суб'єктів господарювання. У вузькому розумінні під сутністю економічної безпеки

розуміють безпеку даного господарського підприємства, галузі економіки, регіону тощо.

Економічна безпека має починатися із отриманням відповідних знань, вмінь та навичок серед населення щодо правильного вибору інформаційних технологій та систем, які вони можуть використати у своїй діяльності, як особистій, так і професійній сферах життя. Без опанування цифрових навичок буде важко здійснювати трансформаційні процеси на рівні регіону та міста [3].

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновки, що цифровізація економіки впливає на економічну безпеку та має велике значення для економік світу. Економічна безпека, яка відображає здатність інституційної системи захищати інтереси суб'єктів господарювання на основі національних та міжнародних правових норм для забезпечення стабільного ведення бізнесу, економічного зростання та зниження економічних ризиків, повинна мати пріоритети щодо обґрунтування та формування національної стратегії сталого розвитку.

У глобалізаційному світі пріоритетним завданням забезпечення економічної безпеки в умовах цифрової трансформації має стати:

• захист від загроз зовнішнього несанкціонованого втручання;

• захист від впливу цифрових трансформацій інфраструктурного забезпечення «цифровізації», інформаційно-комунікативної системи, бізнес-процесів та управлінських систем;

• захист від впливу цифрових трансформацій системи економічної безпеки.

Отже, практики сталого розвитку відіграють ключову роль у формуванні ділової репутації. Організації, які активно залучаються до екологічних практик, не тільки зменшують ризики, пов'язані з погіршенням навколишнього середовища, але й зміцнюють свій репутаційний капітал Економічна безпека означає стабільність фінансових показників організації та її здатність протистояти економічним потрясінням. Він охоплює такі фактори, як прибутковість, частка ринку та здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов [4].

Економічна безпека має забезпечувати стабільність, сталість і конкурентоспроможність підприємства, мінімізуючи ризики та створюючи умови для його сталого розвитку, а також надавати можливість створювати умови для стабільного зростання підприємства шляхом оптимізації витрат і підвищення ефективності управління, а також дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку за рахунок стійкості до кризових ситуацій і змін ринкового середовища та формувати позитивний імідж серед партнерів, інвесторів і клієнтів завдяки стабільному фінансовому стану [5].

Ключові слова: безпека; економіка; сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Garkavyi, V. (2024). Економічна безпека як обов'язковий елемент сталого розвитку. International Science Journal of Management, Economics & Finance, 3(3), 58-69.

2. ЗАХАРЧУК, Н. (2024). Економічна безпека підприємства у цифрову епоху: нові виміри, загрози та управлінські підходи. Development Service Industry Management, (3), 308-313.
3. Чайкіна, А., Маслій, О., & Черв'як, А. (2024). Сучасні драйвери підвищення економічної безпеки країни в умовах цифрової трансформації. Сталий розвиток економіки, (2 (49)), 307-313.
4. Алькема, В. (2024). Методичні підходи до оцінки ділової репутації підприємства: забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку. Вчені записки Університету «КРОК», (4 (76)), 90-95.
5. Ткаченко, О., Єрмілов, Р., & Чернуха, О. (2024). Фінансово-економічна безпека як складова системи управління підприємством. Сталий розвиток економіки, (4 (51)), 110-115.

Бізнес-процеси в умовах цифрової трансформації

Віта Андрєєва
к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua,
ORCID:0000-0002-6357-3063
Віктор Гуменюк
магістрант кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HumeniukVM@krok.edu.ua

Наразі у глобальному середовищі динамічно створюється новий економічний порядок – інформаційний. Відбувається оцифрування бізнес-процесів та впровадження цифрових інструментів по всім напрямкам економічної діяльності. Висуваються нові вимоги до конкурентних переваг підприємств та результативних підходів їх роботи та управління. Актуалізація аспектів, пов'язаних з управлінням підприємствами в умовах цифровізації, набуває надважливого значення. Зараз керівництву важливо забезпечити діяльність своїх компаній беручи до уваги особливості трансформації в напрямку цифрової економіки, передбачати можливі супутні проблеми та опрацювати сценарії зменшення негативних наслідків та посилення позитивних результатів від їх діяльності [1].

Аналіз впливу нових цифрових технологій на бізнес-процеси необхідний не лише для теоретичних наукових дискусій, а й, що важливіше, для практичного впровадження. Результати цього дослідження можуть сприяти появі нових управлінських структур, які відповідатимуть сучасним потребам ринку. Розгляд конкретних ситуацій, наприклад, цифрових трансформацій Starbucks чи Amazon, буде корисним для розуміння певних практик і підходів, які можна легко застосувати в інших галузях [2].

Управління бізнес-процесами відіграє важливу роль у функціонуванні компаній в сучасному бізнес середовищі та їх можливість адаптуватися до ринкових змін. Мета ж цифрової трансформації полягає в тому, щоб допомогти підприємствам конкурувати на ринку та ефективно пристосовуватись до змін. BPM (business process management) дає можливість здійснювати бізнес-діяльність більш динамічно, адаптуючись до змін в ринковому середовищі і підлаштовуючись під процеси цифрової трансформації і відповідно до впровадження діджитал технологій [3].

Застосування штучного інтелекту (AI), великих даних та Інтернету речей (IoT) відкриває нові можливості для підвищення ефективності та продуктивності бізнес-процесів. Цифрова трансформація стає важливим інструментом для зміцнення конкурентоспроможності. Тому дослідження впливу цих технологій на процеси планування, організацію, мотивацію та контроль є важливою місією для бізнесу.

Цифрова трансформація охоплює не лише основні процеси менеджменту, але й зміну самої бізнес-моделі та культури взаємодії з працівниками і клієнтами. Такі інновації можуть забезпечити компаніям стратегічні переваги та прискорити реакцію на зміни ринку. Аналіз за допомогою штучного інтелекту та великих даних дозволяє формувати більш точні гіпотези для впровадження інноваційних продуктів та послуг. Дослідження міжнародного менеджменту великих успішних компаній через призму цифрової трансформації дає змогу оцінити ефективність та основні методи її застосування. Цей аналіз матиме значення для різних сфер діяльності та сприятиме генерації ідей для вирішення суспільних проблем та задоволення їхніх потреб [4].

Цифрова економіка, котра, в тому числі, трансформує систему управлінського обліку, являє собою мережеву систему економічних відносин, яка заснована на швидкій взаємодії інформаційних каналів за допомогою Інтернету. При цьому інтенсивне зростання циклів інноваційних технологій, поширення спеціалізованих цифрових додатків і впровадження їх у всі без винятку бізнес-процеси підприємства, сприяє максимально швидкому та ефективному підключенню до єдиної системи усіх учасників процесу виробництва та реалізації продукції. Таким чином, суб'єкти господарювання, які запроваджують цифрові технології у власну діяльність, отримують відчутну конкурентну перевагу, що сприяє загальному зростанню ефективності їх господарської діяльності. Що стосується конкретного впливу на систему управлінського обліку в процесі цифрової трансформації систем управління підприємствами, то в даному аспекті необхідне забезпечення сумісності та стандартизації цифрових програмних рішень з діючими стандартами бухгалтерського обліку й фінансової звітності на усіх рівнях. Даний процес на практиці значно ускладнюється тим фактом, що цифрові програмні рішення для бізнес-процесів передбачають необхідність трансформації соціальної поведінки їх користувачів відповідно до моделей, вибудуваних у новітніх Інтернет-технологіях [5].

На новому етапі розвитку цифрових технологій основними ризиками стають збільшення кількості та складності взаємозв'язків між компаніями, соціальними системами, платформами та людьми. Це призводить до зростання обсягів даних та транзакцій, що, у свою чергу, ускладнює інтеграцію соціально-економічних можливостей, наслідки яких ще належить повністю оцінити. Ця складність вимагає нових компетенцій і навичок від суспільства, що підвищує значення формування відповідних освітніх програм, адаптованих до глобальних змін.

Водночас виникають нові загрози, такі як скорочення традиційних ринків, заміщення професій автоматизованими системами, зростання кіберзлочинності та зниження захищеності прав у цифровому просторі. Для вирішення цих проблем важливе правове регулювання цифрової економіки [6].

Ключові слова: бізнес-процеси; цифрова економіка; цифрова трасформація.

Список використаних джерел

1. Клєвцєвич, Н. А. (2024). Сучасні підходи до управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій.

2. Лапін, А. В., Грінчук, І. О., & Терещук, В. І. (2024). Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (11).

3. Салабай, В. О., & Кравченко, М. О. (2023). Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 64-65.

4. Лобунець, Т. В., Ямполь, Ю. В., & Журавльова, І. В. (2024). Інновації та цифрова трансформація у міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. Актуальні питання економічних наук, (2).

5. Шматковська, Т. О., & Дзямулич, М. І. (2022). Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник, 74(1), 61-67.

6. Коваль, О. В., & Лишак, О. М. (2024). Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів. Економіка та суспільство. 2024.№ 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72 URL: https://economyandsociety. in. ua/index. php/journal/article/v.

Адаптивне бізнес-планування ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану: кейс піцерії «Челентано»

Володимир Розломій
магістрант кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: biggikaban9999@gmail.com,
ORCID: 0009-0006-1391-9034
Мирослава Гофманн
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: myroslavahofmann@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-3977-7584

Анотація. Стаття присвячена розробленню адаптивного бізнес-плану для піцерії в умовах воєнного стану через інтеграцію антикризових стратегій локалізації постачання, технологічної автономності та операційної гнучкості. На основі SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, сценарного моделювання та фінансових розрахунків доведено економічну доцільність проєкту з чистою приведеною вартістю сімдесят шість тисяч євро та запасом фінансової міцності п'ятдесят чотири відсотки. Практична цінність полягає у створенні методології антикризового управління для ресторанних підприємств в умовах невизначеності.

Війна в Україні кардинально змінила умови роботи ресторанного бізнесу, спричинивши логістичні збої, зростання цін і падіння купівельної спроможності населення. Метою дослідження є створення адаптивного бізнес-плану для піцерії «Челентано» у Винниках, який поєднує стратегічне планування з реаліями воєнного часу. Методологія базується на SWOT-, PESTLE- та сценарному аналізах і фінансовому моделюванні для оцінки стійкості та економічної життєздатності підприємства [1].

Піцерія «Челентано» у Винниках реалізує стратегію диференціації через формат dual-concept, поєднуючи італійську та японську кухні у середньоціновому сегменті. Комплексний аналіз конкурентоспроможності показав сильні позиції за розташуванням і сімейним форматом, але потребу посилення цифрового маркетингу [2].

Розроблений бізнес-план інтегрує три ключові блоки антикризових заходів для забезпечення операційної стійкості підприємства. Вони охоплюють локалізацію постачання, технологічну автономність та гнучкість операційної моделі [3].

Перший блок спрямовано на зменшення залежності від імпортних інгредієнтів шляхом укладення довгострокових контрактів із локальними виробниками Львівщини та Тернопільщини. Це дозволяє знизити собівартість на 10–12 % і забезпечити безперервність роботи за рахунок формування страхових запасів.

Другий блок передбачає створення автономної енергосистеми підприємства. Встановлення дизельного генератора та резервного джерела живлення

забезпечить стабільну роботу обладнання під час відключень електроенергії.

Третій блок спрямовано на підвищення гнучкості операційної моделі через розвиток доставки та цифрових сервісів. Інтеграція з платформами Glovo і Bolt Food та впровадження системи iiko підвищать охоплення аудиторії й ефективність управління продажами [4].

Фінансова модель проєкту базується на початкових інвестиціях у розмірі сто п'ятдесят тисяч євро, що включають депозит за оренду приміщення площею сто вісімдесят квадратних метрів у сумі одна тисяча вісімсот євро, ремонтні роботи на двадцять п'ять тисяч євро, придбання обладнання, облаштування дитячої зони на сім тисяч євро, заходи з брендингу та реклами на шість тисяч євро, формування оборотного капіталу на три місяці у розмірі сорок п'ять тисяч євро та резервний фонд двадцять три тисячі сімсот євро. Прогнозований місячний товарообіг становить три мільйони двісті п'ятдесят тисяч гривень, що еквівалентно сімдесяти двом тисячам двомстам двадцяти двом євро на місяць або вісімсот шістдесяти шести тисячам шестистам шістдесяти семи євро річного обороту. За показника прибутку до вирахування відсотків, податків та амортизації на рівні шістнадцять відсотків річний операційний прибуток досягає ста тридцяти восьми тисяч шестисот шістдесяти семи євро [5].

Дисконтований грошовий потік за ставкою 10 % протягом п’яти років показав чисту приведену вартість проєкту 76 684 євро, що свідчить про його економічну доцільність. Прогнозований товарообіг у 3,25 млн грн на місяць перевищує рівень беззбитковості у 2,18 раза, забезпечуючи запас фінансової стійкості 54 %. Для зміцнення конкурентних позицій передбачено три напрями розвитку — оптимізацію витрат, активізацію цифрового маркетингу та розширення асортименту за рахунок локальних сезонних страв.

Висновки. Дослідження доводить, що адаптивне бізнес-планування з інтегрованими сценаріями є ключовим інструментом виживання ресторанного бізнесу під час війни. Реалізація стратегії диференціації піцерією «Челентано» та локалізація постачання забезпечують її стійкість і конкурентоспроможність навіть в умовах кризової економіки.

Ключові слова: адаптивне бізнес-планування; ресторанний бізнес; антикризове управління; локалізація постачання; операційна стійкість; сценарний аналіз; фінансова міцність.

Список використаних джерел

1. Дугиєнко Н., Дугиєнко О. Роль фінансів у бізнес-плануванні готельно-ресторанних та туристичних підприємств. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 47.

2. Литвиненко О.О., Гайченко І.В. Інноваційні моделі управління ресторанним бізнесом в умовах кризи. Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 102–109.

3. Бондаренко Т.В. Методи оцінки ефективності інвестицій у ресторанний сектор. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 65–72.

4. Kovalchenko K., Sosyn V. Prospects and development strategies of the restaurant industry at the regional level. Journal of Education, Health and Sport. 2024. Vol. 57. P. 217–222.

5. Рутинський М. Й. Trends and strategies in the development of Ukraine's hotel and restaurant business under crisis conditions. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Кропивницький, 2024. С. 123–130.

Потенціал підприємства як об'єкт оцінки

Віта Андрєєва
к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6357-3063
Марина Крутій
студент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KrutiiMS@krok.edu.ua

Підприємство формує, розкриває та розвиває свій економічний потенціал у відповідних соціально-економічних умовах. Економічний потенціал підприємства повинен направлятися на зміцнення конкурентних позицій, а це фінансова стійкість підприємства в даному сегменті ринку, що підтверджується обсягом продажів. Тож, підприємство з конкурентною позицією має залежність від знань, вмінь, інноваційних технологій, мобільності, організації маркетингу, диверсифікації виробництва та розширення асортименту. Найважливішою задачею економічного зростання підприємства є наступні задачі: формування нових стратегій, оптимальної системи аналізу, планування та прогнозування розвитку галузей та підприємств. При розв'язанні даної задачі застосовують показники економічного потенціалу господарчої системи [1].

В Україні кожне підприємство прагне зайняти свою власну ринкову нішу, формує певний потенціал, тобто виробничі, фінансові, ринкові, інтелектуальні, організаційні, інформаційні можливості, які дозволять закріпити специфічні особливості даного підприємства, створять йому положення на ринку і в остаточному підсумку визначать перспективи його розвитку.

У зв'язку з тим, що рівень реалізації поточних і потенційних можливостей безпосередньо впливає на досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємства, виникає об'єктивна необхідність у його оцінці. Здатність підприємств виробляти товари та послуги визначає рівень їхньої конкурентоздатності, можливості для зростання та внесок у національний добробут. Повномасштабне вторгнення негативно вплинуло на розвиток підприємств України, а багатьох поставило під загрозу руйнувань, банкротств та ліквідації [2].

На нашу думку, найбільш універсальною і методично обґрунтованою є концепція вартісної оцінки потенціалу підприємства, тому що враховує всі необхідні вимоги до потенціалу як об'єкту оцінки. Адже дана концепція враховує комплексність, що виявляється в сукупності взаємозалежних елементів і синергічного ефекту від їхньої взаємодії; поточні та майбутні результати, пов'язані з його реалізацією; поточний стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища.

Передумовою вартісної оцінки є підприємство як об'єкт, який характери-

зується певним рівнем використання потенціалу, може бути джерелом доходу й об'єктом ринкової угоди, тобто власник підприємства має право продати його, закласти, застрахувати тощо даний об'єкт оцінки. Таким чином, підприємство виступає товаром із усіма характерними для нього властивостями: корисністю для покупця, що виявляється в користуванні та відповідає задоволенню потреби в одержанні доходів; витратами на створення.

Законом «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні», регламентуються обов'язкові випадки проведення вартісної оцінки [3]:

• створення підприємств на базі державного майна або майна, що є в комунальній власності;

• реорганізації, банкрутства, ліквідації державних, комунальних підприємств та підприємств з державною часткою майна (часткою комунального майна);

• виділення або визначення частки майна в спільному майні, у якому є державна частка (частка комунального майна);

• визначення вартості внесків учасників та засновників господарського товариства, якщо до зазначеного товариства вноситься майно господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна), а також у разі виходу (виключення) учасника або засновника зі складу такого товариства;

• приватизації та іншого відчуження у випадках, встановлених законом, оренди, обміну, страхування державного майна, майна, що є в комунальній власності, а також повернення цього майна на підставі рішення суду;

• переоцінки основних фондів для цілей бухгалтерського обліку;

• оподаткування майна та визначення розміру державного мита згідно з законом;

• передачі майна під заставу;

• визначення збитків або розміру відшкодування у випадках, встановлених законом;

• в інших випадках за рішенням суду або в зв'язку з необхідністю захисту суспільних інтересів.

Зазначимо, що Україна цілком прийняла Міжнародні стандарти оцінки та у своєму Національному стандарті № 1 «Загальні принципи оцінки майна і майнових прав», затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 р. № 1440, адекватно визначила поняття ринкової вартості: «Ринкова вартість - вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна зі сторін діяла зі знанням справи, розсудливо і без примусу» [4].

Оцінка вартості потенціалу підприємства безпосередньо пов'язана з дисконтуванням грошових потоків. Адже існує певний часовий лаг між моментом вкладання коштів у підприємство як об'єкт оцінки та моментом отримання доходів від користування ним. Зазначимо, що існування такого часового лагу

обумовлює необхідність урахування як інфляційних очікувань, так і ризику недотримання прогнозованих доходів.

Методологія оціночної діяльності поєднує три загальновизнаних підходи: дохідний, порівняльний, майновий [5].

Дохідний підхід заснований на оцінці майбутніх доходів підприємства, тобто оцінка вартості підприємства ґрунтується на визначенні теперішньої вартості очікуваних доходів від володіння корпоративними правами підприємства. Використання даного підходу обмежено випадками, коли бізнес приносить стабільний прибуток, величина якого може змінюватися на незначний відсоток.

Даний підхід поділяється на такі методи:

1. Метод оцінювання чистої ринкової вартості матеріальних активів - передбачає коригування матеріальних активів на рівень інфляції.

2. Метод ліквідаційної вартості - використовується у випадку, коли фірма припиняє свої операції, розпродує активи і погашає свої зобов'язання. Метод дає найнижчу цифру оцінки і дає змогу визначити нижній рівень вартості бізнесу.

Майновий підхід заснований на уявленні про підприємство як цілісний майновий комплекс, вартість якого визначається різницею між вартістю активів підприємства та його зобов'язаннями. Цей підхід є загальновизнаним в оцінці вартості підприємства, зважаючи на свою універсальність.

Він поділяється на два методи. Метод капіталізації чистого доходу визначає потік доходу і перетворює його в поточну вартість шляхом застосування норми капіталізації. Норма капіталізації - це по суті кілька спрощений коефіцієнт дисконтування. Його застосовують за умови, що дохід надходить рівномірно. Оцінка капітальних активів, кумулятивної побудови та метод середньозваженої вартості капіталу також є різновидами майнового підходу.

Порівняльний підхід ґрунтується на тому, що вартість підприємства - це реальна ціна продажу аналогічного підприємства, тобто розрахунок вартості підприємства відбувається на основі результатів його зіставлення з іншими бізнес-аналогами та має такі методи:

1. Метод мультиплікаторів (метод ринку капіталів) - доцільно використовувати для оцінювання закритих компаній, акції яких не котирують на біржі. Для них використовують дані про прибутки та ціни на акції аналогічних компаній.

2. Метод порівняння продажів (метод ринкових угод) - ґрунтується на використанні ціни придбання підприємства - аналога загалом чи його контрольного пакета акцій.

3. Метод галузевих коефіцієнтів - застосовується при наявності даних по галузі. Базується на використанні рекомендованих співвідношень між ціною бізнесу підприємства і фінансовими параметрами.

Кожен з підходів та методів до оцінки потенціалу підприємства спирається на специфічну інформацію і має свої переваги та недоліки, які дозволяють відобразити майбутню прибутковість підприємства, при цьому враховується ризик інвестицій, можливі темпи інфляції, а також ситуацію на ринку через

ставку дисконту.

Методи визначення вартості потенціалу дозволяють врахувати економічне старіння підприємства, показником якого є перевищення величини ринкової вартості, отриманої методом накопичення активів над величиною ринкової вартості, отриманої по методах доходного підходу [6]. Ці методи найточніше визначають ринкову вартість підприємства, але їх використання ускладнене через труднощі проведення досить точного прогнозування.

Водночас Міжнародні стандарти оцінки та Норми професійної діяльності оцінювача України вимагають застосування в процесі оцінки об'єктів власності декількох підходів із наступним узгодженням результатів.

Ключові слова: підприємство; потенціал; оцінка підприємства.

Список використаних джерел

1. Вакуленко, О. П. (2023). Аналіз економічного потенціалу підприємства.

2. Андрєєва, В., & Корнєва, М. (2025). ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВІДНОВЛЕННЯ. Вчені записки Університету «КРОК», (3 (79)), 107-113.

3. Закон України "Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні". № 2658-III. 2001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text

4. Національний стандарт N 1 "Загальні засади оцінки майна і майнових прав" URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF.#Text

5. Національний стандарт №3 "Оцінка цілісних майнових комплексів" Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України № 1655. 2006. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF#Text

6. Башуцька, О. С., & Римар, І. І. (2021). Методичні підходи для оцінки ринкової вартості підприємства. Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства ", 28-30.

Методологічні засади дослідження та інфраструктура академічної доброчесності в епоху відкритої науки

Віта Андрєєва
к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6357-3063
Валерія Ходаковська
магістрантка кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KhodakovskaVV@krok.edu.ua

Післявоєнна відбудова України потребує знаннєво-інтенсивних рішень, яким довіряють як наукова спільнота, так і суспільство загалом. Йдеться не лише про окремі експертні висновки чи аналітичні записки, а про цілу систему вироблення політик, у якій емпіричні дані, результати досліджень і моделі прогнозування стають обов'язковим елементом ухвалення рішень у сфері економіки, соціальної політики, освіти, охорони здоров'я, безпеки та відбудови інфраструктури. У такій системі довіра до результатів досліджень перетворюється на стратегічний ресурс: якщо стейкхолдери вважають наукові висновки упередженими, методологічно слабкими або «замовними», вони не готові спиратися на них у реальних реформах, а суспільний запит на «доказову політику» підмінюється ситуативними політичними рішеннями.

Ця довіра формується на перетині двох взаємопов'язаних площин – методологічної якості та інституційної доброчесності. Перша передбачає коректний дослідницький дизайн, чітко сформульовані гіпотези, валідні й надійні інструменти вимірювання, прозорі процедури збору та обробки даних, а також можливість відтворення або принаймні перевірки ключових результатів незалежними командами. Друга пов'язана з наявністю в інституції зрозумілих правил і процедур – від внутрішніх положень про академічну доброчесність і конфлікт інтересів до механізмів розгляду скарг, фіксації порушень і застосування пропорційної відповідальності. Лише поєднання цих двох вимірів створює той рівень прозорості й передбачуваності, який дозволяє говорити про справжню «довіру до науки», а не про формальне декларування стандартів.

Рамка ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних вимірах, а саме плануванні, прозорості, перевірці та поведінці. На етапі планування визначаються дослідницький протокол і, за можливості, здійснюється пререгістрація, формуються реєстри результатів із фіксацією нульових ефектів, задаються метрики успіху та межі узагальнення висновків. Прозорість забезпечується відкритістю матеріалів, даних і коду із зазначенням версій програмного забезпечення та наданням постійних ідентифікаторів для кожного ресурсу. Перевірка передбачає системний внутрішній контроль якості та незалежні повторні запуски обчислень із процедурою перевірки відтворюваності, за

наявності ресурсів підтримуються зовнішні реплікації. Поведінковий вимір фіксує норми етики, регулярне навчання і застосування процедур COPE для врегулювання конфліктів інтересів, запобігання дублюванню публікацій і непрозорому авторству. Сукупно така архітектура реалізує засади Європейського кодексу належної наукової практики (ALLEA, 2023) і відповідає підходам Європейської Комісії до культури досліджень[1].

Ефективність упровадження рамки визначається вбудованістю політик доброчесності у внутрішню систему забезпечення якості. Необхідною умовою є однозначні дефініції порушень, прозорі алгоритми реагування та доступні апеляційні процедури. Інституції мають формувати мандатні ролі з превентивним і навчальним фокусом, підтримувати репозитарії відкритих матеріалів і надавати централізований супровід планів управління даними. Норми і процеси комунікуються через студентські та аспірантські настанови, шаблони протоколів і інформованих згод, а також через уніфіковані етичні чек-листи для авторів. Рекомендації НАЗЯВО інтегруються у регламенти акредитації та моніторингу, що забезпечує узгодженість практик на рівні програм і підрозділів.

Стійкість культури доброчесності забезпечується обов'язковими модулями з академічної етики, відкритої науки та відповідального управління даними для всіх категорій учасників освітньо-наукового процесу. Інструменти виявлення текстових збігів розглядаються як допоміжні, а не як заміна експертного рецензування. Доступ до бібліотек шаблонів DMP, настанов з анонімізації й псевдонімізації та довідників з авторського права і ліцензування створює стандарт узгодженості практик. Для редакцій і видавців базовою нормою стає впровадження робочих процедур COPE для розв'язання підозр на недоброчесність і конфлікти інтересів.

Поєднання якісного дизайну досліджень з відкритими науковими практиками суттєво знижує ймовірність p-hacking, HARKing і селективної звітності, адже змушує дослідника чітко фіксувати гіпотези, методи та протоколи до початку збору даних і робить усі кроки аналізу прозорими для зовнішнього спостерігача. Публікація препринтів, протоколів, реєстрація досліджень, відкритий доступ до метаданих і коду дають змогу незалежним командам відтворювати результати, перевіряти стійкість висновків до альтернативних специфікацій моделей і виявляти можливі помилки на ранніх етапах. В українському контексті особливого значення набуває інституціоналізація стандартів ALLEA та Європейської Комісії у відповідності до вимог статті 42 Закону України «Про освіту», з урахуванням реальних обмежень – нерівного доступу до цифрової інфраструктури, різного рівня управлінської спроможності ЗВО й НДІ, а також чутливості значної частини даних у умовах воєнного стану. Ключовим викликом залишається пошук балансу між відкритістю та безпекою: масиви, які надаються для вторинного аналізу, не повинні містити інформації, що дозволяє ідентифікувати конкретних осіб, організації чи локації, а також не повинні створювати загрозу для національної безпеки чи безпеки вразливих груп. Це потребує впровадження чітких протоколів де-ідентифікації та анонімізації, організації багаторівневого

доступу (від публічних датасетів до закритих безпечних лабораторій даних), продуманих процедур управління ризиками та фіксації всіх операцій з даними. Упровадження таких підходів не лише підвищує відтворюваність досліджень, а й зменшує регуляторні ризики, формує культуру відповідального поводження з даними й поступово нарощує репутаційний капітал інституцій, створюючи умови для повноцінної інтеграції українських досліджень у європейський та глобальний науковий простір.

Методологічна якість і академічна доброчесність є взаємопов'язаними й взаємопідсилювальними вимірами довіри до науки: суворий дизайн не компенсує свідомого викривлення результатів, так само як декларація доброчесності не виправляє грубі методологічні похибки. Стандарти ALLEA та Європейської Комісії, а також практики, напрацьовані COPE, формують уніфіковану нормативну рамку відповідальної науки, яка добре узгоджується з національним законодавством і може бути покладена в основу внутрішніх політик університетів та наукових установ. Відкрита наука в такій рамці розглядається не як модний лозунг, а як практичний інструмент підвищення відтворюваності, прискорення накопичення знання та розширення кола співпраці, за умови що вона спирається на якісне управління дослідницькими даними та прозорі процедури рецензування. Українські ЗВО й НДІ мають вибудувати дієві внутрішні політики, що поєднують чіткі правила, регулярні тренінги для дослідників і студентів, механізми превенції порушень та пропорційної відповідальності за недоброчесні практики; це стає важливим не лише для акредитації освітніх програм, а й для залучення грантів, участі в міжнародних консорціумах та позиціонування на європейському ринку наукових послуг. У сукупності такі кроки створюють передумови для сталого зростання репутаційного капіталу українських інституцій, підвищують довіру до результатів досліджень і відкривають ширші можливості для результативної участі у глобальних дослідницьких колабораціях[1].

Мета – запропонувати практичну інтегровану рамку, яка поєднує «жорсткі» методологічні вимоги (дизайн, валідність, надійність, статистична потужність, реплікабельність) із «м'якими» інституційними інструментами доброчесності (кодекси, процедури, культура досліджень), сумісну зі стандартами ALLEA/ЄК, практиками COPE та Рекомендацією ЮНЕСКО про відкриту науку[3].

Методологія: інтегрований підхід у три кроки:

1) Design-first. На старті – експлікація дослідницького питання, побудова теоретичної моделі та операціоналізація змінних. Обов'язковою є специфікація критеріїв включення/виключення спостережень, плану обробки пропусків, підходів до контролю мультикратного тестування та мінімально необхідної статистичної потужності. За можливості застосовуються попередня реєстрація протоколу/гіпотез (pre-registration) і реєстраційні статті (registered reports), що знижує ризики p-hacking та селективної звітності.

2) Open-science pipeline. План управління даними (DMP) за принципами FAIR: опис структур даних, метаданих, прав доступу, строків зберігання. Депонування датасетів і коду в надійних репозитаріях, відкриті матеріали (опи-

тувальники, скрипти аналізу), прозорі звіти про методи, обмеження, чутливісні аналізи. Орієнтація на відкриті рецензії, пріоритет preprint-комунікації там, де це не шкодить анонімності даних. Це відповідає Рекомендації ЮНЕСКО (2021) і політикам ЄК.

3) Integrity-by-design. Вбудовані протоколи запобігання порушенням: верифікація авторства й внеску (CRediT), подвійні перевірки наборів даних, контроль версій коду (VCS), етичні чек-листи перед поданням, внутрішні «реплікаційні міні-рев'ю» у дослідницькій групі. Політики установи та вимоги журналів узгоджуються з Європейським Кодексом ALLEA (2023) та ядром практик COPE.

В українському правовому полі академічна доброчесність визначена як сукупність етичних принципів і правил, що забезпечують довіру до результатів навчання та досліджень; перелік типових порушень (плагіат, фабрикація, фальсифікація, самоплагіат, необґрунтоване співавторство тощо) та засоби реагування закріплені у статті 42 Закону України «Про освіту» [4]. Ця норма задає мінімальний обов'язковий рівень для закладів освіти й наукових установ, але не вичерпує всього спектру вимог до відповідальної наукової діяльності. Європейські підходи – насамперед Європейський кодекс належної наукової практики ALLEA (2023), керівні принципи Європейської Комісії щодо відкритої науки, а також рекомендації COPE у сфері публікаційної етики – пропонують узгоджену нормативну «мову» та набір перевірених інструментів, які можуть і мають бути імплементовані в українських ЗВО та науково-дослідних інститутах для поглиблення національних стандартів [5].

Рекомендація ЮНЕСКО щодо відкритої науки підкреслює, що відкритість не є ідеологічною вимогою чи модною тенденцією: це практичний спосіб підвищити прозорість досліджень, забезпечити більш рівний доступ до результатів і даних, а також посилити відтворюваність наукових висновків за рахунок ширшого залучення наукової спільноти до перевірки, повторного аналізу й використання результатів у нових дослідницьких контекстах [5]. Для України в умовах повномасштабної війни та масштабної відбудови це означає можливість швидше накопичувати й поширювати знання, уникати дублювання зусиль, інтегруватися в міжнародні наукові консорціуми та будувати політики, засновані на найкращих доступних доказах, а не лише на локальному досвіді чи політичній доцільності.

Ключові слова: економіка; академічна доброчесність; методологічна якість.

Список використаних джерел

1. ALLEA. (2023). The European Code of Conduct for Research Integrity (Revised edition). https://allea.org/code-of-conduct/

2. Committee on Publication Ethics (COPE). (n.d.). Core practices. Retrieved November 9, 2025, from https://publicationethics.org/core-practices

3. UNESCO. (2021). Recommendation on Open Science. https://www.unesco.org/en/open-science/recommendation

4. Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту» (ст. 42). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19
5. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). (2021). Рекомендації щодо дотримання академічної доброчесності в акредитаційних процедурах. https://naqa.gov.ua

Економічні підходи до формування фінансової політики в сучасних умовах

Ігор Румик
д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: rumykii@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3943-639X

Сучасне глобальне економічне середовище характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності. Глобальні кризи, війни, геополітична напруженість, коливання на ринках енергоносіїв та технологічні зрушення створюють середовище, в якому традиційні підходи до формування фінансової політики часто виявляються неефективними. В умовах війни Україна стикається з безпрецедентними викликами у сфері відновлення та модернізації економіки. Значні руйнування інфраструктури, скорочення інвестиційних ресурсів та зростання фінансових ризиків істотно ускладнюють реалізацію масштабних проєктів у транспортній, енергетичній, комунальній та соціальній сферах [1, с. 89]. У цих умовах дизайн фінансової політики потребує принципово нового підходу, що поєднує гнучкість, стійкість та адаптивність.

Метою роботи є дослідження підходів до формування фінансової політики в умовах невизначеності.

Класична модель фінансового планування, заснована на детермінованих прогнозах та довгострокових бюджетах, втрачає свою ефективність в умовах високої волатильності. Сучасна фінансова політика має будуватися на принципах адаптивного управління. Такий підхід передбачає впровадження гнучких бюджетних правил, що дозволяють оперативно перерозподіляти кошти у відповідь на нові виклики, використання сценарного планування замість точних прогнозів, яких важко досягти в умовах війни, децентралізацію фінансових рішень для підвищення швидкості реакції на локальних рівнях. Можливості фінансування вивчалися протягом довгого часу [2]. Тому важливо мати розуміння того, що прийшов час переходу від жорсткого планування до адаптивного управління.

Економічна невизначеність вимагає створення значно більших резервів безпеки на всіх рівнях – від державного бюджету до корпоративних фінансів. Ключові елементи цієї стратегії включають:

1. Формування стабілізаційних фондів для покриття непередбачених витрат.
2. Збільшення ліквідних резервів для забезпечення фінансової стійкості.
3. Диверсифікацію джерел доходів для зниження залежності від окремих ринків чи ресурсів.

Використання такої стратегії дозволяє структурувати фінансові ресурси та створити фінансові буфери безпеки.

В умовах невизначеності пріоритетом фінансової політики стають не просто економічне зростання, а побудова стійкої економічної системи. Це вимагає послідовної реалізації заходів, що пов’язані з спрямуванням інвестицій у галузі,

що забезпечують базову стійкість (зокрема енергетична безпека, продовольча безпека, інфраструктура), підтримкою диверсифікації економіки та розвитку малого та середнього бізнесу, інвестуванням у цифрові технології та інновації, що підвищують гнучкість економіки. Як підсумок, слід залучати інвестиції у фінансову стійкість та адаптацію. У такому середовищі особливої ваги набуває ефективне управління фінансовими ризиками, які можуть суттєво впливати на платоспроможність, прибутковість і стійкість суб'єктів господарювання [3].

Необхідно зазначити, що однією з найскладніших задач у дизайні фінансової політики є поєднання невідкладних антикризових заходів із стратегічними цілями розвитку. Для цього необхідно пов'язати важливі напрями, до яких належать:

1. Розробка «Umbrella Strategies», що поєднують оперативні рішення з довгостроковими орієнтирами.

2. Впроваджувати механізми оцінки ефективності витрат у довгостроковій перспективі.

3. Забезпечувати фінансову підтримку структурних реформ навіть у періоди кризи.

Такий підхід забезпечує баланс між короткостроковими заходами та довгостроковими цілями.

Висновки. Дизайн фінансової політики в умовах економічної невизначеності вимагає фундаментального переосмислення традиційних підходів, що роками застосовувались у фінансовій системі. Основа успіху полягає у створенні гнучкої, адаптивної системи, здатної не лише реагувати на виклики, але й використовувати нові можливості, що виникають у турбулентному середовищі. Економічний розвиток буде відбуватися у тих фінансових системах, які здатні швидко адаптуватися, ефективно управляти ризиками і балансувати між оперативними потребами та стратегічними цілями. Такий підхід дозволить забезпечити стабільність і розвиток у сучасних умовах, де невизначеність стає нормою функціонування фінансових систем різних ієрархічних рівнів.

Ключові слова: фінансова політика, деструктивні чинники, економічна невизначеність, адаптивне управління, фінансові буфери безпеки, інвестиції у стійкість, баланс, економічний розвиток.

Список використаних джерел

1. Чумаченко, О., & Клюжин, О. Аналіз моделей проєктного фінансування: можливості для України. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. №3(79). С. 88-98. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-88-98

2. Румик, І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в українській економіці. Збірник наукових праць «Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК». 2007. №16. С. 89-95.

3. Плетенецька, С.М., & Хомінський, В.В. Формування стратегії управління фінансовими ризиками в контексті забезпечення фінансової стійкості підприємства. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління. 2025. №5. DOI: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-16

Кредитування малого та середнього бізнесу банківським сектором в сучасних умовах

Віталій Марціновський
студент 2 курсу,
спеціальність Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок,
Інститут управління природними ресурсами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,
e-mail: martsinovskyiVV@krok.edu.ua
Андрій Ковальчук
викладач кафедри менеджменту, економіки і туризму,
Інститут управління природними ресурсами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,
e-mail: kovalchukap@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3621-4217

Кредитування малого та середнього бізнесу (надалі МСБ) в сучасних умовах має вирішальне значення для підтримки економічної стабільності та розвитку підприємництва. Війна суттєво ускладнила діяльність МСБ, спричинивши втрату ринків, логістичні проблеми та підвищення фінансових ризиків, тому доступ до кредитів допомагає підприємствам адаптуватися до нових реалій. Банківські програми фінансування дають змогу бізнесу оновлювати основні засоби, підтримувати оборотний капітал і зберігати робочі місця. У результаті кредитування стає ключовим інструментом зміцнення стійкості МСБ та забезпечення відновлення економіки навіть у період зовнішніх викликів.

Обсяги валових та чистих кредитів МСБ в Україні демонструють стійку тенденцію до зростання протягом 2022-2025 років, що свідчить про поступове відновлення кредитної активності банків та підвищення потреби малого й середнього бізнесу в додатковому фінансуванні. Валові кредити МСБ зросли з 455 млрд. грн. у 2022 році до 587 млрд. грн. у III кварталі 2025 року, тобто приріст склав понад 130 млрд. грн. за три роки. Подібну позитивну динаміку демонструють і чисті кредити: з 246 млрд. грн. у 2022 році вони збільшилися до 391 млрд. грн. у III кварталі 2025 року. У III кварталі 2025 року найшвидше зростали кредити в секторах оптової торгівлі, фінансових послуг та машинобудування. За рік – кредити в сільському господарстві, торгівлі, машинобудуванні, енергетиці та харчовій промисловості [1]. Такий тренд свідчить про покращення якості кредитного портфеля, адже чисті кредити зростали швидше, ніж валові, що може означати зниження рівня проблемної заборгованості та підвищення довіри банків до сектору МСБ. Загалом наведені показники вказують на те, що малий і середній бізнес поступово активізує свою діяльність, а банківська система – посилює підтримку підприємців у сучасних економічних умовах.

Використовуючи сайти провідних банків України проаналізуємо їхні кредитні пропозиції для МСБ. ПриватБанк пропонує широкий набір продуктів для МСБ – від кредитних ліній для обігових коштів до інвестиційних програм та

участі в державній програмі «Доступні кредити 5-7-9%». Кредитні лінії можуть сягати великих сум (до 50 млн. грн.) із терміном дії до 36 місяців та можливістю багаторазового використання ліміту. Ставки по стандартних умовах орієнтовно вищі, але по програмі 5-7-9 банк забезпечує компенсацію, а для бізнесу у зоні підвищеного ризику є спеціальні пільги. Окремі програми націлені на «зелені» інвестиції та енергонезалежність, а також передбачають мінімальний пакет документів для пришвидшеного розгляду. Такий підхід робить Приват зручним для компаній, яким потрібен гнучкий оборотний капітал або швидке фінансування [2].

Ощадбанк активно працює з державною ініціативою 5-7-9%, одночасно пропонуючи спеціалізовані продукти для відбудови й інвестицій з тривалими термінами до 120 місяців і відносно великими лімітами (до 150 млн. грн. у певних випадках). Банк позиціює свої програми як орієнтовані на масштабні інвестиції та відновлення (включно з відбудовою зруйнованих активів), при цьому застосовуючи помірні комісії за надання та обслуговування. Ощад також може пропонувати пільгові ставки для проєктів пріоритетних секторів і використовує держгарантії як частину забезпечення. Для бізнесу це варіант з акцентом на довгострокові інвестиції та відновлення після кризових втрат [3].

Райффайзен Банк надає різноманітні продукти для МСБ – беззаставні кредити на поточні потреби («Довіра»), інвестиційні позики («Розвиток») і участь у держпрограмі 5-7-9% з критеріями, що залежать від доходу та створення робочих місць. Інвестиційні кредити зазвичай мають тривалі строки (до 5 років) і ринкові ставки, тоді як по програмі 5-7-9 бізнес може розраховувати на суттєве здешевлення фінансування за дотримання вимог. Банк також співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями, що дозволяє йому пропонувати додаткові гарантійні та фінансові інструменти для ризикових проєктів. Райффайзен підходить для підприємств, яким потрібні структуровані інвестиційні рішення або швидке беззаставне фінансування для обороту [4].

УкрСибБанк акцентує на кредитуванні обладнання та технологічного оновлення, пропонуючи цільове фінансування на придбання техніки до 60 місяців, а також лінії для поповнення оборотного капіталу у рамках програми 5-7-9%. Банк має й «швидкі» продукти з прискореним розглядом для термінових потреб бізнесу та застосовує ставки, які залежать від базових індикаторів і розміру бізнесу. Для компаній, що планують модернізацію виробництва або потребують оперативного капіталу, УкрСиб дає збалансовані інструменти зі зрозумілими вимогами до забезпечення. Такий набір робить УкрСиб привабливим для середніх підприємств, що інвестують в обладнання [5].

Креді Агріколь Банк спеціалізується на інвестиційному фінансуванні (особливо в агросекторі та переробленні) і пропонує вигідні умови лізингу й кредитування у межах програми 5-7-9%, з пільговими ставками для придбання техніки та «зелених» проєктів. Банк може фінансувати великі інвестиційні проєкти та надає лізинг з авансом від 20% і ставками 5-7% для клієнтів з відповідним виторгом. Для тих, хто купує техніку або інвестує у відновлювану

енергетику, Креді Агріколь часто виявляється найвигіднішим партнером. Водночас загальні умови по обігових коштах можуть бути менш вигідні, ніж спеціалізовані програми [6].

Таким чином, оцінюючи умови кредитування у провідних банках, можна зробити висновок, що кожен із них орієнтується на різні потреби малого та середнього бізнесу. ПриватБанк вирізняється гнучкістю та швидкістю рішень, що робить його зручним для оперативного фінансування оборотних коштів, хоча відсоткові ставки можуть бути вищими без участі у програмі 5-7-9. Ощадбанк більше підходить для довгострокових інвестицій і проєктів відновлення, проте вимоги до документів можуть бути складнішими. Райффайзен залишається сильним гравцем для структурованого фінансування та інвестицій, але інколи пропонує менш вигідні умови для дрібного бізнесу. УкрСибБанк добре підходить для компаній, що модернізують обладнання, хоча його універсальні продукти менш розширені порівняно з конкурентами. Креді Агріколь найбільше орієнтований на агросектор та лізингові програми, забезпечуючи вигідні умови для технічних і «зелених» інвестицій, але менш привабливий для фінансування загальних оборотних потреб. Загалом кожен банк має свої сильні сторони, вибір оптимального кредитора залежить від специфіки бізнесу, його розміру та фінансових цілей.

Ключові слова: кредит; малий та середній бізнес; банківський сектор.

Список використаних джерел

1. Огляд банківського сектору. Листопад 2025 року. URL:°https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11. pdf (дата звернення: 22.11.2025).

2. Сайт ПриватБанку URL: https://privatbank.ua/business/small-and-medium/financing (дата звернення: 23.11.2025).

3. Сайт Ощадбанку URL: https://www.oschadbank.ua/msb (дата звернення: 23.11.2025).

4. Сайт Райффайзен Банку URL: https://raiffeisen.ua/uk/aem/biznesu/ onlain-servisy/raiffeisen-business-online.html (дата звернення: 23.11.2025).

5. Сайт УкрСибБанку URL: https://ukrsibbank.com/middle-and-small-business/ (дата звернення: 23.11.2025).

6. Сайт Креді Агріколь Банку URL: https://credit-agricole.ua/biznesu (дата звернення: 23.11.2025).

Оцінка ефективності впровадження штучного інтелекту в сучасному бізнесі

Олеся Ананьєва
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ananyevao@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-9544-7408

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) став одним із ключових драйверів трансформації сучасного бізнес-середовища. Підприємства різних секторів інтегрують алгоритми машинного навчання, системи прогнозної аналітики, чат-боти та інші інструменти ШІ з метою підвищення продуктивності, оптимізації витрат і покращення якості управлінських рішень.

Обсяг світового ринку штучного інтелекту у 2025 році становить 391 млрд доларів США, а до 2030 року очікується, що він досягне приблизно 1810 млрд доларів США. Значне зростання спостерігається у сегменті програмного забезпечення на основі ШІ, що свідчить про активне комерційне впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси, зокрема в аналітику даних, автоматизацію та клієнтське обслуговування [1].

За даними McKinsey & Company в останні роки спостерігається істотне збільшення питомої ваги компаній, які використовують ШІ, хоча б в одній бізнес-функції. У 2025 р. 88 % респондентів повідомляють про регулярне використання ШІ принаймні в одній бізнес-функції, порівняно з 78 % рік тому [2].

Зростання інвестицій у ШІ обумовлює необхідність визначення реальної цінності, яку технології створюють для бізнесу. Для оцінки ефективності впровадження ШІ недостатньо використовувати лише фінансові показники, оскільки вони відображають тільки частину реального впливу технології на бізнес. Хоча фінансові результати є важливими, ШІ впливає на підприємство значно ширше — на організаційну, соціальну та стратегічну сфери, і цей ефект не завжди можна одразу побачити у фінансовій звітності [3].

За даними McKinsey & Company 39 % респондентів відмічають певний вплив використання технологій ШІ на показник EBIT, і більшість із них стверджують, що менше 5 % показника EBIT їхньої компанії пов'язано з використанням штучного інтелекту. Однак опитані підприємці бачать інші якісні результати для всієї компанії. Більшість із них вважає, що використання штучного інтелекту в їхніх компаніях покращило інновації, а майже половина повідомляє про покращення задоволеності клієнтів [2].

Саме тому для всебічного оцінювання ефекту від впровадження штучного інтелекту необхідно враховувати різні показники — фінансові, організаційні, соціальні та стратегічні. Такий підхід дозволяє не лише виміряти економічний результат, а й оцінити вплив на процеси, клієнтів та розвиток компанії загалом.

Фінансові показники є важливою складовою оцінки ефективності впровадження ШІ, оскільки вони відображають прямий фінансовий результат

використання інноваційних технологій, дозволяють визначити, наскільки впровадження ШІ сприяло зростанню вартості бізнесу, підвищенню прибутковості та зниженню витрат. До основних фінансових показників варто віднести: ROI (рентабельність інвестицій в ШІ); строк окупності інвестицій; зниження витрат; зростання доходів; приріст продуктивності; зниження фінансових ризиків.

Організаційні показники відображають зміни у структурі управління, взаємодії підрозділів, якості процесів та загальному функціонуванні підприємства після впровадження інтелектуальних технологій. На відміну від фінансових, організаційні показники фокусуються на тому, як ШІ трансформує управлінську модель, комунікації та рівень автоматизації. Організаційна ефективність визначає здатність підприємства оптимально використовувати свої ресурси, скорочувати операційні бар'єри та забезпечувати безперебійність роботи завдяки інтеграції ШІ.

Соціальні показники відображають вплив впровадження штучного інтелекту на працівників, корпоративну культуру, взаємодію всередині колективу та соціально-трудові умови. Вони зосереджуються на рівні задоволеності працівників, розвитку їхніх компетенцій, адаптації до змін та соціальній стабільності на підприємстві. Ефективна інтеграція ШІ можлива лише тоді, коли технологічні зміни позитивно впливають на персонал і не викликають опору, конфліктів чи погіршення умов праці.

Стратегічні показники оцінюють довгостроковий вплив штучного інтелекту на розвиток підприємства, його ринкові позиції, інноваційний потенціал та здатність до адаптації у швидкозмінному середовищі. Вони демонструють, наскільки впровадження ШІ наближає компанію до її стратегічних цілей, підсилює конкурентоспроможність та формує нові можливості для масштабування бізнесу.

Отже, впровадження технологій штучного інтелекту стає одним із ключових чинників модернізації сучасних підприємств, забезпечуючи підвищення продуктивності, оптимізацію витрат і вдосконалення управлінських процесів. Аналіз динаміки ринку та результатів провідних аналітичних компаній свідчить про стрімке зростання масштабів використання ШІ у світовому бізнес-середовищі, що зумовлює зростання інвестицій у відповідні рішення. Водночас оцінка ефективності впровадження ШІ не може обмежуватися лише фінансовими показниками, оскільки вони відображають лише частину цінності, що створюється завдяки ШІ. Реальний ефект охоплює також організаційні зміни, соціальний вплив та стратегічні переваги, які формують довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: штучний інтелект; ефективність; бізнес.

Список використаних джерел

1. Крамар С. 50 нових фактів про ШІ: глобальні тренди, бізнес-використання та прогнози. Galera News. 2025. URL: https://galera.news/50-novykh-faktiv-pro-shi-hlobalni-trendy-biznes-vykorystannia-ta-prohnozy-11655/

2. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. McKinsey & Company. URL:

https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai?utm_source=-chatgpt.com
3. Ананьєва О.О. Діагностика ефективності впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств ІТ-сектору. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: Економіка, психологія та управління. 2025. № 5. https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-05-01-11.

Перспективи використання штучного інтелекту в сфері інтернет-трейдингу

Володимир Кузьмінський
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: VolodimirKZ@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7069-0057

Інтернет-трейдинг, який ще кілька десятиліть тому був доступний лише обраним фінансовим установам, сьогодні став глобальним явищем, що динамічно розвивається. Його основою є автоматизовані торговельні системи, відомі як роботи або експертні радники, які вже довгий час забезпечують швидкість та безпристрасність виконання операцій. Однак із прискоренням ринкових циклів, збільшенням обсягів даних (Big Data) та зростанням складності фінансових інструментів, традиційні алгоритми трейдингу, засновані на жорстких технічних індикаторах, починають вичерпувати свій потенціал. Саме в цей момент на передній план виходить Штучний інтелект (ШІ) — сукупність технологій, що включають машинне навчання (ML), глибоке навчання (DL) та обробку природної мови (NLP). Впровадження ШІ знаменує собою наступну, революційну фазу в еволюції інтернет-трейдингу. Замість того, щоб слідувати заздалегідь визначеним правилам, системи на базі ШІ здатні навчатися, виявляти приховані закономірності в неструктурованих даних, прогнозувати зміни настроїв ринку та адаптуватися до нових умов у режимі реального часу [1].

Традиційні трейдингові роботи (експертні радники), засновані на детермінованих правилах — чітко визначених умовах, таких як перетин ковзних середніх (MA) або вихід індикатора за межі певної зони. Ефективність цих систем сильно залежить від незмінності ринкових умов, для яких вони були оптимізовані [2]. На відміну від них, системи на базі Штучного інтелекту використовують ймовірнісні моделі, здатні:

1. Навчатися на історичних даних (Machine Learning): виявляти складні, нелінійні взаємозв'язки між ціною, обсягом та макроекономічними чинниками.

2. Адаптуватися: самостійно змінювати свої торговельні стратегії відповідно до зміни волатильності або ринкової структури.

Впровадження Штучного інтелекту в інтернет-трейдинг дає низку критичних переваг над традиційними алгоритмічними та ручними стратегіями, які мають вирішальне значення для створення високоприбуткових роботів. Ці переваги перетворюють торгові системи з реактивних на проактивні та прогностичні. Найбільша перевага ШІ полягає в його можливості обробляти величезні обсяги неструктурованих та високорозмірних даних (Big Data) та виявляти нелінійні закономірності, які є прихованими для людського ока або простих лінійних моделей [3].

Також на відміну від традиційного робота, який, як правило, аналізує 2-3 технічних індикатори, ШІ може одночасно обробляти сотні вхідних змінних.

Крім того системи глибокого навчання (DL) можуть самостійно виявляти динамічні кореляції. Наприклад, ШІ може визначити, що кореляція між нафтою та певною валютною парою стає сильною лише після виходу звіту про запаси, а в інший час не враховувати цей зв'язок. Це дозволяє стратегії бути надзвичайно адаптивною до мінливих економічних умов.

На відміну від трейдера-людини, на рішення якого впливає втома, страх або жадібність, ШІ неухильно дотримується математично обґрунтованої стратегії, забезпечуючи постійну послідовність у виконанні правил.

ШІ здатен аналізувати, приймати рішення та відправляти ордер на ринок за частки мілісекунд. Це ключова перевага для високочастотного трейдингу (HFT), де прибуток генерується за рахунок мізерних цінових переваг, які існують лише частки секунди. [4]. Жодна людина не здатна обробити інформацію і відреагувати з такою швидкістю.

Незважаючи на значні переваги, інтеграція штучного інтелекту у сферу інтернет-трейдингу стикається з низкою серйозних технічних, етичних та регуляторних викликів. Успішне створення високоприбуткових роботів майбутнього залежить від вирішення цих проблем. Ефективне навчання моделей глибокого навчання та навчання з підкріпленням вимагає колосальних обчислювальних ресурсів, включаючи потужні GPU-сервери та доступ до великих, чистих і якісних датасетів. Це створює високий поріг входу для дрібних гравців. ШІ-трейдинг посилює перевагу великих компаній, які мають ресурси для розробки складніших алгоритмів та інфраструктури HFT. Це збільшує розрив між інституційними та роздрібними трейдерами, піднімаючи питання про справедливість доступу до фінансових ринків.

Попри виклики, майбутнє високоприбуткових трейдингових роботів нерозривно пов'язане зі штучним інтелектом.

Дослідження показало, що Штучний інтелект (ШІ) є не просто черговим інструментом, а фундаментальним, революційним кроком в еволюції високоприбуткових трейдингових роботів. Системи на базі ШІ, особливо ті, що використовують глибоке навчання (DL) та навчання з підкріпленням (RL), здатні до динамічної адаптації, нелінійного аналізу та обробки величезних масивів неструктурованих даних (Big Data), включаючи сентимент-аналіз через NLP. Ключові переваги ШІ — це можливість виявлення прихованих закономірностей, недоступних людському сприйняттю, та здатність до самокорекції стратегії в режимі реального часу, що усуває проблему перенавчання (overfitting). Крім того, квантова швидкість реакції ШІ є критичною перевагою в умовах високочастотного трейдингу.

Таким чином, у сфері інтернет-трейдингу ШІ вже перетворюється з наукової гіпотези на незамінний фактор конкурентоспроможності, і саме на ньому буде базуватися розробка наступного покоління справді високоприбуткових торговельних роботів.

Список використаних джерел

1. Вплив ШІ в алгоритмічній торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.binance.com/uk-UA/square/post/869367

2. Нейронні мережі та штучний інтелект на фінансових ринках: еволюція та перспективи [Електронний ресурс]. – https://nordfx.com/uk/useful-articles/904-neural_networks

3. Революція алгоритмів машинного навчання у фінансовому аналізі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://proit.com.ua/news/revolyutsiya algorytmiv-mashynnogo-navchannya-finansovomu/

4. Глобальні підходи до регулювання штучного інтелекту через потенційні ризики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://slovo.social/globalni pidhody-do-regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-cherez-potentsijni-ryzyky/

5. Кузьмінський В.З. Сучасні технології управління фінансово-інвестиційними операціями / В. З. Кузьмінський // Антикризове управління: імператив сучасної економіки: матеріали II Круглого столу (24 листопада 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. https://conf.krok.edu.ua/ACM/ACM-2023/paper/view/2015

6. Precious metals market forecasting in the current environment / I. Rumyk, V. Kuzminsky, O. Pylypenko, O.Yaroshenko // Economics, Finance and Management Review. - 2024. - № 1(17). - Pp. 45-56. - DOI https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-45

Інструменти штучного інтелекту в аналізі економічного середовища

Олеся Ананьєва
к.е.н, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ananyevao@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-9544-7408
Владислав Гончар
аспірант кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: honcharrvo@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0006-3217-6029

Штучний інтелект (ШІ) стає невід'ємним елементом управлінських рішень та можливістю для підвищення ефективності кожної компанії. Проте у зв'язку із швидким розвитком даної галузі кількість інструментів ШІ невпинно зростає та постає питання вибору найбільш ефективних або універсальних для економічного середовища. Аналізуючи сучасні дослідження варто виокремити три групи інструментів серед яких машинне навчання, технології обробки великих даних (Big Data) та нейронні мережі як специфічний клас моделей машинного навчання [1].

Машинне навчання (МН) у сучасних роботах фактично подається як основний інструмент реалізації ШІ в економіці. Наприклад, у праці Ковальчука М.С. воно описується як клас методів, що охоплює класичні алгоритми (регресія, класифікація, кластеризація, пошук асоціативних правил), нейронні мережі та глибоке навчання [2, с. 754]. Така структура досить зручна й для економічних досліджень, оскільки зазвичай підприємства мають справу саме з регресією (прогноз показників), класифікацією (розподіл клієнтів або підприємств за групами ризику) чи кластеризацією (виділення сегментів ринку або територіальних кластерів).

Клименко В.М. досліджує машинне навчання на прикладі підприємства ПАТ «Новий Стиль» та описує впровадження системи прогнозування продажів із використанням алгоритмів МН, яке дало змогу зменшити середню похибку прогнозу та частково автоматизувати планування асортименту. Крім того, автор зазначає, що точність прогнозів становить понад 90%, а трудомісткість підготовки планів знизилася за рахунок скорочення витрат робочого часу співробітників [3]. Не менш важливим є те, що автор демонструє не лише потенціал інструментів, а й проговорює їх обмеження: повільну адаптацію до різких змін ринку, недостатній облік зовнішніх факторів, спрощену сегментацію клієнтів.

Технології обробки великих даних (Big Data) дедалі чіткіше позиціонуються як окремий рівень економічної системи. У статті Білогура С. великі дані розглядаються як основа «економіки даних», де цінність виникає не стільки на рівні окремих записів, скільки внаслідок складних ланцюжків перетворення — від збору й очищення до побудови цифрового інтелекту, тобто аналітичних сервісів і моделей [4, с. 236]. Автор звертає увагу на те, що дані є нематеріальними

та неконкурентними: їх можна використовувати одночасно в багатьох задачах, однак доступ до них часто обмежений юридичними чи технічними бар'єрами.

Якщо подивитися ширше Big Data може одночасно бути як можливістю, так і джерелом нових перекосів. Білогур С. влучно наголошує на ризику посилення цифрового розриву, оскільки частина компаній і держав із доступом до великих обсягів даних отримує непропорційну перевагу, тоді як інші залишаються лише постачальниками «сировини» [4, с. 238]. Це має прямі наслідки для формування економічного середовища підприємства: від умов конкуренції до структури галузевих ринків.

Нейронні мережі зазвичай не виділяються як щось абсолютно окреме — їх трактують як один із ключових різновидів машинного навчання, насамперед тоді, коли йдеться про складні, нелінійні залежності. У роботі Ковальчука М.С. нейронні мережі описуються як друга група алгоритмів МН, які уможливлюють прогнозне моделювання, прогнозують сценарії ризику, допомагаючи організаціям змоделювати потенційні наслідки та підготувати необхідні відповіді [2, с. 755]. Автор підкреслює, що саме ці моделі дозволяють будувати більш гнучкі прогностичні схеми для фінансових та макроекономічних показників.

У підсумку аналіз наукових підходів дає підстави стверджувати про формування цілісної системи інструментів штучного інтелекту, де машинне навчання, технології обробки великих даних та нейронні мережі виконують взаємодоповнюючі ролі. Машинне навчання забезпечує прикладний механізм аналізу й прогнозування, великі дані — ресурсну та технологічну базу, нейронні мережі — розширення меж прогнозного моделювання в умовах складних залежностей. Їх поєднання створює потенціал для якісної трансформації економічного середовища підприємства, але водночас висуває нові вимоги до управління даними, етичних стандартів і професійної підготовки фахівців. У цьому полягає як головна перевага, так і головний виклик подальшого розвитку ШІ в економіці.

Ключові слова: економічне середовище; підприємство; інструментарій; штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. Ананьєва О.О., Гончар В.О. Штучний інтелект як новий інструмент формування економічного середовища підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2025. № 3 (285). С. 175- 184. DOI: https://10.32752/1993-6788-2025-1-285-175-184 (дата звернення 23.11.2025)

2. Ковальчук М.С. Можливості залучення алгоритмів штучного інтелекту в управління економічною безпекою національної економіки. Наукові інновації та передові технології, 2025. № 9(49). С. 748–758. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49) (дата звернення 23.11.2025)

3. Клименко В.М. Застосування інструментів штучного інтелекту для підвищення точності прогнозування продажів у сфері цифрового підприємництва. Економіка та суспільство, 2024. № 68. С. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-140 (дата звернення 23.11.2025)

4. Білогур С. Концепція економіки великих даних і цифрової економіки: виклики та напрями розвитку. Humanities Studies, 2025. №22(99). С. 236-247. DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-26 (дата звернення 23.11.2025)

Фінансова грамотність: що потрібно знати

Святослав Іванов
студент 3 курсу, спеціальність Фінанси,
банківська справа, страхування та фондовий ринок,
Інститут управління природними ресурсами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,
e-mail: ivanovso@krok.edu.ua
Віра Мандич
викладач кафедри менеджменту, економіки і туризму,
Інститут управління природними ресурсами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,
e-mail: mandychv@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0000-7528-7040

Сьогодні неможливо уявити життя без фінансів. Усі сфери людського суспільства функціонують за допомогою фінансів, а це в свою чергу дає можливість комфортно почуватися в сучасному світі та приймати правильні рішення. Будь-який напрямок людської діяльності пов'язаний з використанням фінансових знань та фінансової інформації.

Фінансова грамотність – це вміння розуміти грошовий потік і керувати своїми грошима. Вона охоплює знання, навички та поведінку, що дають змогу ефективно управляти грошовими коштами, ухвалювати розумні рішення, досягати цілей [1].

Фінансово грамотні люди захищені від фінансових ризиків і непередбачуваних ситуацій, вміють управляти особистими фінансами, здатні підвищувати добробут за рахунок розподілу наявних грошових ресурсів і планування майбутніх витрат.

Фінанси безпосередньо пов'язані з грошима. Гроші – одне з найдавніших явищ у житті суспільства. Слово «гріш» походить від латинського «гроссус» – великий. Нині грошима називають усе, що є носієм купівельної спроможності і приймається як плата за товари й послуги. Ось чому до грошей відносять банкноти, монети, банківські активи, боргові зобов'язання, а також товарні гроші, тобто споживчі товари, що можуть використовуватися як засіб обміну та платежу [2].

Фінансова грамотність допомагає людям уникати труднощів, досягати стабільності та процвітання, контролювати надходження грошей та їх використання для найбільш повного задоволення своїх потреб і при цьому бути врівноваженим і зберігати здоров'я. Кожна сім'я є об'єднанням людей, що пов'язані між собою родинними або шлюбними відносинами, спільно проживають і ведуть домашнє господарство. Для того, щоб забезпечувати нормальне життя, фінансову силу та стійкість сім'ї, потрібно мати надходження грошових коштів. Формування доходів сімейного бюджету залежить від джерел їх отримання, а також прогнозування цих доходів на перспективу. Грошові надходження повинні забезпечувати покриття його витрат.

Доходи сім'ї – це сукупність надходжень грошових коштів та матеріальних цінностей, які отримує сім'я впродовж певного проміжку часу із різних джерел, у грошовій, так і натуральній формах. Фінансова грамотність дає можливість контролювати не тільки надходження доходів, але і їх правильне використання. Контроль грошових потоків став ключовим елементом успішного життя в XXI столітті. Не маючи змоги отримувати високий рівень доходів, фінансово грамотна людина може уміло розпоряджатися та ефективно використовувати ту суму грошей, яку вона заробляє, при цьому не брати кредитів чи позик для покриття витрат.

Складові елементи фінансової грамотності включають планування доходів, контроль витрат, інвестування та контроль ризиків, податки та страхування та вміння управляти борговими зобов'язаннями. Велике значення фінансова грамотність має на подолання стресів від нестачі грошей або їх втрати. Вона допомагає людині не бути марнотратною, а створює передумови для заощадження та накопичення грошей. Фінансова грамотність – це надзвичайно важлива навичка, яка допомагає кожній людині ефективно управляти своїми коштами. Компонентами фінансової грамотності є: доходи; витрати; заощадження; інвестиції; управління боргами. Якщо правильно володіти цими компонентами, то можна приймати обґрунтовані фінансові рішення, які дадуть змогу підвищувати особистий добробут; поліпшувати якість життя, зменшувати фінансові ризики та збільшувати величину капіталу, а також не тільки контролювати доходи та витрати, але і з впевненістю планувати майбутнє.

Фінансово грамотні люди закладають фундамент фінансового добробуту та використовують такі принципи фінансової грамотності:

1. Створення місячного бюджету. Ведення обліку витрат допоможе заощаджувати та грамотно планувати покупки. Вести облік можна різними способами: в таблицях, в додатках або іншими інструментами. Все це полегшить планування та створення бюджету. До надходжень вносять: заробітну плату; прибуток від інвестицій; податкові пільги; надходження за надане в оренду майно; інші прибутки. До витрат відносять: сплати за кредитами; комунальні платежі; оплата оренди (якщо немає власного житла); витрати на харчові продукти; оплата квитків; сума заощаджень; подорожі та розваги; ліки; одяг.

2. Формування заощаджень. Заощадження необхідно зробити однією з обов'язкових статей витрат. Якщо важко одразу відкладати великі суми, можна почати з 5% від загального доходу. Нестачу цих грошей можна зовсім не відчути, але у вас з часом накопичиться У житті можуть бути непередбачені обставини. Резервний фонд допоможе пережити подібні ситуації порівняно безболісно. Для цього слід подбати, щоб гроші були у легкому доступі. Це можуть бути депозити в банку без втрати відсотків або гроші в банківській скарбничці.

3. Планування великих покупок. Необхідно подбати про такі події заздалегідь. При цьому визначити суму, яку можна регулярно відкладати без значної шкоди для основного бюджету. Також порахувати, скільки часу потрібно, щоб отримати необхідні гроші.

4. Підвищення професійного рівня. Прогрес не стоїть на місці, тому деякі професії, що зараз мають попит та популярність, можуть залишитись в минулому. Навіть гарний спеціаліст може втратити прибуток через зміну ринку чи кризу. Опанувавши інші професії, можна значно знизити ризик залишитися без джерела доходів через зміну ринку, тобто людина просто перейде з однієї галузі в іншу та збереже прибуток.

5. Оцінка ризиків та результатів. Маючи певну мету, необхідно подумати яким способом можна її досягнути. Особливо якщо мова йде про кредити та позики. У нас, на жаль, кредитування ще досі є дорогим задоволенням, тому до позик треба ставитись з надзвичайною обережністю.

6. Інвестиції в майбутнє. Життя одним днем – це помилка. Необхідно думати про майбутнє, особливо тоді, коли немає стабільного доходу або виникли непередбачені обставини. Відрахування на депозити, придбання страховки не є зайвими витратами. Саме вони допоможуть зберегти звичний стиль життя, попри обставини.

Фінансова грамотність – це про те, як відкладати гроші, а побудова для себе стабільного та гарного майбутнього.

Головним гаслом свого життя зробіть наступне : не відкладайте на завтра те, що можна зробити вже сьогодні. Зробіть перший крок до фінансової грамотності вже сьогодні.

Не варто очікувати дива. Покращення потрібно будувати вже зараз й тільки самому.

Отже, головним фактором досягнення успіху в житті є управління грошовими доходами. Це означає, що потрібно вміти правильно планувати бюджет, навчитися інвестувати і управляти боргами, розуміючи свій рівень ризику. Для цього:

1. Проведіть аналіз всіх своїх рахунків та фінансових документів.

2. Подумайте про пріоритет у вашому житті, тобто на що ви хочете витрачати більше грошей.

3. Плануйте та аналізуйте витрати. Це дасть вам неймовірний досвід: ви зрозумієте, на що саме витрачаєте свої гроші.

4. Складіть список бажань, тобто те, що ви хочете отримати в житті. Це буде вас мотивувати, що ці плани мають реальну фінансову основу.

5. Поставте цілі: заощадження, витрати та інвестиції. Відкладайте однакову суму щомісяця і робіть це без зволікань. Не чекайте – інвестуйте в своє майбутнє! І не варто шкодувати, якщо ви досі цього не робили – ніколи не пізно почати. Для збільшення доходів інвестуйте. Візьміть невелику суму і вкладіть її в компанії, які займаються тим, що вам подобається. Це дасть вам можливість отримувати додаткові надходження.

6. Управляйте своїми фінансами. Плануйте і приймайте правильні рішення щодо витрат. Не відкладайте своє майбутнє на потім. Зробіть перший практичний крок до розуміння своїх фінансів прямо зараз.

Ключові слова: фінансова грамотність; планування бюджету; управління доходами та витратами.

Список використаних джерел

1. Смовженко Т.С. Фінансова грамотність: підручник. Київ, 2014. 316 с.
2. Алексєєв І.В. Гроші та кредит: навч. посібн. Львів: Видавництво Львівської поітехніки, 2017. 312 с.

Запровадження та правове регулювання електронних грошей і цифрових активів в Україні

Богдан Титик
студент 2 курсу,
спеціальність Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок,
Інститут управління природними ресурсами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,
e-mail: tytykbf@krok.edu.ua
Павло Дмитренко
викладач кафедри менеджменту, економіки і туризму,
Інститут управління природними ресурсами,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Коломия, Україна,
e-mail dmytrenkop@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-2977-3837

Електронні гроші та цифрові активи посідають дедалі важливіше місце у фінансовій системі України, оскільки ефективні безготівкові інструменти стають необхідністю в умовах воєнного стану та глибоких економічних трансформацій. Швидке поширення цифрових технологій, зростання частки дистанційних фінансових операцій та вимога до максимальної прозорості руху коштів обумовлюють посилення ролі електронних платіжних сервісів і криптоактивів. Після 2022 року цифровізація фінансового сектору стала одним із ключових механізмів забезпечення стійкості економіки, адже дозволяє підтримувати безперервність платежів, убезпечувати транзакції від кібервпливів та розширювати можливості для бізнесу й населення. Водночас активний розвиток ринку електронних грошей і цифрових активів висуває нові вимоги до нормативно-правового регулювання, оскільки існуючі правила не завжди відповідають темпам технологічних змін і потребують системного оновлення відповідно до європейських стандартів. Саме тому дослідження правових аспектів функціонування цих інструментів є важливим для формування сучасної та безпечної фінансової інфраструктури країни.

Електронні гроші в Україні розглядаються як цифровий еквівалент грошових коштів, що зберігаються на електронному пристрої або у платіжній системі, та використовуються для здійснення безготівкових розрахунків між фізичними й юридичними особами. Ключовим регулятором цього сегменту виступає Національний банк України, який визначає вимоги до емітентів електронних грошей, контролює платіжні системи та встановлює правила їх функціонування відповідно до Закону України «Про платіжні послуги» [1]. Нормативна база, оновлена у 2022–2024 роках, передбачає інтеграцію українського ринку до європейських стандартів SEPA та PSD2, що забезпечує гармонізацію підходів до ідентифікації користувачів, безпеки транзакцій та ліцензування платіжних сервісів.

У 2022–2025 роках спостерігається суттєве зростання обсягів операцій

з електронними грошима та розвиток ринку електронних платежів, що стало наслідком переходу економіки до cashless-моделі під впливом воєнних викликів. За даними НБУ, частка безготівкових операцій у структурі платежів стабільно перевищує 90 % [2], а кількість транзакцій через мобільні гаманці, інтернет-банкінг та платіжні застосунки демонструє динамічне зростання упродовж 2023–2025 років. Важливою тенденцією є поширення електронних гаманців як засобу здійснення дрібних платежів і переказів, а також розширення інфраструктури QR-платежів та NFC-технологій, що сприяє доступності фінансових послуг навіть у регіонах з обмеженою фізичною банківською мережею. Активізація безготівкових розрахунків не лише підвищує прозорість фінансових потоків, а й зміцнює фінансову стабільність держави, зменшуючи тіньовий оборот та створюючи основу для подальшої цифрової трансформації економіки.

Правове регулювання цифрових активів в Україні формувалося поступово та активізувалося після ухвалення Закону України «Про віртуальні активи» [3], який заклав основні засади функціонування цього ринку. Документ визначає правовий статус віртуальних активів [3; 4], встановлює вимоги до провайдерів послуг, порядок здійснення операцій та правила держреєстрації учасників. Закон передбачає чіткий поділ цифрових активів на забезпечені та незабезпечені, при цьому криптовалюти отримали офіційний статус віртуальних активів, а не платіжного засобу. Регуляторами ринку визначено Національний банк України та Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку, що розподіляють повноваження залежно від виду цифрового активу: НБУ контролює розрахункові та забезпечені активи, тоді як НКЦПФР відповідає за токени інвестиційного характеру.

Розвиток правового поля відбувається з урахуванням вимог Європейського Союзу, насамперед положень регламенту MiCA [5] та директив AMLD щодо запобігання відмиванню коштів [6]. Україна поступово адаптує законодавство до цих стандартів, що передбачає посилення ідентифікації користувачів, підвищення прозорості провайдерів послуг та впровадження механізмів захисту інвесторів. Водночас впровадження регулювання цифрових активів ускладнюється умовами воєнного стану, адже ринок перебуває в процесі формування, а значна частина операцій відбувається через міжнародні платформи, що потребує координації на рівні держави та фінансових установ. У 2023–2025 роках відбувається поетапний запуск інфраструктури ринку віртуальних активів, підготовка процедур ліцензування та створення умов для легальної роботи криптопровайдерів. Попри виклики, поступове гармонізування законодавства з нормами ЄС та підвищення ролі державного контролю формують основу для стабільного та прозорого розвитку цього сегменту в Україні.

Порівняння підходів до регулювання цифрових активів показує, що Україна рухається в руслі міжнародних тенденцій, але перебуває на етапі формування цілісної моделі. У Європейському Союзі ключовим документом став регламент MiCA [5], який запроваджує єдині правила для емітентів криптоактивів та надавачів послуг, встановлює вимоги до розкриття інформації,

капіталу, управління ризиками та захисту інвесторів. У США регулювання криптоактивів здійснюється фрагментарно: Комісія з цінних паперів (SEC) схильна розглядати багато токенів як цінні папери, тоді як Комісія з торгівлі товарними ф'ючерсами (CFTC) підходить до окремих криптовалют як до товарів, що зумовлює складну й часто конфліктну практику застосування норм. Низка країн з активною цифровою економікою, зокрема Грузія, Естонія та Литва, пішли шляхом створення спеціальних режимів для провайдерів послуг віртуальних активів із чіткими вимогами до реєстрації, прозорості власності та дотримання процедур фінансового моніторингу, що дозволило їм залучити значну частину криптобізнесу до легального поля. Для України актуальним є поєднання європейського підходу до комплексного регулювання за зразком MiCA із гнучкістю режимів, запроваджених у державах Балтії, при цьому обов'язковою умовою залишається повна адаптація до стандартів FATF щодо ідентифікації клієнтів, звітності про підозрілі операції та запобігання відмиванню коштів [6]. Упровадження цих елементів здатне забезпечити прозоре функціонування ринку цифрових активів в Україні, зменшити регуляторні ризики та підвищити довіру інвесторів як зсередини країни, так і з-за кордону.

Разом із динамічним поширенням цифрових активів в Україні проявляються й численні ризики, що ускладнюють формування стабільного та безпечного ринку. Однією з ключових проблем залишається загроза кібератак, адже провайдери послуг віртуальних активів та користувачі є потенційними цілями для хакерських втручань, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Відсутність повністю сформованої та стабільної нормативної бази створює невизначеність для учасників ринку, тоді як високий рівень анонімності операцій сприяє ризикам відмивання коштів та потребує посиленого фінансового моніторингу. До цього додається недостатня підготовленість ринку: частина бізнесів і користувачів не володіє достатнім рівнем знань щодо природи віртуальних активів, механізмів їх зберігання та основних правил безпеки, що підвищує ймовірність фінансових втрат. Для банківської системи цифрові активи також створюють додаткові виклики, пов'язані з управлінням ризиками, інтеграцією нових інструментів у традиційну інфраструктуру та необхідністю контролю за походженням коштів. У сукупності ці фактори вказують на важливість розвитку фінансової грамотності, посилення регуляторного нагляду та створення системи комплексного захисту ринку цифрових активів.

Перспективи розвитку електронних грошей і цифрових активів в Україні пов'язані насамперед із подальшим зміцненням cashless-економіки, частка якої стабільно зростає впродовж останніх років та формує основу для модернізації фінансової інфраструктури. Одним із ключових напрямів є впровадження е-гривні як цифрової валюти центрального банку [7], що може підвищити ефективність платежів, забезпечити додаткову прозорість руху коштів та створити нові можливості для державних сервісів і бізнесу. Важливе значення має і поступова інтеграція українських платіжних сервісів до європейського простору SEPA, що дозволить спростити міжнародні перекази, здешевити транзакції та

наблизити український ринок до стандартів ЄС. Додаткового розвитку набуде інфраструктура електронних платежів, що підвищить безпеку та швидкість транзакцій, а також сприятиме зниженню частки тіньових операцій за рахунок їх більшої прозорості. Паралельно ринок цифрових активів потенційно здатен залучити іноземні інвестиції в інноваційний сектор, стимулювати розвиток фінтех-компаній і створити нові напрями економічної активності. Такі тенденції формують передумови для глибокої цифрової трансформації фінансової системи України та її адаптації до глобальних стандартів.

Проведений аналіз дає змогу узагальнити, що електронні гроші та цифрові активи стали важливою складовою трансформації фінансової системи України, а їх стрімкий розвиток визначає нові вимоги до правового регулювання та державного нагляду. Ключовими тенденціями є зростання обсягів безготівкових операцій, активізація ринку платіжних сервісів, поетапне формування інфраструктури для роботи цифрових активів та поступове наближення української нормативної бази до європейських стандартів MiCA та AMLD. Забезпечення прозорих правил функціонування цього сектору має важливе значення для фінансової стабільності, адже дозволяє зменшити ризики зловживань, підвищити рівень захисту користувачів і зміцнити довіру інвесторів. Перспективи розвитку електронних грошей і цифрових активів у 2025 році та надалі пов'язані з подальшою digital-інтеграцією, впровадженням е-гривні, розширенням міжнародної платіжної взаємодії та залученням інвестицій у фінтех-сектор, що в комплексі створює основу для побудови сучасної та конкурентоспроможної фінансової екосистеми України.

Ключові слова: електронні гроші; цифрові активи; правове регулювання.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про платіжні послуги» від 15.11.2024 № 1591-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20 (дата звернення: 25.11.2025).

2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність (червень 2024 року). URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/report (дата звернення: 27.11.2025).

3. Закон України «Про віртуальні активи» від 15.11.2024 № 2074-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20 (дата звернення: 25.11.2025).

4. Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги» від 10.08.2023 № 3321-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20 (дата звернення: 26.11.2025).

5. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets (MiCA). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R1114 (дата звернення: 26.11.2025).

6. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового ураження» від 09.01.2025 № 361-IX. (Важливий для розділу про AML/CFT). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 361-20 (дата звернення: 25.11.2025).

7. Національний банк України. Проєкт концепції е-гривні. URL: https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia (дата звернення: 27.11.2025).

Фінансові аспекти релокації бізнесу в умовах війни

Світлана Плетенецька
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SvitlanaPM@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-2695-0712

В складних умовах воєнного стану в Україні релокація бізнесу набула великих масштабів. Частина підприємств частково або повністю втратили виробничі потужності через постійні обстріли та бойові дії, також маємо вимушену міграцію людей на захід України і за кордон. Наразі найбільшими проблемами українських підприємств в умовах воєнного стану є: втрата ринків збуту, дорогі кредити, мобілізація працівників, нестача фінансових ресурсів, що в свою чергу впливає не лише на діяльність господарюючих суб'єктів, а й на економіку держави, територіальних громад та громадян.

Мета дослідження полягає в оцінці процесів релокації бізнесу в умовах загроз і викликів сьогодення.

Проблематика функціонування переміщених підприємств під час російсько-української війни стала об'єктом численних досліджень вітчизняних науковців [1]. Попри новизну цієї теми, вона привертає все більше уваги дослідників, що обумовлено необхідністю постійного пошуку методів фінансової підтримки з метою адаптації бізнесу до умов війни.

Релокація українського бізнесу зумовлена низкою причин. Серед яких основними слід виділити: безпека, інфраструктурні зміни, урядові програми підтримки та можливість подальшого розвитку [2]. Держава пропонує інструменти, які визначені в Програмі релокації підприємств [3], що передбачає допомогу підприємствам у переміщенні виробничих потужностей із небезпечних зон до безпечніших регіонів. Допомога включає підбір та надання виробничих приміщень, а також послуги з перевезенням обладнання, що надається через цифрову платформу «Prozorro.Sale». Однак, реалізація таких процесів потребує поєднання великого обсягу технологічних процедур та фінансових затрат. Звичайно, кінцеве рішення про переміщення та участь у даній програмі за підприємцями.

За даними Опендатабот в Україні з початку 2025 року було зафіксовано 8345 переїздів бізнесу з одного регіону в інший. У 2024 році їх було 8320, у 2023 – 9581, у 2022 – 1969. Варто зазначити, що деякі бізнеси встигли переїхати навіть кілька разів. Найчастіше переїжджають компанії, що працюють у сфері торгівлі: фактично, це кожен третій бізнес з усіх, хто переїздив країною. Також часто переїжджає бізнес у сфері будівництва (6%), сільського господарства (5%) та нерухомості (5%). Більшість бізнесів у 2025 році переїжджає за маршрутом як з Києва, та і в Київ. Основними напрямками переміщення бізнесу залишаються маршрути між Києвом та областями. Найпопулярнішими стали переїзди зі столиці до Київської області (494 компанії), до Дніпропетровської області

(379), а також у зворотному напрямку: з Київської області до столиці (378). На Харківщину з Києва переїхали 358 компаній, тоді як з Дніпропетровщини до столиці – 336 [4].

Найбільше переїжджають підприємства з регіонів, що опинилися на лінії фронту чи під загрозою обстрілів. Наразі для прийняття рішення щодо релокації бізнесу важливими аспектами є безпека. Вибір нового місцезнаходження для переміщення підприємства є важливим кроком у формуванні стратегії в умовах військового стану. Цей процес вимагає уваги до таких факторів, як безпека, доступність ресурсів, інфраструктура та робоча сила.

Висновки. Планування релокації включає всебічний аналіз фінансових витрат, розробку логістичного плану та планування перевезення обладнання та персоналу. Ці аспекти дозволяють підприємству зробити обґрунтовані рішення та забезпечити успішну реалізацію стратегії релокації в умовах воєнного стану.

Ключові слова: релокація бізнесу; фінансування; воєнні ризики.

Список використаних джерел

1. Корнилюк, Р. (2024). Переміщений бізнес в Україні під впливом воєнних ризиків: секторально-регіональний огляд. Економіка та суспільство, (66). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-102

2. Мережко, В., & Іванченко, Г., (2023). Основні етапи формування стратегії релокації підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (50). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83

3. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv

4. Опендатабот (2025). Дані про кількість релокованих підприємств. URL: https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025

Здійснення грошових розрахунків в умовах воєнного стану в Україні

Ігор Румик
д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: rumykii@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3943-639X
Кирило Доляновський
магістрант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DolianovskyiKD@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-6907-2155

На сучасному етапі, в умовах воєнного стану, економіка України потребує швидких структурних і технологічних перетворень за одночасного удосконалення механізму грошових розрахунків. Сучасний стан платіжно-розрахункової системи характеризується не лише розладом і платіжною кризою, а й додатковими ризиками, пов'язаними з воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Своєчасна і повна оплата за отримані товарно-матеріальні цінності, виконані роботи та надані послуги, а також виконання інших боргових зобов'язань залишаються однією з головних передумов стабільності економіки та життєздатності кожного суб'єкта господарювання.

Виробничо-господарська діяльність підприємств у воєнних умовах ускладнена додатковими факторами: нестабільністю ринків, зростанням витрат на безпеку, обмеженням доступу до кредитних ресурсів. Це підвищує значення ефективного управління грошовими потоками незалежно від економічних і безпекових умов. Ефективне управління грошовими ресурсами стає критично важливим, адже фінансовий стан багатьох підприємств можна охарактеризувати як нестійкий через зниження обсягів виробництва, втрату активів та скорочення платоспроможного попиту.

На багатьох підприємствах відсутня належна організація фінансової системи, немає ефективного взаємозв'язку між структурними підрозділами, не встановлені і не розмежовані їхні функції. Брак кваліфікованих фахівців та обмежені можливості залучення нових кадрів ускладнюють управління фінансами. Тому поглиблення теоретичної бази та розширення практичних рекомендацій є основою для вдосконалення системи управління грошовими потоками підприємств, забезпечення ефективної організації розрахунків навіть в умовах воєнного стану. Це традиційно залишається найважливішим об'єктом фінансового менеджменту.

Разом з тим у сучасних умовах господарювання особливого значення набуває розроблення нових форм і методів управління грошовими потоками з орієнтацією на специфіку діяльності підприємства, врахуванням ризиків воєнного часу, необхідності швидкої адаптації до змін та забезпечення фінансової

стійкості.

З позицій системного підходу грошові розрахунки є підсистемою загальної національної грошової системи. Відповідно до статті 1 Закону України «Про банки і банківську діяльність» розрахункові банківські операції – рух грошей на банківських рахунках, здійснюваний згідно з розпорядженнями клієнтів або в результаті дій, які в рамках закону призвели до зміни права власності на активи [1]. Стаття 51 унормовує порядок здійснення розрахункових банківських операції, які проводяться у готівковій та безготівковій формах згідно із правилами, встановленими нормативно-правовими актами Національного банку України.

Сфера готівкових і безготівкових розрахунків розмежована.

Готівкова форма розрахунків застосовується для розрахунків з фізичними особами, але розвиток ринкових відносин розширив сферу її застосування. Так, згідно з постановою Національного банку України від 29.12.2017 №148 [2] юридичні особи мають право розраховуватися між собою за матеріальні цінності готівкою, отриманою з власних рахунків у межах наявних коштів.

Безготівкові розрахунки здійснюються за різними формами, наявність яких пов'язана з використанням різних видів розрахункових документів. Згідно з Інструкцією про безготівкові розрахунки в господарському обороті України, затвердженою Інструкцією Національного банку України №12-214/810-4581 від 15.08.96 [3], безготівкові розрахунки здійснюються за такими формами розрахункових документів: платіжні доручення; платіжні вимоги; платіжні вимоги-доручення; чеки; акредитиви; векселі; інкасові доручення.

Розрахунки за товарними операціями – це взаємні розрахунки підприємств за товарно-матеріальні цінності, виконані роботи, надані послуги. Вони залишаються переважними, адже визначають характер і зміст роботи фінансової служби підприємства у сфері розрахунків. В умовах воєнного стану їх значення зростає, оскільки порушення логістичних ланцюгів, нестабільність ринків та обмежений доступ до фінансових ресурсів створюють додаткові ризики для своєчасності платежів. Від безперебійності та планомірності організації розрахунків за товарними операціями вирішальною мірою залежить стан усіх розрахунків підприємства, а отже – його фінансова стійкість і здатність продовжувати діяльність у кризових умовах.

Основні ризики для обігу грошових розрахунків в умовах воєнного стану є наступні:

1. Затримка платежів через перебої в роботі банківської системи або обмеження доступу до рахунків.

2. Розрив логістичних ланцюгів, що ускладнює постачання товарів і виконання зобов’язань.

3. Зростання дебіторської заборгованості через неплатоспроможність контрагентів.

4. Валютні ризики через коливання курсу гривні та обмеження валютних операцій.

5. Кіберзагрози при використанні онлайн-банкінгу та електронних платіж-

них систем.

Методами мінімізації ризиків пропонуємо вважати наступні:

1. Використання електронних платіжних систем з високим рівнем захисту та резервними каналами зв'язку.

2. Страхування фінансових ризиків (наприклад, страхування кредитних ризиків або страхування вантажів).

3. Запровадження системи контролю дебіторської заборгованості та скорочення термінів розрахунків.

4. Диверсифікація постачальників і клієнтів, щоб зменшити залежність від одного контрагента.

5. Використання факторингу та форфейтингу для прискорення отримання коштів.

5. Резервування грошових коштів на випадок затримки платежів.

6. Впровадження кіберзахисту та багатофакторної аутентифікації для онлайн-операцій.

Ключові слова: грошові розрахунки; платіжна дисципліна; криза; воєнний стан.

Список використаних джерел

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України №2121-III від 30.07.2025 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення 30.11.2025)

2. Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті України: Постанова Національного банку України №148 від 29.12.2017 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0148500-17#Text (дата звернення 30.11.2025)

3. Про безготівкові розрахунки в господарському обороті України: Інструкція Національного банку України N 12-214/810-4581 від 15.08.96 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v4581500-96#Text (дата звернення 30.11.2025)

Зелена економіка та її соціально-економічний вплив на регіони та підприємства

Марія Маслова
здобувач групи ФТМ, 1-32,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна,
e-mail: m.maslova_ftm_32_25_b_d@knute.edu.ua,
Науковий керівник:
Юлія Ясько
к.е.н., доцент кафедри економічної теорії та конкурентної політики,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна,
e-mail: y.yasko@knute.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8756-4612

Зелена економіка стала одним із ключових напрямів сучасного розвитку, оскільки вона поєднує екологічні цілі з економічним зростанням та соціальним добробутом. У світі, що стикається зі зростаючими викликами кліматичних змін, виснаженням природних ресурсів та погіршенням стану довкілля, перехід до нової моделі господарювання є не лише необхідністю, а й стратегічною можливістю.

Відповідно до Програми ООН з навколишнього середовища, зелена економіка поліпшує добробут людей і забезпечує соціальну справедливість, при цьому суттєво знижуючи ризики для навколишнього середовища та запобігаючи його деградації [1]. Основні її принципи полягають у скороченні викидів парникових газів, переході на відновлювані джерела енергії, раціональному використанні природних ресурсів та стимулюванні екологічних інновацій. Для регіонів і підприємств це означає необхідність не лише впровадження сучасних технологій, а й проведення глибоких структурних змін у господарській діяльності та політиці розвитку [2, с. 83].

Науковці Н.О. Шишпанова та І.В. Кормишкіна зазначають, що перехід до зеленої економіки вимагає узгодженої державної підтримки, реформ у сфері енергетики, промисловості й управління ресурсами, а також широкого впровадження нових моделей виробництва та споживання, що дає можливість забезпечити економічне зростання на основі екологічної безпеки, не виснажуючи природні екосистеми та створюючи стійкі умови для розвитку як регіонів, так і підприємств [3, с. 89].

Моделі зеленої економіки охоплюють різні підходи, що забезпечують сталий розвиток регіонів і підприємств та зменшують негативний вплив господарської діяльності на довкілля. Однією з ключових моделей є перехід на відновлювані джерела енергії, що дозволяє регіонам зміцнювати енергетичну безпеку, а підприємствам знижувати витрати на енергію та зменшувати викиди. Модель екологічної модернізації промисловості сприяє оновленню виробничих потужностей, впровадженню чистих технологій та скороченню шкідливих викидів, що безпосередньо покращує екологічну ситуацію в регіонах і підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Циркулярна економіка спрямована на максимальне повторне використання ресурсів, зниження обсягів відходів і впровадження переробних технологій, що забезпечує економію коштів та раціональне використання природних матеріалів. Розвиток екологічного туризму й використання екосистемних можливостей формують нові перспективи для регіонів, адже сприяють збереженню природних територій, створенню додаткових робочих місць і підвищенню інвестиційної привабливості.

Також важливе місце посідають інноваційні зелені технології, завдяки яким підприємства можуть зменшувати екологічний слід своєї діяльності, підвищувати ефективність виробництва та виходити на нові ринки. Для регіонів розвиток таких технологій означає модернізацію економічної структури, формування нових кластерів і розширення можливостей для інноваційного зростання [3, с. 89].

Зелене відновлення є особливо актуальним для України, яка отримала шанс переорієнтувати економіку на екологічно безпечний шлях розвитку. Для регіонів, що постраждали внаслідок воєнних дій та екологічних катастроф, зокрема знищення Каховської ГЕС, зелена модель відновлення забезпечує не лише ліквідацію наслідків, а й створення основи для стійкого та збалансованого зростання. Такі підходи дозволяють залучати інвестиції, відбудовувати інфраструктуру з урахуванням кліматичної стійкості та запроваджувати сучасні технології в енергетиці, промисловості та управлінні ресурсами.

У межах зеленої економіки формується амбітна модель розвитку, що передбачає інтеграцію екологічної політики у всі економічні сектори та діяльність підприємств. Її ключові засади орієнтовані на принцип «decoupling», що являє собою розмежування економічного зростання та негативного впливу на природні ресурси. Для регіонів це означає підвищення ефективності використання водних і земельних ресурсів, розвиток циркулярної економіки, скорочення викидів та забруднення. Підприємства в такій моделі отримують стимул інвестувати в інноваційні технології, підвищувати ресурсну продуктивність та впроваджувати екологічні стандарти [3, с. 90].

Отже, зелена економіка виступає не лише екологічним трендом, а стратегічним інструментом довгострокового соціально-економічного розвитку регіонів і підприємств. Для України зелена трансформація відкриває можливість побудувати конкурентоспроможну, інноваційну та стійку економіку на основі відновлюваної енергетики, циркулярних підходів і зелених технологій.

Ключові слова: зелена економіка; добробут населення; модель розвитку.

Список використаних джерел

1. Букреєва Д.С., Коваленко Т.Е., Манукян А.Г. «Зелені» стратегії для сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Економіка та суспільство. Фінанси, банківська справа та страхування, 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-121

2. Dzwigol H., Trushkina N., Kwilinski A. The Organizational and Economic Mechanism of Imple-

menting the Concept of Green Logistics. Virtual Economics. 2021. № 4 (2). P. 74-108.
3. Шишпанова Н.О., Кормишкіна І.В. Зелена економіка як інструмент повоєнного відновлення регіонів. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід, 2024. № 10. С. 87-92.

Персоналізація контенту та вплив ШІ-алгоритмів на споживчу активність користувачів

Ксенія Захарова
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kfzakharova@gmail.com,
ORCID: 0009-0001-9045-2398
Д. Плотніков
учень 11 класу Ліцей № 155 Шевченківського району,
м. Київ, Україна,
e-mail: um_kas@ukr.net

Рекомендаційні системи стали ключовою технологією цифрового простору, постійно підбираючи персоналізований контент та пропозиції на платформах (YouTube, TikTok, Amazon). Це впливає як на інформаційну поведінку, так і на щоденні споживчі рішення. Попри широке використання цих алгоритмів, питання їхнього психологічного впливу на підлітків та молодь, чий вибір ідентичності активно формується, досліджене недостатньо. Це вимагає аналізу механізмів роботи цих систем та їхнього впливу на вибір користувача. Важливо дослідити, як саме ШІ-рекомендації впливають на споживчу активність і пояснити це психологічними механізмами в контексті визначення перспектив використання ресурсів ШІ в аналізі споживчої активності.

Вирішення проблеми передбачає розуміння історичного розвитку та сучасних механізмів ШІ, які лежать в основі персоналізації.

Історія рекомендаційних систем починається з 1990-х років (система Tapestry, GroupLens), коли обсяги інформації вимагали ефективних методів фільтрації. [1, 3] Піонери, такі як Amazon (1998), запровадили метод предметно-орієнтованої спільної фільтрації, продемонструвавши значний бізнес-ефект.

Сучасний етап пов'язаний із використанням глибоких нейронних мереж, які аналізують складні поведінкові патерни в режимі реального часу. [4] Сутність системи - це генерування пропозицій, що відповідають інтересам користувача, на основі глибокого аналізу даних (кліки, час перегляду, частота пошуку). [8] ШІ-рекомендаційні системи виконують ключові функції: аналіз поведінкових даних, прогнозування інтересів, формування персоналізованих рекомендацій та самонавчання й адаптація.

Персоналізація генерації та споживання контенту є фундаментальним механізмом, що створює для кожного користувача індивідуальний інформаційний простір. Механізм включає:

• збір даних: охоплює широкий спектр поведінкових сигналів (кліки, час перегляду, тип пристрою, геолокація);

• обробка та профіль: система структурує інформацію і створює математичний профіль користувача - «цифровий відбиток», що відображає його інтереси та патерни поведінки;

• прогнозування інтересів: алгоритми машинного навчання визначають, який контент чи товар найбільш імовірно зацікавить користувача у даний момент (як довготривалі, так і короткочасні інтереси). Наприклад, TikTok значно відчутніше орієнтується на короткі поведінкові сигнали.

Проблема впливу ШІ на споживчу активність, на нашу думку, має бути вирішена шляхом аналізу психологічних механізмів, які необхідно враховувати для етичного та ефективного маркетингу. Ключовим механізмом, який пояснює вплив ШІ, є концепція «петлі зворотного зв'язку». Кожна наша взаємодія з контентом посилює тенденцію до споживання подібної інформації, що створює замкнене коло: наші попередні інтереси живлять нові пропозиції, а ці пропозиції визначають нашу подальшу поведінку. Наслідком цього є наступна ситуація - постійний потік персоналізованого контенту створює відчуття комфорту, але може призвести до формування «інформаційної бульбашки», де поле вибору користувача звужується, а його поведінка стає більш прогнозованою.

Головним психологічним аспектом споживання згенерованого контенту є емоційне підкріплення, пов’язане з активацією дофамінових зон мозку. [5, 6] Кожна вдала рекомендація приносить миттєве задоволення, що сприяє закріпленню автоматизованої поведінки та збільшенню часу, проведеного на платформі.

Для мінімізації негативних наслідків та використання ШІ в етичних цілях необхідно впроваджувати наступні ідеї:

• продовження дослідження, адже необхідно розробити та провести опитування користувачів та порівняльні експерименти (як заплановано у роботі) для кількісної оцінки впливу різних алгоритмів на частоту переглядів, покупки та час взаємодії.

• розробка етичних фільтрів - запропонувати ідею «фільтрів різноманіття», які б свідомо порушували «петлю зворотного зв'язку», пропонуючи контент, що суперечить сформованим патернам, для зниження когнітивних упереджень та розширення інформаційного поля користувача.

• освіта користувачів та розвиток цифрової грамотності, важливо наголосити на тренуванні критичного мислення у навчальні програми, щоб користувачі усвідомлювали, що їхні профілі є «цифровими відбитками», і могли контролювати свою поведінку.

• створення «циклу довіри» - використовувати персоналізацію для надання правдивої, корисної інформації, що підвищує довіру, а не лише для максимізації часу на платформі.

Отже, сучасні ШІ-рекомендаційні системи вже значно трансформували цифровий простір, створюючи для кожного користувача індивідуальний «цифровий відбиток» та використовуючи «петлю зворотного зв'язку» для формування споживчої поведінки. Головним механізмом впливу є емоційне підкріплення (активація дофамінових зон мозку), яке закріплює автоматизовану поведінку, але водночас призводить до звуження поля вибору («інформаційна бульбашка») та зниження критичного мислення. Для мінімізації негативних

наслідків цієї цифрової монополії уваги та використання ШІ в етичних цілях, критично необхідне впровадження системних рішень, що захистять права користувачів, які в сучасному світі зводяться до права на вибір і правдиву інформацію.

Ключові слова: штучний інтелект; рекомендаційні системи; споживча поведінка; персоналізація контенту; інформаційна бульбашка; психологія споживання; цифровий відбиток; зворотний зв'язок; цифровий маркетинг.

Список використаних джерел

1. Болотна О., Ляшевська В., Сивкин Д. Особливості побудови стратегії цифрового маркетингу в організації електронного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 326 (1). С. 9-13. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1

2. Кобернюк С., Струнгар А., Завгородня Л. Аналіз ролі та ефективності використання штучного інтелекту у вдосконаленні персоналізованої реклами та взаємодії з аудиторією. Економіка та суспільство. 2024. № (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-112

3. Кузьомко В. М., Репнікова І. П. Використання штучного інтелекту у цифровому маркетингу. Інфраструктура ринку. 2017. №13. С. 112-118.

4. Ляховченко В. Е., Прігунов О. В. Технології штучного інтелекту в інтернет-продажах. Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень. 2024. С. 28-31.

5. Олійник І. В. Перспективи впровадження генеративного штучного інтелекту у сфері маркетингу й торгівлі. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2023. Вип. 8. С. 110-115. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-110-115

6. Проскурніна Н. В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2020. № 4. С. 129-140.

7. Проскурніна Н., Бестужева С., Козуб В. Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки україни. Економіка та суспільство. 2022. "(36). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-40

8. Фостолович В. А. Штучний інтелект в сучасному бізнесі: потенціал, сучасні тренди та перспективи інтегрування у різні сфери господарської діяльності і життєдіяльності людини. Ефективна економіка. 2022. № 7. URL: http://eprints.zu.edu.ua/34376/

Недобросовісна конкуренція на цифрових ринках

Ксенія Захарова
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kfzakharova@gmail.com,
ORCID: 0009-0001-9045-2398

У сучасних умовах цифровізації економіки питання забезпечення чесної конкуренції набуває особливої актуальності. Цифрові ринки - це середовище, де основні конкурентні переваги формуються не лише завдяки якості продуктів, а й завдяки доступу до даних, алгоритмів, мережевих ефектів та технологічних інструментів впливу на споживача. Використовуючи термін *«недобросовісна конкуренція»*, важливо чітко розрізняти два підходи:

1. конкурентне законодавство, яке оцінює поведінку учасників через призму справедливості у контексті ринкової структури;

2. регулювання недобросовісних торговельних практик, орієнтоване на захист споживачів і підприємців від оманливих чи маніпулятивних дій.

У цифрових екосистемах межа між цими двома підходами часто розмивається, що створює додаткову складність у виявленні та доведенні порушень.

Недобросовісна конкуренція у цифровій сфері - це будь-які дії суб'єктів господарювання, що суперечать чесним звичаям та принципам прозорої конкуренції та здійснюються з метою отримання неправомірної ринкової переваги. До таких практик належать:

• поширення неправдивих або маніпулятивних тверджень, спрямованих на дискредитацію конкурентів;

• незаконне використання комерційних позначень, брендів або зображень, що вводить споживачів в оману;

• крадіжка або неправомірне використання комерційної таємниці;

• створення фальшивого інформаційного середовища (маніпульовані відгуки, підроблені рейтинги, приховане спонсорство).

На цифрових ринках, особливо у сфері платформизованих моделей (маркетплейси, рекламні біржі, пошукові системи), такі форми проявляються значно інтенсивніше, ніж у традиційних галузях.

Оманливі практики та маніпуляції цифрового середовища стають дедалі більш філігранними. На відміну від класичних ринків, цифрові платформи створюють можливості для масового масштабування шахрайських або маніпулятивних дій. Типові приклади включають:

• оманливі описи товарів: перебільшення властивостей, спотворені або відретушовані фото, замовчування недоліків;

• маніпульовані або фальшиві відгуки: штучно збільшені рейтинги, накручування позитивних коментарів, автоматизовані «боти»;

• приховане спонсорство інфлюенсерів, коли рекламний контент подається як особиста порада;

• маніпуляції з алгоритмічними рекомендаціями, що привертають увагу до певних товарів або послуг за непрозорими критеріями.

Оманлива реклама у цифрових каналах набуває нових форм через швидкоплинність контенту, складність отримання доказів та можливість персоналізованого впливу.

Структурні особливості цифрових ринків як фактор недобросовісної конкуренції виявляться дедалі складнішими. Проблема недобросовісної конкуренції часто випливає не з окремих інцидентів, а з характеристик самих цифрових ринків. Серед таких структурних викликів:

1. Непрозорість процесів торгів. На ринку програмної реклами (programmatic advertising) ключові рішення приймаються автоматизованими системами, зокрема рекламними біржами, серверами видачі та алгоритмами ставок. Через це:

• важко встановити, хто відповідальний за оманливу рекламу — рекламодавець, платформа чи видавець;

• процеси аукціону закриті для учасників, що створює ґрунт для маніпуляцій.

2. Персоналізована шкода. Цифрові платформи здатні використовувати дані користувачів для таргетування найуразливіших груп. Це створює ризики:

• експлуатації вікових, соціальних, психологічних характеристик споживачів;

• посилення впливу оманливих або токсичних рекламних повідомлень;

• прихованого формування поведінкових уподобань.

3. Складність ідентифікації порушень. Цифрова реклама має ефемерний характер - її складно зберегти, зафіксувати та довести факт порушення. Комерційний контент часто:

• маскується під органічний матеріал,

• адаптується під кожного користувача,

• змінюється в режимі реального часу.

Це значно ускладнює розслідування недобросовісних дій конкурентними та споживчими регуляторами.

Трансформація класичних форм недобросовісної конкуренції у цифровому середовищі відбувається максимально швидко в порівнянні з товарними ринками. На цифрових ринках традиційні форми недобросовісної конкуренції - такі як дискредитація, поширення неправдивих відомостей чи використання чужих марок - набувають масштабності та автоматизації. Для прикладу можна розглянути ринок цифрової реклами, де:

• контент генерується або адаптується алгоритмами;

• рекламні кампанії працюють у режимі програмних аукціонів;

• великі платформи контролюють одночасно і попит, і пропозицію.

Це створює ризики конфлікту інтересів та закріплення домінуючого положення окремих гравців.

Недобросовісна конкуренція на цифрових ринках - це системне явище, яке охоплює як окремі маніпулятивні дії, так і структурні проблеми екосистеми цифрової економіки. Вона проявляється у формі оманливої реклами, маніпульо-

ваних відгуків, зловживання алгоритмами, прихованого просування товарів та зловживання інформаційною асиметрією між платформами та споживачами.

Для ефективного врегулювання ситуації необхідно поєднувати інструменти конкурентного законодавства та регулювання недобросовісних торговельних практик, поступово підвищувати прозорість алгоритмічних процесів на цифрових платформах, своєчасно формувати сучасні механізми контролю за рекламними контентом та забезпечувати захист споживачів від персоналізованої цифрової шкоди.

Ключові слова: : цифрові ринки; недобросовісна конкуренція; оманлива реклама; алгоритмічні маніпуляції; програмна реклама; платформена економіка; захист споживачів.

Список використаних джерел

1. Фефелов О. Порушення, за які карає АМКУ під час війни: найбільші штрафи [Електронний ресурс] / О. Фефелов // Юридична Газета. — Режим доступу: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/porushennya-za-yaki-karae-amku-pid-chas-viyni-naybilshi-shtrafi.html (Дата звернення: 17.11.2025).

2. Порушення законодавства про захист від недобросовісної конкуренції. COMPASA. URL: https://compasa.org.ua/wp-content/uploads/2025/10/porushennia-zakonodavstva-pro-zakhyst-vid-nedobrosovisnoi-konkurentsii.pdf (Дата звернення: 17.11.2025).

3. Другий етап конкуренційної реформи від АМКУ: як посилять відповідальність та штрафи для бізнесу – огляд юристів. Hubs. URL: https://hubs.ua/authority/drugij-etap-konkurentsijnoyi-reformi-vid-amku-yak-posilyat-vidpovidal-nist-ta-shtrafi-dlya-biznesu-oglyad-yuristiv-273852.html (Дата звернення: 17.11.2025).

4. Україна-Світ: можливі економічні та політичні наслідки. AgroReview. URL: https://agroreview.com/content/agropolitics/ukrayina-svit-mozhlyvi-ekonomichni-politychni/ (Дата звернення: 17.11.2025).

5. Біла книга реформ 2025: Розділ 6. Бізнес-середовище. VoxUkraine. URL: https://voxukraine.org/bila-knyga-reform-2025-rozdil-6-biznes-seredovyshhe (Дата звернення: 17.11.2025).

6. Про нас пишуть: 2025 рік. Антимонопольний комітет України. URL: https://amcu.gov.ua/pres-centr/pro-nas-pishut/pro-nas-pyshut-2025-rik (Дата звернення: 17.11.2025).

7. Sanctions and their consequences. International Security Analysis Center. URL: https://analytics.intsecurity.org/sanctions-consequences/ (Дата звернення: 17.11.2025).

8. Зміни до конкурентного законодавства: Єврокомісія оприлюднила звіт щодо прогресу України. Антимонопольний комітет України. URL: https://amcu.gov.ua/news/zminy-do-konkurentnoho-zakonodavstva-ievrokomisiia-opryliudnyla-zvit-shchodo-prohresu-ukrainy (Дата звернення: 17.11.2025).

9. [Б.а.]. Рішення Розпорядчого комітету з питань діяльності регіональних комітетів з оцінки та забезпечення проведення процедур у сфері захисту економічної конкуренції. Регіональна платформа. [Електронний ресурс]. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/18-2_2025/R_RP_18-2_2025.pdf (Дата звернення: 17.11.2025).

10. [Б.а.]. Звіт: Проблеми застосування антимонопольного законодавства в умовах цифрової економіки. Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. URL: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33443.pdf (Дата звернення: 17.11.2025).

11. [Б.а.]. Звіт: Про результати оцінки та забезпечення проведення процедур у сфері захисту економічної конкуренції. Регіональна платформа. [Електронний ресурс]. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/18-2_2025/Zvit_18-2_2025.pdf (Дата звернення: 17.11.2025).

Зростання впливу роздрібного інвестора в сучасних умовах: ключові чинники

Сергій Зємцов
аспірант кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZiemtsovSB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-2253-501X

Інвестиційна привабливість та ефективно функціонуючий фондовий ринок є фундаментальними умовами формування стійкої економіки, розвитку підприємництва, модернізації виробництва та забезпечення фінансової безпеки держави. Для України, яка проходить етап глибоких структурних перетворень, інтегрується до міжнародних фінансових ринків і прагне зміцнити власну економічну незалежність, ключовим завданням стає мобілізація внутрішніх інвестиційних ресурсів. Саме тому дедалі більшого значення набуває сегмент роздрібних інвесторів – фізичних осіб, які інвестують власні заощадження у фінансові активи та стають помітними учасниками ринку капіталу.

Упродовж 2010-2024 рр. глобальні ринки капіталу пережили масштабну трансформацію, що зумовила якісну зміну ролі приватного інвестора. Якщо раніше (у 2000-2005 роках) участь домогосподарств у фондовому ринку була обмеженою через високі транзакційні витрати, складні процедури, інформаційні бар'єри та домінування інституційних інвесторів, то цифровізація фінансової інфраструктури поступово зруйнувала ці обмеження. Сучасні інвестиційні технології – мобільні брокерські застосунки, фракційні акції, автоматизовані стратегії та робоадвайзинг – разом із відмовою брокерів від торгових комісій і появою доступу до глобальних ринків сформували нову модель поведінки приватних інвесторів. Інтуїтивні мобільні платформи, алгоритмічні системи аналітики та автоматизовані консультаційні сервіси значно спростили інвестування, інтегрувавши його у щоденну фінансову діяльність користувачів і зробивши можливим вхід на ринок навіть із невеликими сумами.

Однією з найбільш показових юрисдикцій, де трансформація цього сегмента стала очевидною, є Сполучені Штати Америки. За даними Investment Company Institute (ICI), у 2023-2024 рр. понад 60% американських домогосподарств володіли інвестиційними фондами [1], що демонструє високий рівень залученості населення до фінансових ринків. Важливим чинником зростання ролі приватного інвестора стало поширення пасивних інвестиційних стратегій – ETF (exchange-traded fund) та індексних фондів. У 2013-2023 рр. ETF суттєво знизили бар'єри входу для диверсифікованих портфелів і стали основним інструментом для інвесторів-початківців; за цей період частка пасивних фондів у США перевищила 50% активів інвестиційної індустрії, а сукупні AUM ETF зросли до понад кількох трильйонів доларів [1]. Для учасників корпоративних пенсійних програм пасивні стратегії стали типовим механізмом довгострокового накопичення у межах схем 401(k), що суттєво розширило охоплення роздрібних

інвесторів.

Вагомий вплив на структуру ринку мали зміни у брокерському секторі. Конкуренція між провідними брокерами призвела до впровадження моделі zero-commission, тобто відмови від торгових комісій. Це спричинило перехід індустрії до безкомісійної торгівлі та різке зростання кількості активних роздрібних рахунків. Переломним моментом стало оголошення найбільших брокерів у жовтні 2019 року про комісію $0 за торгівлю акціями та ETF [2]. Після цього брокери переключилися на інші джерела доходів – маржинальне кредитування, платні сервіси та payment-for-order-flow (PFOF), що стало основою нової моделі монетизації [3]. Це забезпечило можливість підтримувати низькі тарифи та підвищило ліквідність ринку. Розвиток цифрової інфраструктури – доступ до корпоративної звітності, аналітичних матеріалів, автоматизованих систем порівняння активів і рекомендаторних алгоритмів – дав змогу інвесторам-початківцям швидше орієнтуватися у складних фінансових інструментах. У результаті США стали однією з країн із найвищою часткою роздрібної участі у фондових ринках: за оцінками, у 2024 році роздрібні інвестори забезпечували близько 17.9% щоденного торговельного обороту [4].

Важливим проявом зміни ролі роздрібних інвесторів став феномен «мем-акцій». Події навколо GameStop і AMC у 2021 році показали, що координація великої кількості приватних інвесторів через цифрові платформи може помітно впливати на динаміку цін. За даними U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), підвищена активність роздрібних трейдерів під час цих подій суттєво вплинула на обсяги торгівлі та волатильність активів [5]. За оцінками Bank for International Settlements (BIS), така взаємодія, підсилена соціальними мережами, призводить до конкретних ефектів: підвищеної волатильності, короткочасних цінових стрибків та «інвестиційних хвиль» [6]. Це свідчить, що технологічні платформи створили нові механізми ринкової поведінки, де інформаційні та соціальні сигнали можуть мати сильніший вплив, ніж фундаментальні показники компаній. Такі зміни означають перехід приватних інвесторів від пасивної ролі до активної участі у формуванні ринкових рухів.

Регуляторні структури стикаються з потребою адаптувати підходи до нагляду, оскільки цифрова координація інвесторів виходить за межі традиційних моделей поведінки. У США пов'язані з цим ризики зменшуються завдяки високому рівню фінансової грамотності населення, великому обсягу ринку та розвиненій інституційній інфраструктурі, що знижує ймовірність виникнення системних дисбалансів [1].

Український контекст відрізняється тим, що сегмент роздрібних інвесторів лише формується. Рівень участі населення у фондовому ринку залишається низьким: частка домогосподарств серед власників внутрішніх державних облігацій становить близько 4%, а кількість фізичних осіб, які мають брокерські рахунки, не перевищує 300-350 тис., що є менш ніж 1% від дорослого населення України [7]. За оцінками міжнародного опитування OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) /INFE (International Network on Financial

Education) [8], рівень фінансової включеності населення в Україні залишається одним із найнижчих серед країн-учасниць, що узгоджується з офіційною статистикою Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України (National Securities and Stock Market Commission, NSSMC) [9]. Показники фінансової грамотності також є нижчими, ніж у країнах-членах OECD: United States Agency for International Development (USAID) та Національного банку України (НБУ) [7], інтегральний індекс фінансової грамотності становив 12,3 бала з 21 можливого, а за результатами міжнародного опитування OECD/INFE [8] 2023 року – близько 63 зі 100, що є нижчим за середній рівень країн OECD.

Водночас потенціал розвитку ринку є значним. Внутрішні заощадження населення можуть стати джерелом довгострокового інвестиційного капіталу за умови створення надійних гарантій захисту інвесторів та підвищення прозорості ринку. Запровадження у 2023-2024 рр. оновленого реєстру іноземних цінних паперів розширило можливості для українських інвесторів: вони отримали легальний доступ до акцій та біржових фондів провідних міжнародних компаній, що раніше часто здійснювалося через неформальні або непрозорі схеми [10]. Це стало важливим кроком до формування більш довірчої та передбачуваної ринкової інфраструктури.

Подальший розвиток українського ринку залежить від поєднання інституційного реформування, модернізації технологічної інфраструктури та покращення фінансової освіти. Інституційні зміни мають охоплювати вдосконалення регуляторних механізмів, підвищення прозорості фінансових операцій та формування стабільної податкової політики щодо інвестиційної діяльності. Досвід розвинених ринків, зокрема США, демонструє, що ефективний нагляд і сучасна ринкова інфраструктура є ключовими чинниками стабільного інвестиційного середовища. Звіт SEC щодо структури американського ринку акцій та опціонів у 2021 році підкреслює важливість адаптації регулювання до технологічних змін [5]. Технологічні інновації повинні забезпечувати ширший і зручніший доступ до інвестування, водночас підтримуючи необхідний рівень безпеки. Оновлена у 2023 році Національна стратегія фінансової грамотності, підготовлена НБУ у співпраці з OECD, спрямована на підвищення фінансових компетенцій населення та стимулювання участі молоді у ринку [11].

Висновки. Воєнні умови впливають на поведінку приватних інвесторів: підвищена невизначеність, ризики втрати доходу та коливання валютного ринку змушують домогосподарства обирати короткострокові або найбільш захищені інструменти, серед яких переважають депозити та ОВДП (облігації внутрішньої державної позики). Це стримує розвиток активного інвестування, але водночас підкреслює потребу у стабільних механізмах захисту інвесторів і розвитку ринкової інфраструктури. Порівняння з США демонструє потенційний напрям розвитку: за належної модернізації та розширення можливостей доступу до інвестиційних інструментів приватні інвестори можуть відігравати помітну роль у ліквідності, ринковій динаміці та залученні капіталу. Україна має потенціал сформувати подібну модель, якщо інституційні, технологічні та освітні зміни

будуть реалізовані системно і взаємодоповнююче.

Ключові слова: ринок капіталу; інвестиції; чинники впливу; міжнародний досвід; фінансова поведінка; війна; економічна невизначеність.

Список використаних джерел

1. Investment Company Institute. 2023 Investment Company Fact Book. Washington (DC): ICI; 2023. URL: https://www.ici.org/system/files/2023-05/2023-factbook.pdf

2. Aggarwal D, Choi AH, Lee Y-HA. Retail Investors and Corporate Governance: Evidence from Zero-Commission Trading. Finance Working Paper No. 957/2024. Brussels: European Corporate Governance Institute (ECGI); 2024. URL: https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/retailinvestorsandcorporategovernance.pdf

3. International Organization of Securities Commissions (IOSCO). Retail Market Conduct Task Force Final Report. Madrid: IOSCO; 2023. URL: https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD730.pdf

4. Securities Industry and Financial Markets Association (SIFMA). Equity Market Structure Compendium – US Equity Market Structure. New York: SIFMA; 2024. URL: https://www.sifma.org/wp-content/uploads/2024/03/SIFMA-Insights-Equity-Market-Structure-Compendium_as-of-2-26-1.pdf

5. U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). Staff report on equity and options market structure conditions in early 2021. Washington (DC): SEC; 2021. URL: https://www.sec.gov/files/staff-report-equity-options-market-struction-conditions-early-2021.pdf

6. Bank for International Settlements. Market dysfunction and retail trading during the meme stock episode. BIS Quarterly Review; 2021. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2109.htm

7. USAID Financial Sector Transformation Project, & National Bank of Ukraine. Financial literacy, financial inclusion and financial well-being in Ukraine in 2021: Survey report. Kyiv: National Bank of Ukraine; 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021_en.pdf

8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD/INFE International Survey of Adult Financial Literacy. Paris: OECD; 2023. URL: https://www.oecd.org/financial/education

9. National Securities and Stock Market Commission of Ukraine (NSSMC). Commission Activity Report 2024. Kyiv: NSSMC; 2024. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/annual-report-nssmc-2024.pdf

10. PARD. (2024). NSSMC approves the Regulation on the Register of Foreign Issuers' Securities Admitted to Circulation in Ukraine. URL: https://www.pard.ua/uk/news/6210-nktspfr-zatverdzheno-polozhennya-pro-reyestr/

11. National Bank of Ukraine. National Strategy for Financial Literacy Development until 2030. Kyiv: NBU; 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_Strategy-Financial-Literacy_en.pdf

СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Підходи до оцінки цифрових маркетингових стратегій сервісних ІТ-компаній

Дмитро Проценко
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ProtsenkooDO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3752-2008

Ефективність цифрових маркетингових стратегій значною мірою визначає конкурентоспроможність сервісних ІТ-компаній у сучасному динамічному середовищі. У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема об'єктивної оцінки результативності та ефективності реалізованих стратегій у цифровому просторі.

Оцінка цифрових маркетингових стратегій тісно пов'язана з оцінкою управління цифровим маркетингом на підприємстві. KPI, визначені в стратегії, стають метриками для оцінки ефективності управлінця та відповідальних за різні канали співробітників відділу цифрового маркетингу. Оцінка цифрових стратегій фокусується на визначенні ефективності планів та підходів, спрямованих на досягнення маркетингових цілей у цифровому середовищі, а оцінка ефективності управління зосереджується на якості виконання задач та операційній діяльності команди.

На нашу думку, оцінку цифрових маркетингових стратегій доцільно розглядати в двох аспектах: оцінка власне цифрової маркетингової стратегії підприємства (може відбуватися на етапі аналізу внутрішнього середовища при формуванні стратегії або після її реалізації) та оцінка цифрової маркетингової стратегії конкурентів (на етапі аналізу зовнішнього середовища при формуванні стратегії).

Основна мета оцінки власної цифрової маркетингової стратегії полягає в тому, щоб зрозуміти, наскільки ефективно використовуються цифрові канали та інструменти для досягнення бізнес-цілей, виявити можливості для оптимізації та прийняти обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку цифрового маркетингу підприємства.

До етапів оцінки власної стратегії, на нашу думку, можна віднести збір та аналіз даних, порівняння показників з попередніми періодами, визначення ефективності каналів та кампаній, оцінку виконання цілей стратегії та KPI по каналах, аналіз причин досягнення цілей або можливостей масштабування, формування висновків і рекомендацій.

Науковці Виноградова О.В., Дрокіна Н.І. (2020) створили класифікацію підходів до оцінювання ефективності маркетингових заходів в Інтернеті та обґрунтували необхідність використання в методиці оцінювання інтегрованого

Інтернет-маркетингу різних видів аналізу Інтернет-маркетингу за критерієм об'єкт аудиту. Ці види включають когортний аналіз, семантичний аналіз, бенчмаркінг, юзабіліті аудит, технічний аналіз сайту, аудит рекламних кампаній, контентний аналіз, SERM-аналіз. Зважаючи на схожість цифрового та Інтернет-маркетингу, ці види можна було б використати і при оцінці цифрової маркетингової стратегії.

Метою оцінки цифрової маркетингової стратегії конкурентів є об'єктивне виявлення їхніх стратегічних підходів, рівня використання інноваційних цифрових інструментів та позиціонування на ринку з метою формування ефективної та конкурентоспроможної цифрової стратегії власного підприємства

Аналіз конкурентів доцільно проводити у випадку запуску нового бізнесу або його напрямку, виведення на ринок нової послуги, масштабування бізнесу, розробки контент- або комунікаційної стратегії, складання планів і прогнозування продажів, для загального розуміння ситуації на ринку та оперативного реагування на нові тренди (Мостова, 2022).

Питання обрання методики для оцінки стратегії є недостатньо дослідженим. Окремо можна виділити методику конкурентного аналізу Інтернет-маркетингу, яку розробила Дрокіна Н.І. Вона заснована на розрахунку системи показників за моделлю RACE, та, на нашу думку, може бути використана при аналізі цифрових маркетингових стратегій конкурентів.

Вищезгадана методика дає змогу розрахувати інтегральний показник ефективності Інтернет-маркетингу на основі конкурентного аналізу (ІІМка). Система показників, сформована науковицею, може підвищити організацію Інтернет-маркетингу, використовуючи обізнаність стосовно діяльності конкурентів, та поліпшити ефективність зовнішніх інформаційно-комунікаційних потоків (Дрокіна, 2019).

Загалом, конкурентний аналіз в цифровому аспекті буває двох видів: експертний (неавтоматизований) та сервісний (автоматизований). Експертний аналіз дозволяє зрозуміти поточну ситуацію на ринку, створити якісну унікальну торгову пропозицію для чіткішого позиціонування в мережі. Автоматизований вид проводиться з використанням низки платних і безкоштовних сервісів для оцінки присутності та активностей конкурентів в цифровому середовищі (Підгурська & Легкий, 2019).

Порівнюючи власну стратегію зі стратегіями конкурентів, використовуючи сервісний метод, ключовими етапами такої оцінки, на нашу думку, є створення списку конкурентів, вибір цифрових каналів і показників для дослідження, пошук джерел та інструментів отримання інформації, оцінка впливу показників на конкурентоспроможність стратегії (може бути встановлена з або без допомоги експертів), розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності стратегій вибраних підприємств з подальшим формуванням висновків і рекомендацій.

Після проведення оцінки (власної та конкурентів), управлінець має отримати дані, що допомагають коригувати свою цифрову маркетингову стратегію у

напрямку підвищення конкурентоспроможності та сконцентруватись на таких діях, які дають змогу сервісній ІТ-компанії досягти кращих результатів в цифрових каналах, уникнувши розпорошення зусиль на ті канали, що володіють низьким потенціалом.

Ключові слова: цифрова маркетингова стратегія; сервісні ІТ-компанії; конкурентний аналіз.

Список використаних джерел

1. Виноградова, О. В., & Дрокіна, Н. І. (2020). Методичні підходи до оцінювання інтегрованого інтернет-маркетингу підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, (43), 90-99.

2. Мостова, А. Д. (2022). Особливості аналізу конкурентів у цифровому маркетингу. In The 5th International scientific and practical conference "Modern and global methods of the development of scientific thought"(October 25–28, 2022) Florence, Italy. International Science Group. 2022. 621 p. (p. 231).

3. Дрокіна, Н.І. (2019). Конкурентний аналіз Інтернет-маркетингу підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4(72), 200-211.

4. Підгурська, І. А., & Легкий, О. А. (2019). Конкурентний аналіз інформаційного бізнес-середовища у цифровому маркетингу. Маркетинг і цифрові технології, 3(3), 25-34.

Середовище, умови та фактори здійснення діяльності бізнесу

Олександр Сумець
д-р екон. наук, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Sumets@krok.edu.ua; sumets.alehander@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-7116-3857

Актуальність. Результат бізнесу полягає в максимізації вигоди (доходу, прибутку) в ході реалізації різноманітних угод. Бізнес здійснюється в залежності від ситуації, що розвивається на обраному сегменті ринку з урахуванням специфіки його здійснення, терміну і предмету угоди. Іншими словами, бізнес знаходиться в прямій залежності від бізнес-середовища, що склалося [1]. То ж, визначення й дослідження умов та факторів, що мають істотний вплив на бізнес, є на цей момент часу для науковців і практиків актуальним завданням.

Мета дослідження: визначення й опис умов і факторів функціонування бізнесу.

Результати дослідження. Бізнес-середовище – це комплекс умов і сил зовнішнього характеру, які впливають на можливості й кінцеві результати діяльності суб'єктів ринкових відносин. Воно охоплює зовнішнє і внутрішнє середовище.

Зовнішнє середовище бізнесу – це передусім законодавча і нормативна бази, конкуренція, ринкова інфраструктура, стимули, особливості економічного розвитку держави, соціально-політичні умови, а також вся сукупність стекхолдерів.

Внутрішнє середовище бізнесу передбачає наявність стартового капіталу, системи ведення бізнесу (маркетинг, менеджмент) та кваліфікованих працівників і спеціалістів.

Бізнес-середовище може бути сприятливим, частково сприятливим або несприятливим. Бізнес-середовище постійно змінюється під впливом різноманітних циклічних і нециклічних впливів. Циклічні чинники розділяються на еволюційні та хвильові, а нециклічні – на постійно діючі та непостійно діючі.

Еволюційні фактори – це необернені чинники, які при відсутності інших впливів діють у визначеному одному й тому ж напрямі (наприклад, тенденція росту населення, зростання загального обсягу виробництва). Своєю чергою, хвильові чинники змінюють бізнес-середовище в різні проміжки часу з однаковим або схожим збігом обставин (наприклад, продуктивність праці, ціни, відсотки на капітал, відсоток безробітних тощо).

Постійно діючі нециклічні чинники впливають на зміну рівня економічного розвитку, науково-технічний прогрес, монополізацію, державне регулювання, мілітаризацію економіки, конкуренцію. До непостійно діючих чинників відносять сезонні коливання, соціальні конфлікти, політичні кризи, стихійні катаклізми.

Формування бізнес-середовища в обов'язковому порядку передбачає

заохочення комерційної діяльності суб'єктів господарювання податковими пільгами, прямими державними дотаціями, фінансуванням важливих інноваційних проектів з використанням різних форм і т. ін.

Рушійною силою розвитку бізнесу є потреби і особистий економічний інтерес його власників, який лежить в основі їхніх потреб. Але ж розвиток бізнесу неможливий без забезпечення відповідних умов його функціонування, а саме:

- належної законодавчої і нормативної бази;
- адекватного конкурентного середовища;
- відповідної ринкової інфраструктури;
- дієвих стимулів комерційної діяльності.

Досвід розвитку бізнесу в США та європейських країнах дозволяє вказати на найважливіші умови і фактори, які у тій чи іншій мірі впливають на розвиток та ефективне функціонування бізнесу. Це насамперед:

- політична ситуація в суспільстві;
- стан економіки країни;
- політика держави в сфері економіки;
- рівень розвитку регіонів;
- заходи щодо підтримки бізнесу;
- правове забезпечення бізнесу;
- податкова політика;
- фінансово-кредитна політика;
- рівень життя населення;
- цивілізованість ведення комерційної діяльності.

Висновки. Визначені фактори й умови здійснення бізнесу в реаліях України повинні постійно досліджуватися, а результати останнього враховуватися при коригуванні стратегії розвитку бізнесу, формулюванні стратегічних цілей і прогнозуванні ризиків.

Ключові слова: бізнес, бізнес-середовище, стратегія розвитку, фактори, умови.

Список використаних джерел

1. Сумець О.М., Власовець В.М. Стратегії управління бізнесом. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2018. 120 с.

Стратегічні орієнтири розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я як підґрунтя формування інтегрованої стратегії управління

Роман Климович
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Klymovych@krok.udu.ua,
ORCID: 0009-0005-6535-9932
Олександр Сумець
д-р екон. наук, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Sumets@krok.edu.ua; sumets.alehander@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-7116-3857

Актуальність. Вітчизняні заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) на даний момент часту потребують ґрунтовного перегляду моделі функціонування. В цьому аспекті керівникам останніх варто звернути увагу на формування не просто стратегії розвитку, а інтегрованої стратегії. Інтегрована стратегія управління закладу охорони здоров'я у собі поєднує різні аспекти діяльності – соціальний, економічний, організаційний тощо. Крім того, вона повинна ще враховувати і стратегічні орієнтири розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я. То ж, визначення таких орієнтирів є актуальним на цей момент часу і для керівників ЗОЗ, і для дослідників, які опіковуються означеною проблематикою.

Мета дослідження: визначити стратегічні орієнтири розвитку українських закладів охорони здоров'я з урахуванням сучасних реформ, викликів та європейського вектора розвитку.

Результати дослідження. Ґрунтовний аналіз діяльності вітчизняних закладів охорони здоров'я та сучасних публікацій, що присвячені проблематиці розвитку медичної сфери [1-4], надали можливість виявити і ситематизувати стратегічні орієнтири розвитку українських закладів охорони здоров'я з урахуванням сучасних реформ, викликів та європейського вектора розвитку. За результатами дослідження нами визначено сім ключових орієнтирів розвитку. До таких нами було віднесено:

1) пацієнтоцентричність та якість медичних послуг – переорієнтація системи охорони здоров'я з моделі «лікування хвороби» на модель «забезпечення якості життя пацієнта». На даний момент часу це реалізується шляхом створення стандартів якості медичних послуг відповідно до європейських вимог, розвитку системи зворотного зв'язку з пацієнтами, упровадження «клінічних маршрутів» пацієнта та підвищення етичної та комунікативної культури медичного персоналу;

2) інноваційність та цифрова трансформація – упровадження новітніх інформаційних технологій і платформ для підвищення ефективності, прозорості та доступності медичних послуг. Це реалізується шляхом розширення функціоналу електронної системи охорони здоров'я (eHealth); застосування телеме-

дицини, мобільних медичних застосунків, систем штучного інтелекту для діагностики; створення цифрових медичних архівів і систем кібербезпеки, а також формування цифрової компетентності персоналу;

3) фінансова стійкість та ефективне управління фінансовими, матеріальними і кадровими ресурсами за рахунок їх оптимального використання. Це реалізується шляхом розвитку програм державно-приватного партнерства, підвищення прозорості фінансування через Національну службу здоров'я України, застосування економічного аналізу витрат (cost-effectiveness, cost-benefit) та диверсифікації джерел фінансування: гранти, благодійні фонди, соціальне страхування;

4) професіоналізація та розвиток людського потенціалу, що ґрунтується на формуванні конкурентоспроможного, мотивованого й інноваційного медичного персоналу. Це реалізується шляхом безперервного професійного розвитку медичних працівників, упровадження системи оцінювання компетентностей, підвищення престижу професії лікаря та медсестри, а також створення безпечного і справедливого середовища праці;

5) інтеграція у європейський та глобальний медичний простір, що на цей момент часу проявляється в гармонізації національної системи охорони здоров'я з міжнародними стандартами через адаптацію українських клінічних протоколів до директив ЄС, участь у міжнародних дослідницьких програмах і грантах, мобільність медичних фахівців, а також розвиток медичного туризму та іміджу України як країни якісної медицини;

6) профілактика захворювань і зміцнення громадського здоров'я, сутність якої складається в переході від лікування пацієнтів до профілактики захворювань. Реалізація цього можлива через розбудову системи епідеміологічного нагляду; розвиток програм вакцинації, скринінгу, ранньої діагностики; просвітницькі кампанії зі здорового способу життя, а також через партнерство із місцевими громадами у сфері громадського здоров'я;

7) екологічна та соціальна відповідальність. Розвиток цього напряму в Україні може бути реалізований через формування «зелених лікарень» та соціально відповідальної медичної культури. Це необхідно здійснювати шляхом екологічного управління медичними відходами, запровадження енергоефективності будівель і обладнання, участі у соціальних ініціативах громади та підтримки вразливих груп населення.

З огляду на перелік стратегічних орієнтирів розвитку українських закладів охорони здоров'я з урахуванням сучасних реформ, викликів та європейського вектора розвитку слідує, що інтегрована стратегія управління не може їх ігнорувати. Звичайно ж, що «полігон» інтегрованої стратегії розширюється, збільшується кількість факторів, які необхідно враховувати при управлінні. Це труднощі для ЗОЗ. Проте, за умови максимального врахування в інтегрованій стратегії управління орієнтирів розвитку ЗОЗ забезпечать собі стабільні й потужні конкурентні позиції на майбутній період не тільки на національному ринку, а й у міжнародному аспекті.

Висновки. Стратегічні орієнтири розвитку українських закладів охорони

здоров'я ґрунтуються на європейських принципах сталості, пацієнтоцентричності та інноваційності. Їх реалізація вимагає ефективної інтегрованої стратегії управління, партнерства між державою і громадами, а також нової управлінської культури, орієнтованої на людину, якість і розвиток.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, інтегрована стратегія, розвиток, стратегічні орієнтири.

Список використаних джерел

1. Миронюк І. С., Слабкий Г. О., Білак-Лук'янчук В. Й., Лопіт В. В., Савчук Л. М., Рожкова І. В. Місце громадського здоров'я в стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року (частина 2). Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2024. № 2 (100). С. 56-63.

2. Сазонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8 (218). С. 62-69.

3. Станасюк Н. Мінко А. (2024). Необхідність стратегічного підходу в управлінні закладами охорони здоров'я та його ключові орієнтири. Економіка та суспільство. 2024 № 61. С.https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-55

4. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року (проєкт). URL : https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf.

Проблеми функціонування національної логістичної системи в умовах воєнного стану

Віктор Алькема
д.е.н., професор, професор кафедри,
управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Функціонування національної логістичної системи є критично важливим для забезпечення економіки та населення ресурсами [1]. В умовах воєнного стану та бойових дій гарантована доступність, надійність та збереженість матеріальних ресурсів неможлива через вплив деструктивних чинників логістичного середовища [2], що вимагає негайної модернізації та адаптації макрологістичної системи України.

Метою дослідження є ідентифікація ключових деструктивних чинників, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування макрологістичної системи України та вимагають її адаптації до умов воєнного стану. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що сучасні проблеми функціонування національної логістичної системи є багатоаспектними і випливають переважно з руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, що призводить до погіршення якості логістичного середовища.

В умовах воєнних дій забезпечення доступності ресурсів, надійність їх поставки та їх збереженість не може бути гарантована через деструктивні чинники які наявні в самому логістичному середовищі і є реальними загрозами[2]. Повний контроль цих чинників та їх уникнення, відвертання та ліквідація суб'єктами логістичної діяльності чи іншими суб'єктами захисту та оборони держави в умовах воєнного стану та бойових дій на території держави є неможливим. Вони переважно випливають із виведення з ладу ворогом виробничої та логістичної інфраструктури в результаті прямих руйнувань об'єктів (шляхопроводів, споруд, будівель та технологічного і транспортного обладнання. Як результат відбувається суттєве погіршення якості наявного логістичного середовища. В результаті бойових дій значна частина транспортної інфраструктури, включаючи дороги, залізниці, мости, а також морські порти, зазнали руйнувань або блокувань, що ускладнює або робить неможливою традиційну логістику та транспортування вантажів. Це призвело до скорочення кількості логістичних компаній та експедиторів приблизно на 30% за перший рік війни через неможливість ведення діяльності [3]. Українські морські порти, які традиційно були основними вузлами експорту і імпорту, заблоковані або обмежені у доступі, що унеможливлює ефективне використання морського транспорту і змушує шукати альтернативні маршрути та види транспорту, що значно ускладнює і подорожує логістику [4]. Блокування морських портів та порушення функціонування транспортно-логістичної мережі критично впливає

на експортно-імпортні операції та ускладнює перевезення всередині країни. Хоча Україна забезпечена продовольством, порушення експорту через проблеми з логістикою (включаючи морські та річкові шляхи) має глобальні наслідки і використовується як інструмент геополітичного тиску, що впливає на внутрішню аграрну політику. Повітряний транспорт як важливий вид оперативних поставок вантажів припинив своє існування на території країни. Спостерігається втрата ринків збуту та економічної зв'язності регіонів. Наявні постійні загрози безпеці перевезень та перебої з пальним. Бойові дії створюють високий рівень ризиків для перевезень, збільшують витрати страхування та викликають нестачу палива, що критично впливає на операційну діяльність логістичних компаній [5]. Отже можна констатувати, що відбувається руйнування не лише фізичної інфраструктури але і інституційної складової логістичного середовища. Безсумнівно значна роль логістики в забезпеченні населення життєво необхідними ресурсами. В умовах воєнного стану логістика стає критично важливою для поставок гуманітарної допомоги, медикаментів, продуктів харчування та військового забезпечення, вимагаючи від системи високої адаптивності та ефективності[7]. Сукупність вище наведених та інших деструктивних явищ призводить до порушення існуючих каналів та ланцюгів постачання. Виникає невідкладна необхідність адаптації логістичної системи. Військові дії значно підвищили операційні ризики для підприємств, спричинили перебої в ланцюгах постачань, що потребує пошуку нових джерел постачань і оптимізації логістичних процесів [5].

У зв’язку зі змінами маршрутів виникла потреба у швидкому пошуку і впровадженні нових логістичних рішень і схем, що вимагає значних інвестицій та гнучкості від бізнесу. Загрози воєнного стану впливають на зовнішню торгівлю та митні процедури. Обмеження транспортних шляхів негативно відбилися на експортно-імпортних операціях, утруднили міжнародні поставки, потребували спрощення та перегляду митних процесів і контрольних процедур, що зумовлює додаткові адміністративні навантаження [6]. Фізичне руйнування інфраструктури та виробничих потужностей призводить до знищення підприємств (особливо в металургії, хімічній промисловості, машинобудуванні) та об'єктів енергетичної, транспортної та соціальної інфраструктури, що призводить до падіння обсягів виробництва і як наслідок знижується попит на перевезення вантажів та здійснення підготовчих та завершальних операцій (складування, перевантаження, комплектування, маркування тощо). Як наслідок доходи логістичних компаній суттєво знижуються, а частина з них працює на рівні собівартості послуг. Втрата значної частини важкої промисловості (металургія, хімія) на Сході та Півдні України призводить до суттєвої зміни обсягів та інших параметрів генерування матеріальних потоків. Змінюється їх якість та фактом стає переважання потоків сировинного експорту (переважно мінеральної сировини й агропродукції) на відміну від експортних потоків генеральних вантажів в минулому. Це знижує частку товарів із високою доданою вартістю в експортних потоках та переорієнтовує логістичну систему на формування та генерування сировинних потоків. Змінюється конфігурація матеріальних

потоків. Зростає логістичне навантаження на західні регіони (релокований бізнес) при одночасному зниженні інтенсивності генерування транспортних потоків у східних та прифронтових областях.

Таким чином, основними проблемами національної логістичної системи є фізичне руйнування ворогом інфраструктури, втрата традиційних транспортних маршрутів, високі ризики та затрати, ускладнення зовнішньоторговельних операцій, а також необхідність швидкої адаптації логістичних стратегій та процесів. Ці проблеми вимагають оперативного антикризового управління, посилення співпраці з міжнародними партнерами та впровадження реформ для підготовки до післявоєнного відновлення. Але вже сьогодні національна логістична система демонструє здатність до адаптації і поступово формує нові стратегії й моделі роботи, що закладають основу для майбутнього повоєнного відновлення.

Ключові слова: А. Чайковський, державотворення.

Список використаних джерел

1. Alkema, V. (2022). Paradigm of Logistic Activity Management of Modern Organizations. Science Notes of KROK University, (2(66), 73–86. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86

2. Alkema, V., & Melenchuk, V. (2022). Logistics Ensuring the Performance of Security and Defense Tasks in Conditions of Hybrid Warfare. Economics, Finance and Management Review, (3), 71–81. https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-3-71

3. Логістика України під час війни: виклики та перспективи / [Електронний ресурс]. — Київ : УНІАН, 2024. — Режим доступу : https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta- (дата звернення: 15.11.2025).

4. Логістика в умовах війни: виклики та шляхи вирішення / О. Кучкова // Відкритий [Електронний ресурс]. — 18 червня 2024. — Режим доступу : https://udhtu.edu.ua/news/logistika-v-umovakh-viyny-vykliki-ta-shliakhy-vyrishennia (дата звернення: 15.11.2025).

5. Дроздова В.А., Шаповалова О.В., Лагно Д.В. Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові, адміністративні та операційні аспекти / В.А. Дроздова, О.В. Шаповалова, Д.В. Лагно. — Одеса : Одеський національний технологічний університет, 2024. — Електронний ресурс. — Режим доступу: https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9... (дата звернення: 15.11.2025).

6. Кирилюк, І., & Сокур , А. (2024). Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. Економіка та суспільство, (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54

7. Коваленко, В. (2025). Аналіз чинників функціонування логістичної системи підприємства дистриб'ютора лікарських засобів в умовах воєнного стану. Вчені записки Університету «КРОК», (3(79), 326–336. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-326-336

Стратегії ведення ділових переговорів

Вероніка Поливач
здобувачка IV курсу, гр. Фін-22-з,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PolyvachVV@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою складністю сучасних комунікаційних процесів у бізнесі, політиці, освіті та повсякденному житті. У сучасних умовах глобалізації, швидких економічних змін і високої конкуренції переговори стають одним із ключових інструментів досягнення взаєморозуміння, ухвалення рішень і встановлення довготривалих партнерських відносин. Саме тому вміння ефективно обирати й застосовувати відповідну переговорну стратегію набуває особливого значення як для окремих фахівців, так і для організацій у цілому.

На практиці результат переговорного процесу значною мірою залежить від того, яку стратегію обирає учасник — конкурентну чи співпрацівницьку. Конкурентна стратегія передбачає орієнтацію на власну вигоду, змагання сторін і досягнення переваги навіть ціною погіршення відносин із партнером. Такий підхід може бути ефективним у короткострокових переговорах або за умов обмежених ресурсів і низького рівня довіри між сторонами. Натомість співпрацівницька стратегія базується на принципах взаємоповаги, пошуку спільної вигоди, компромісу та довготривалого партнерства. Вона дозволяє досягати більш стійких результатів, сприяє формуванню позитивного іміджу учасників і розвитку довгострокових відносин.

Попри очевидні переваги обох стратегій, проблема полягає в тому, що універсального підходу до ведення переговорів не існує. Вибір стратегії залежить від багатьох чинників: цілей сторін, контексту ситуації, рівня взаємної довіри, культурних особливостей, психологічних рис учасників та перспектив подальшої взаємодії. Саме тому порівняння конкурентних і співпрацівницьких стратегій дозволяє краще зрозуміти їхні особливості, сильні та слабкі сторони, а також умови, за яких доцільно застосовувати кожну з них.

Дослідження цього питання є надзвичайно актуальним і з практичної, і з теоретичної точки зору. Для фахівців з управління, менеджерів, політиків чи психологів розуміння механізмів ефективних переговорів є ключовою компетенцією, що впливає на результативність професійної діяльності. З теоретичного боку, тема дозволяє розширити уявлення про сучасні підходи до комунікації, лідерства та конфліктології, а також поглибити знання про взаємозв’язок між стратегією поведінки і кінцевими результатами переговорного

процесу.

Об'єктом дослідження є процес ведення переговорів як форма соціальної та ділової взаємодії, у межах якої сторони прагнуть досягти згоди або узгодити позиції щодо певного питання. Переговори розглядаються як комплексний комунікативний процес, що включає елементи впливу, переконання, аналізу інтересів, прийняття рішень і побудови відносин. Саме у цьому процесі проявляються різні стратегії поведінки учасників — від конкурентних до співпрацівницьких, які визначають характер комунікації, рівень довіри, емоційний клімат та кінцевий результат переговорів.

Предметом дослідження є стратегії ведення переговорів, зокрема особливості, принципи, переваги та недоліки конкурентного і співпрацівницького підходів, а також умови їх ефективного застосування в різних типах переговорних ситуацій. Предмет охоплює аналіз впливу вибору стратегії на результат переговорів, динаміку взаємодії між сторонами, рівень довіри, можливість досягнення компромісу та формування довгострокових партнерських відносин.

Метою дослідження є порівняння конкурентних та співпрацівницьких стратегій ведення переговорів з метою виявлення їхніх особливостей, ефективності та впливу на результативність комунікації між сторонами. Дослідження спрямоване на визначення умов, за яких кожна зі стратегій є доцільною, а також на встановлення оптимального підходу до ведення переговорів, що забезпечує досягнення взаємовигідних результатів, збереження ділових відносин і формування атмосфери довіри між учасниками.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

• проаналізувати сутність поняття "переговори" та визначити їхню роль у системі ділової та міжособистісної комунікації;

• розглянути теоретичні підходи до класифікації переговорних стратегій та визначити основні характеристики конкурентного і співпрацівницького стилів ведення переговорів;

• дослідити психологічні та комунікативні особливості поведінки учасників переговорів у межах кожної зі стратегій;

• порівняти ефективність конкурентної та співпрацівницької стратегій у різних типах переговорних ситуацій (ділових, міжособистісних, конфліктних тощо).

Методологія дослідження. Базується на комплексному підході до вивчення процесу переговорів, що поєднує теоретичні, аналітичні та порівняльні методи. У ході роботи використано системний підхід, який дозволяє розглядати переговори як цілісну комунікативну систему з власними етапами, стратегіями та механізмами взаємодії сторін.

Етапи та результати дослідження. Дослідження проводилося у кілька послідовних етапів, кожен з яких мав свою мету, завдання та проміжні результати:

Аналітико-теоретичний. На цьому етапі здійснено огляд і аналіз наукової літератури, присвяченої теорії переговорів, типології стратегій та

комунікативним підходам до їх вивчення. Опрацьовано праці зарубіжних і вітчизняних дослідників у галузі психології, менеджменту та комунікації. У результаті сформовано теоретичну основу дослідження, уточнено поняття «переговори», «конкурентна стратегія» та «співпрацівницька стратегія».

Отже, переговори — це цілеспрямований комунікативний процес взаємодії двох або більше сторін, спрямований на узгодження позицій, інтересів або умов співпраці. Вони передбачають обмін інформацією, аргументацію, пошук взаємоприйнятного рішення та побудову відносин. Переговори є одночасно і процесом, і інструментом досягнення домовленостей у ситуаціях, де інтереси сторін частково збігаються, а частково — розходяться.

Конкурентна стратегія (позиційна, змагальна, «win–lose») — це підхід, у межах якого сторона прагне максимізувати власну вигоду, навіть якщо це відбувається за рахунок інтересів опонента. Вона передбачає жорстку аргументацію, контроль, мінімальну поступливість, орієнтацію на швидкий або односторонній результат. Застосовується у ситуаціях з високою напруженістю, низьким рівнем довіри або коли подальші відносини не є критично важливими.

Співпрацівницька стратегія (інтегративна, партнерська, «win–win») — це підхід, орієнтований на спільний пошук рішення, яке задовольняє інтереси обох сторін. Вона ґрунтується на довірі, прозорості комунікації, взаємоповазі, готовності до обміну інформацією та креативного пошуку альтернатив. Така стратегія сприяє збереженню або зміцненню довготривалих відносин.

Порівняльно-аналітичний. Було проведено порівняльний аналіз конкурентної та стратегії співпраці ведення переговорів. Визначено основні критерії для порівняння — мета сторін, способи комунікації, рівень довіри, характер аргументації, методи впливу, очікувані результати. У результаті встановлено, що конкурентна стратегія орієнтована на досягнення власної вигоди, тоді як стратегія співпраці— на створення взаємовигідних рішень і збереження довготривалих відносин.

Проведено систематизацію отриманих даних і визначено умови ефективності застосування кожної стратегії. Зокрема, з'ясовано, що конкурентний підхід є доцільним у короткострокових або конфліктних переговорах із низьким рівнем довіри, тоді як стратегія співпраці виявляється ефективною у партнерських відносинах, що мають тривалу перспективу.

Результати дослідження засвідчили, що ефективність переговорів значною мірою залежить від здатності учасників правильно обрати стратегію відповідно до контексту ситуації, а також від рівня комунікативної культури, емоційного інтелекту та готовності до компромісу. На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо оптимального використання стратегій ведення ділових переговорів у сучасних умовах.

Отже, вибір переговорної стратегії виявляється не простотехнічним рішенням, а відображенням загальної управлінської культури, рівня зрілості організації та особистісних установок negotiator'ів. Там, де домінує короткострокова логіка, орієнтація на миттєвий результат і страх втратити позицію, конкурентна модель

виглядає «природною» і навіть єдино можливою. Натомість у середовищах, де цінуються довіра, репутаційний капітал та довготривалі партнерства, поступово формується запит на більш складні, інтегративні переговорні практики, що поєднують раціональний аналіз інтересів з уважністю до емоційного фону взаємодії.

Важливо й те, що на практиці «чиста» конкурентна чи співпрацівницька стратегія зустрічається не так уже й часто. Більш реалістичною є гнучка, комбінована модель, коли учасник може змінювати інтенсивність тиску, ступінь відкритості й готовність до поступок залежно від фази переговорів, поведінки опонента та появи нової інформації. Саме здатність свідомо керувати цим переходом — від жорсткішої позиційної тактики до пошуку спільних інтересів — і є маркером професіоналізму. У цьому контексті ключову роль відіграють не лише техніки аргументації, а й розвиток емоційного інтелекту: уміння зчитувати невербальні сигнали, розрізняти декларовані позиції та приховані інтереси, працювати з напругою, не руйнуючи стосунків.

Отже, стратегія переговорів стає інструментом не тільки досягнення конкретної угоди, а й побудови певної архітектури взаємодії на майбутнє. Конкурентний підхід у короткій перспективі може забезпечити вигідні умови, але часто «спалює мости», тоді як співпрацівницька стратегія створює довгостроковий ресурс — мережу надійних контактів, репутацію передбачуваного партнера та простір для подальших угод. Саме тому подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення гібридних стратегій, їх ефективності в конкретних галузях (фінанси, креативні індустрії, публічний сектор), а також на розробку навчальних програм, які б одночасно розвивали переговорні техніки й культуру відповідальної, етичної комунікації.

Практична значущість результатів дослідження. Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що отримані висновки та рекомендації можуть бути безпосередньо застосовані в практиці ведення переговорів у різних сферах діяльності, таких як бізнес, управління, освіта, політика, медіація та міжособистісна комунікація. Дослідження дозволяє зрозуміти, як обирати оптимальну стратегію переговорів залежно від цілей, контексту та характеру взаємовідносин між сторонами, що сприяє підвищенню ефективності комунікативної взаємодії та досягненню взаємовигідних результатів. Рекомендації, сформульовані в ході роботи, можуть бути корисними керівникам і менеджерам для побудови конструктивних ділових відносин, фахівцям із персоналу та HR-менеджерам — при розв'язанні конфліктів і формуванні команд, педагогам і психологам — для розвитку навичок ефективної комунікації та емоційного інтелекту, а студентам і дослідникам — як теоретична база для подальшого вивчення переговорних стратегій. Загалом, практична значущість роботи полягає в можливості застосування її результатів для підвищення ефективності переговорного процесу, запобігання конфліктів, розвитку партнерських відносин та удосконалення культури спілкування в сучасному суспільстві.

Ключові слова: переговори, стратегії ведення переговорів, комунікація, ефективність ділових переговорів.

Список використаних джерел

1. Кузьмінчук, І. В. (2017). Психологія переговорного процесу: теорія та практика. Київ: Наукова думка. Social Media and Its Effect on Communication [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.solari.net

2. Мельник, С. В. (2020). Стратегії ведення переговорів у бізнес-середовищі. Харків: Фоліо..

3. Kravets O., Glynyany D. Social networks in the formation of an effective territorial brand Municipal utilities. Economic sciences. Kyiv, 2012. No. 106. P. 396–403. [in Ukrainian].

4. Тренди та антитренди в продуктовому PR. Що актуально перед початком 2024 року. https://dou.ua/forums/topic/46857/

Управління сервісом у малому та великому бізнесі: ключові відмінності та управлінські механізми

Ганна Пазєєва
к. е. н., доцент, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Актуальність дослідження Управління сервісом стало однією з ключових функцій менеджменту підприємства в умовах посилення конкуренції, цифровізації та зміни вимог споживачів. На сучасному ринку клієнт очікує не лише якісного продукту, а й продуманого сервісу, який створює цінність, формує довіру та забезпечує довгострокову лояльність.

Проблематика управління сервісом у малих і великих компаніях досі досліджена нерівномірно. Багато наукових робіт присвячено сервісу в корпораціях, де існують розвинені структури, системи контролю якості та стандартизовані процеси. Натомість управлінські аспекти сервісу в малому бізнесі, який працює в умовах обмежених ресурсів та гнучкої неформальної організації, залишаються недостатньо вивченими. Це створює науковий розрив, адже управлінські підходи в малому бізнесі не можна просто копіювати з корпоративних моделей.

Мета дослідження – визначити управлінські відмінності в організації сервісу між малим і великим бізнесом та проаналізувати механізми сервіс-менеджменту в компаніях різного масштабу.

Об'єкт дослідження – система управління сервісом підприємства.

Предмет дослідження – управлінські механізми, моделі та інструменти організації сервісу в малому та великому бізнесі.

Аналіз наукових джерел

Управління сервісом ґрунтується на положеннях класичної управлінської теорії, сформованої в роботах П. Друкера [1], Г. Мінцберга [2], А. Файоля [3] та Ч. Барнарда [4]. У їхніх працях було закладено основи клієнтоорієнтованості, лідерства, функцій менеджменту та ролі комунікацій у формуванні управлінських рішень. Зокрема, П. Друкер підкреслив, що створення цінності для клієнта є ключовою метою будь-якої організації, а сервіс повинен розглядатися як стратегічна функція менеджменту [1].

Г. Мінцберг наголошував на практичній поведінці менеджерів у процесі взаємодії з клієнтами та важливості управлінських ролей у забезпеченні якісного сервісу, особливо в ситуаціях конфліктів, розподілу ресурсів та координації між підрозділами [2]. А. Файоль визначив управлінські функції, які й сьогодні лежать в основі сервіс-менеджменту: планування стандартів сервісу, організація процесів обслуговування, координація дій персоналу та контроль якості [3].

Ч. Барнард зробив акцент на комунікаціях і співпраці як основі ефективного сервісу: внутрішня організаційна взаємодія визначає якість зовнішнього сервісу,

а робота з персоналом і його мотивацією є невід'ємним елементом сервісної діяльності [4].

У сучасних дослідженнях увага зміщується до сервісних інновацій, цифровізації та комунікаційної взаємодії. О. Сумець аналізує комунікативні бар'єри в організаціях і підкреслює, що якість сервісу значною мірою визначається ефективністю внутрішніх комунікацій та узгодженістю роботи персоналу [5]. Є. Лойко акцентує на цифрових інструментах сервісу – онлайн-комунікаціях, CRM-системах, мультиканальних підходах – як ключових факторах підвищення якості сучасного сервісу [6]. І. Петрова розглядає сервіс як складову інтегрованих маркетингових комунікацій і важливий елемент побудови лояльності клієнтів та брендової цінності [7].

Таким чином, сучасний науковий дискурс поєднує класичні управлінські концепції та нові технологічні підходи, розглядаючи сервіс як стратегічний ресурс організації. Однак питання управлінських відмінностей між сервісом у малому та великому бізнесі залишається розробленим недостатньо, що визначає його наукову актуальність.

Виклад основного матеріалу. У малому бізнесі сервіс формується в умовах обмежених ресурсів, що безпосередньо впливає на управлінські рішення. За даними оглядів ЄС щодо продуктивності МСП, понад 82 % малих підприємств ухвалюють ключові сервісні рішення безпосередньої участі власника, що підтверджує персоніфікований характер сервіс-менеджменту. Близько 70 % малих компаній не мають формалізованих стандартів сервісу, що зумовлює залежність якості обслуговування від компетенцій окремих працівників. Низький рівень цифровізації також визначає характер сервісу: лише 30–40 % малих підприємств регулярно використовують CRM або цифрові канали для управління клієнтськими зверненнями. Це означає, що більшість сервісних процесів відбувається у ручному режимі, через неформальні комунікації, які забезпечують швидкість, проте підвищують ризик помилок.

Очікування клієнтів малого бізнесу підтверджують цю модель: за даними досліджень клієнтського досвіду, понад 60 % споживачів малого бізнесу зазначають, що для них найважливішими є прямий контакт, емпатія, персональний підхід та швидке вирішення питання, навіть якщо цифрових сервісів менше. Основні управлінські виклики малого бізнесу включають:

• відсутність KPI сервісу (характерно для 70–75 % компаній МСП),

• низький рівень стандартизації процесів,

• обмежені інвестиційні можливості: середнє мале підприємство інвестує у сервіс у 4–6 разів менше, ніж велика компанія аналогічної галузі.

Таким чином, сервіс у малому бізнесі будується на гнучкості, швидкості та особистій відповідальності, але водночас має високі ризики нестабільності.

У великому бізнесі сервіс-менеджмент ґрунтується на стандартизації та технологічній підтримці процесів. За оцінками міжнародних досліджень, понад 90 % великих компаній мають детально прописані сервісні стандарти, а понад 85 % використовують CRM або омніканальні системи взаємодії з клієнтами.

Великі компанії формують сервіс як окремий напрям управління: майже у всіх корпораціях існують сервісні департаменти, служби контролю якості, навчальні центри. У середньому великі компанії витрачають на підвищення сервісної якості у 7–10 разів більше ресурсів, ніж малі підприємства, що дає змогу впроваджувати комплексні програми навчання, мотивації та контролю персоналу. Для клієнтів великих компаній важливі інші параметри. За аналітикою глобальних опитувань:

• 76 % клієнтів очікують швидкості обслуговування,

• 72 % — доступності сервісу 24/7,

• 68 % — омніканальних рішень (можливості звернення у будь-якому каналі),

• лише 32 % називають персональний контакт ключовим.

Управлінські виклики великих компаній пов'язані з протилежною природою масштабування: чим більша організація, тим повільніше ухвалюються зміни. Бюрократичність і багаторівневість рішень знижують гнучкість, а стандартизація — хоч і гарантує стабільність — може призводити до «знеособлення сервісу», що відзначають близько 40 % клієнтів великих компаній.

Порівняння сервісних моделей малого та великого бізнесу дає змогу виокремити дві принципово різні логіки управління:

• У малому бізнесі домінує особистісно-поведінкова модель: до 80 % рішень залежать від власника, а сервіс базується на гнучкості й неформальній культурі.

• У великому бізнесі превалює процесно-структурна модель: сервіс забезпечується через стандарти, політики, технології та спеціалізовані підрозділи.

Це створює різну природу ризиків: у малому бізнесі — персональні та ресурсні, у великому — структурні та процесні.

Аналіз показує, що розуміння цих відмінностей дозволяє формувати ефективніші управлінські підходи:

• підприємства можуть створювати диференційовані сервісні стратегії залежно від масштабу та ресурсів;

• впроваджувати гібридні моделі сервісу: великі компанії додають персоналізацію, а малі — елементи стандартизації;

• підвищувати якість клієнтського досвіду: за даними світових оглядів, це може збільшити лояльність на 15–30 % та прибутковість на 25–40 %;

• знижувати управлінські ризики за рахунок чіткого розподілу відповідальності та процесної прозорості.

Висновки. Таким чином, сервіс у малому та великому бізнесі має різну природу, але оптимальним для сучасних ринкових умов є поєднання кращих управлінських практик обох моделей.

Ключові слова: управління, малий бізнес, великий бізнес, сервіс, управлінський механізм.

Список використаних джерел

1. Друкер П. Практика менеджменту / П. Друкер. – Нью-Йорк : Harper & Row, 1954.
2. Мінцберг Г. Природа управлінської роботи / Г. Мінцберг. – Нью-Йорк : Harper & Row, 1973.
3. Файоль А. Загальне та промислове управління / А. Файоль. – Лондон : Pitman, 1916.
4. Барнард Ч. Функції керівника / Ч. Барнард. – Кембридж : Harvard University Press, 1938.
5. Сумець О. М. Бар'єри комунікації персоналу організацій / О. М. Сумець // Вчені записки Університету «КРОК». – 2024. – № 4(76). – С. 134–145.
6. Лойко Є. М. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства / Є. М. Лойко // Вчені записки Університету «КРОК». – 2021. – № 4(64). – С. 135–142.
7. Петрова І. Л., Дьячук І. В. Маркетингові комунікації : навч.-метод. посіб. / І. Л. Петрова, І. В. Дьячук. – Київ : Університет «КРОК», 2023. – 35 с.

Крос-культурні переговори: вплив культурних відмінностей на стиль ведення переговорів

Анастасія Павлова
студентка 4-го курсу ,група МЕН-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pavlovaao@krok.edu.ua
Ірина Мала
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamb@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах глобалізації міжнародні переговори стали ключовим інструментом успішної бізнес-взаємодії, а культурні відмінності — одним із визначальних чинників їх результативності. Вони впливають на стиль комунікації, спосіб аргументації, темп переговорного процесу та логіку прийняття рішень. Нерозуміння цих відмінностей підвищує ризики непорозумінь і конфліктів, тоді як коректна адаптація стилю взаємодії сприяє досягненню взаємовигідних домовленостей [1].

Об'єктом дослідження є міжнародні переговори як форма крос-культурної ділової взаємодії.

Предметом дослідження є стилі ведення переговорів у різних культурах та їхній вплив на ефективність міжнародної ділової взаємодії.

Метою дослідження є виявити ключові культурні особливості, що визначають стилі ведення переговорів у різних країнах, та оцінити їхній вплив на ефективність міжнародної ділової взаємодії.

Інформаційна база дослідження становлять модель культур Р. Льюїса, що пояснює поведінкові особливості моноактивних, поліактивних і реактивних культур [1]; дослідження ролі індивідуалізму та цінностей у переговорах [2]; а також роботи, присвячені впливу міжособистісних зв'язків на результати міжнародної комунікації [3].

Методологія дослідження. Аналіз наукових і професійних публікацій, групування культур за моделлю Льюїса, порівняльний аналіз стилів переговорів, узагальнення та систематизація отриманих результатів.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження проведено аналіз наукових джерел щодо міжнародних переговорів і крос-культурних відмінностей, що дозволило визначити базові підходи до класифікації культур та виділити основні типи стилів ведення переговорів.

На другому етапі було здійснено вивчення особливостей переговорного стилю моноактивних, поліактивних та реактивних культур, визначено вплив культурних відмінностей на прийняття рішень та взаємодію сторін, а також встановлено, яка сторона зазвичай демонструє більшу гнучкість у процесі переговорів.

У сучасних умовах глобалізації міжнародні переговори стають невід'ємною частиною діяльності компаній, які прагнуть виходити на нові ринки, встановлювати партнерства та розширювати свою присутність на світовому ринку. Ефективність цих переговорів значною мірою визначається культурними відмінностями сторін, які впливають на комунікацію, логіку прийняття рішень, стиль ведення переговорів та поведінку учасників. Для кращого розуміння культурних особливостей різних країн одним із найзручніших практичних інструментів є модель Річарда Льюїса, яка виокремлює три типи культур: моноактивні, поліактивні та реактивні. Кожен із цих типів має характерні комунікативні та поведінкові особливості, що впливають на переговорний стиль [1].

Моноактивні культури, що переважно представлені західними країнами, як США, Велика Британія, Німеччина та Скандинавія, вирізняються орієнтацією на результат, ефективністю та прямолінійністю [1]. Представники таких культур цінують чітку структуру переговорів, точність формулювань, логічність аргументів і швидке ухвалення рішень. Характерними стратегіями ведення переговорів для моноактивних культур є розробка детального плану переговорів та його дотримання, концентрація на фактах та цифрах, прямий діалог та активне обговорення всіх умов. Час розглядається як обмежений ресурс, тому рішення приймаються швидко та самостійно, без залучення великої кількості людей, при цьому весь переговорний процес спрямований на досягнення потрібного результату у визначені терміни [1, 2].

Поліактивні культури, характерні для багатьох східних країн, наприклад, Італія, Іспанія, Латинська Америка, арабські країни. Вони найбільше цінують налагодження контакту та міжособистісних відносин, гостинність та емоційну виразність. Переговори у таких культурах часто починаються з неформальних зустрічей, під час яких встановлюється довіра та оцінюється особистий контакт [1]. Для цих культур є характерними багатозадачність та гнучкий підхід, а під час переговорів часто можуть змінюватись емоційний тон та сама тема обговорення. Аргументація базується не лише на сухих фактах, а часто апелює до почуттів, тому часто використовуючи емоційні та етичні аргументи, адже представники цих культур зазвичай є чудовими ораторами. Усні домовленості вважаються не менш важливими, ніж письмові, а процес прийняття рішень є колегіальним та залежить від багатьох факторів, включно із соціальними зв'язками [2].

Реактивні культури, що представлені такими азійськими країнами, як Китай, Японія, Південна Корея та інші країни Східної Азії, відрізняються своєю орієнтацією на довгострокову співпрацю та підтримання міцних партнерських відносин. Важливим елементом переговорного процесу є побудова довіри та встановлення стабільних міжособистісних стосунків, що передують будь-якому формальному ухваленню рішень. Їх стиль переговорів характеризується стриманістю та повагою до протилежної сторони, вони не вступають у відкритий конфлікт та м'яко виражають незгоду, перебивання вважається грубістю та неприпустимими. Крім того реактивні культури надають перевагу ретельній

підготовці до переговорів та збору інформації, що може займати навіть декілька місяців, тому при співпраці з ними слід бути готовими до затяжних процесів. Ще на терміни підписання угод впливає те, що прийняття рішень відбувається поступово та колегіально, з багаторівневим узгодженням, оскільки для їх культури характерна спільна відповідальність [1,3].

Отже, крос-культурні відмінності суттєво впливають на стиль ведення переговорів, вибір стратегій, темп та методи прийняття рішень. Розуміння характерних особливостей моноактивних, поліактивних та реактивних культур дозволяє прогнозувати поведінку партнерів і будувати ефективні стратегії переговорного процесу, мінімізуючи ризики конфліктів та непорозумінь. Ефективна міжкультурна комунікація вимагає як адаптації та взаємної готовності до врахування культурних особливостей усіх учасників переговорного процесу.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані компаніями, що виходять на міжнародні ринки, для вибудови ефективної комунікації з партнерами різних країн. Знання культурних особливостей дозволяє прогнозувати поведінку сторін, зменшувати ризики непорозумінь та підвищувати результативність переговорного процесу, адаптуючи стилі взаємодії до культурного контексту.

Ключові слова: міжнародні переговори; крос-культурна взаємодія; моноактивні культури; поліактивні культури; реактивні культури; стиль ведення переговорів; адаптація.

Список використаних джерел

1. Вплив культурних кодів на переговори та організаційні культури: модель Льюїса в дії. British MBA. URL: https://britishmba.in.ua/lewis-model-of-cultures/ (дата звернення: 20.11.2025);

2. Пожар, А., Франко, Л., & Туль, С. (2025). РОЛЬ ІНДИВІДУАЛІЗМУ У КРОС-КУЛЬТУРНИХ ПЕРЕГОВОРАХ ПРИ УКЛАДАННІ УГОД. Економіка та суспільство, (71). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-64 (дата звернення: 20.11.2025);

3. Abosag, I., Yen, D. A. W., Barnes, B. R., & Gadalla, E. (2021). Rethinking guanxi and performance: understanding the dark side of Sino–US business relationships. International Business Review, 30(4), 101775. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593120301244 (дата звернення: 22.11.2025)

Переговори у бізнесі: аналіз прикладів успішних та невдалих угод

Анастасія Маринчик
здобувачка IV курсу, гр. ФІН-22-з,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,Україна,
e-mail: MarynchykAI@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала
старший викладач кафедри управлінських технологій,
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку переговори стали ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей бізнесу. Від якості переговорного процесу залежить ефективність укладених угод, фінансові результати компаній та їхня репутаційна стабільність. Особливого значення набуває дослідження психологічних механізмів впливу, які застосовуються під час переговорів та пов'язаних із ними маркетингових комунікацій, зокрема рекламних кампаній. Неправильне застосування психологічного тиску може призвести як до невдачі переговорів, так і до довгострокових репутаційних втрат. Тому аналіз успішних і невдалих кейсів є критично важливим для формування ефективної переговорної стратегії в бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження є Процес переговорів у бізнес-середовищі як форма ділової комунікації, спрямована на досягнення взаємовигідних рішень між сторонами.

Предметом дослідження є Вплив психологічних методів переконання, тиску та маніпуляцій на перебіг і результати бізнес-переговорів, а також на споживачів та суспільство через рекламну діяльність і комерційні комунікації.

Метою дослідження є Комплексно проаналізувати успішні та невдалі приклади бізнес-переговорів, визначити роль психологічних методів впливу в їх результативності та обґрунтувати шляхи підвищення ефективності переговорного процесу шляхом оптимального використання комунікативних та психологічних стратегій.

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення наступних завдань:

1. Проаналізувати теоретичні підходи та особливості переговорів у бізнесі, їх структуру та основні моделі.

2. Дослідити психологічні методи впливу, переконання та маніпуляції, що застосовуються у процесі бізнес-переговорів та рекламної діяльності.

3. Розглянути приклади успішних бізнес-переговорів та визначити чинники, що сприяли їх позитивному результату.

4. Проаналізувати невдалі або провальні переговорні кейси, виявити помилки сторін і роль неефективних психологічних стратегій.

5. Оцінити вплив психологічного тиску та маніпулятивних тактик на поведінку споживачів і результати переговорів.

6. Розробити рекомендації щодо формування ефективних переговорних стратегій із використанням психологічних методів впливу та етичної комунікації.

Наукова новизна полягає у виокремленні спільних психологічних і стратегічних факторів успіху та невдач переговорних угод на прикладі різних за природою M&A-кейсів, а також у пропозиції системної моделі оцінювання ризиків переговорів.

Інформаційна база досліджень. Інформаційна база досліджень формується на основі наукових публікацій, аналітичних оглядів, офіційних прес-релізів компаній та відкритих електронних ресурсів. Вона включає дані про ключові переговорні угоди Disney–21st Century Fox, Starbucks–Nestlé, AOL–Time Warner та AT&T–T-Mobile, що дозволяє оцінити фінансові, стратегічні та регуляторні аспекти угод.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби психологічного та економічного аналізу, економіко-статистичного аналізу, узагальнення, групування та порівняння.

Етапи та результати дослідження. Дослідження переговорних процесів у бізнесі, зокрема аналіз успішних та невдалих угод, було проведене у кілька етапів, що дозволило комплексно оцінити чинники впливу на результат переговорів, виявити закономірності та практичні закономірності для бізнес-середовища.

На першому етапі було проведено дослідження першого успішного кейсу — придбання активів 21st Century Fox компанією Disney — демонструє, як стратегічна підготовка та гнучкість переговорних позицій можуть забезпечити вигідний результат для обох сторін [1]. Суть угоди полягала в тому, що Disney прагнула розширити бібліотеку контенту, отримати контроль над Hulu, посилити власні стримінгові сервіси та зміцнити конкурентні позиції у медіаіндустрії [2]. У переговорах із Fox компанія використовувала змішану фінансову модель, поєднавши оплату грошима та акціями, що зробило пропозицію привабливою для власників Fox. Важливо, що Disney заздалегідь врахувала регуляторні обмеження та погодилася на продаж частини спортивних активів, що дозволило уникнути конфлікту з антимонопольними органами. Результатом стало схвалення угоди та успішне її завершення [1]. Цей кейс показує, що успіх переговорів залежить від готовності до компромісів, здатності враховувати зовнішні бар'єри і пропонувати рішення, які одночасно задовольняють інтереси обох сторін [2].

На другому етапі було розглянуто ліцензійну угоду між Starbucks і Nestlé, яка полягала у передачі Nestlé прав на глобальний продаж пакованої кави Starbucks [4]. Суть переговорів полягала в досягненні взаємовигідного партнерства, у якому Starbucks отримує доступ до глобальної дистрибуційної мережі Nestlé, а Nestlé — можливість збільшити свою присутність у преміальному сегменті кави [4]. Успішність переговорів була зумовлена тим, що сторони чітко визначили свої інтереси й не конкурували безпосередньо між собою, а доповнювали

можливості одна одної [5]. Результатом угоди стала суттєва експансія бренду Starbucks у світі, а Nestlé закріпила позиції на ринку високоякісної кави [3]. Цей кейс демонструє значення точного балансування інтересів сторін, правильного вибору переговорної стратегії та розуміння того, що інколи співпраця приносить більше вигоди, ніж конкуренція [4].

На третьому етапі проведено аналіз провального кейсу — злиття AOL і Time Warner — став класичним прикладом того, як помилки у переговорах і неправильні прогнози можуть зруйнувати навіть найбільші угоди. [6]. Суть угоди полягала у створенні потужної медіа-інтернет корпорації, що мала поєднати технологічні можливості AOL і контентну базу Time Warner [6]. Однак на переговорному етапі сторони переоцінили можливі синергії та недооцінили культурні й операційні відмінності [7]. Під час підготовки угоди не було проведено достатньо глибокого аналізу ризиків, а сторона AOL перебувала під впливом "ефекту доткомів", що створювало завищені очікування [8]. Результатом стало те, що після злиття доходи не зросли, внутрішні конфлікти паралізували ефективність управління, а знецінення активів призвело до масштабних збитків. Причина провалу переговорів — у помилкових припущеннях, недостатній увазі до корпоративної культури та неправильній оцінці реальних можливостей інтеграції, що показує важливість реалістичного прогнозування й аналізу сумісності партнерів.

На четвертому етапі розглядали спробу придбання T-Mobile USA компанією AT&T [9]. Суть переговорів полягала у прагненні AT&T значно зміцнити свої ринкові позиції за рахунок поглинання конкурента [10]. Однак основним фактором ризику на етапі переговорів були регуляторні обмеження . У процесі угоди компанія недооцінила політичний компонент, очікуючи, що зможе досягти схвалення антимонопольних органів завдяки пропозиціям продати частину активів і таким чином знизити концентрацію ринку. Проте федеральні регулятори США чітко визначили угоду як таку, що загрожує конкуренції, і заблокували її [10]. У підсумку AT&T була змушена відмовитися від придбання, виплатити компенсацію T-Mobile, а компанія втратила значні ресурси. Провал цього кейсу показує, що навіть за якісних внутрішніх переговорів угода може не відбутися, якщо сторони недостатньо врахували зовнішні обмеження, насамперед державне регулювання.

Загалом отримані результати дослідження демонструють, що успішність переговорів залежить від комплексу чинників: від стратегічної підготовки та вміння аналізувати інтереси партнера до врахування регуляторного середовища, культурних бар'єрів та майбутнього плану інтеграції. Успішні кейси доводять, що глибока аналітика, стратегічна гнучкість та здатність знаходити баланс інтересів є ключем до позитивного результату. Провальні кейси підкреслюють, що навіть найгучніші угоди можуть зірватися через недооцінку зовнішніх або внутрішніх факторів — неправильні прогнози, відсутність детального аналізу ризиків, ігнорування культурної сумісності або слабку увагу до регуляторних вимог. Таким чином, вивчення реальних переговорних ситуацій дозволяє сформувати чітке розуміння того, як приймати стратегічні рішення, які підвищують

вірогідність успіху угод і мінімізують можливі ризики для компаній у сучасному бізнес-середовищі.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що аналіз успішних переговорних кейсів Disney–21st Century Fox та Starbucks–Nestlé продемонстрував важливість ретельної підготовки, точного визначення інтересів сторін і здатності гнучко адаптувати умови угоди до ринкових та регуляторних вимог. Ці приклади підтверджують, що успішні переговори базуються на чіткому розумінні стратегічних цілей партнерів, здатності вибудовувати довгострокові взаємовигідні моделі співпраці та врахуванні можливих зовнішніх бар'єрів. Отримані висновки можуть бути використані компаніями для побудови ефективних переговорних стратегій і більш точного прогнозування результатів великих угод.

Водночас провальні приклади AOL–Time Warner та AT&T–T-Mobile мають не меншу практичну цінність, оскільки показують, до яких наслідків може призвести недооцінка регуляторних ризиків, культурних відмінностей або завищення очікувань від синергії. Дослідження демонструє, що відсутність реалістичної оцінки сумісності сторін і недостатня глибина аналізу можуть призвести до зриву переговорів або значних фінансових втрат після укладання угоди. Знання таких помилок дозволяє компаніям заздалегідь розробляти механізми запобігання ризикам і більш відповідально підходити до підготовки переговорів.

Таким чином, результати дослідження мають практичну значущість для корпоративних керівників, менеджерів, фахівців у сфері M&A та підприємців, оскільки дозволяють використовувати виявлені закономірності під час проведення переговорів у реальних бізнес-ситуаціях. Отримані дані допомагають підвищити ефективність прийняття стратегічних рішень, оптимізувати комунікацію між сторонами та формувати партнерства, побудовані на точному балансі інтересів і довгостроковій вигоді.

Ключові слова: бізнес, переговори, успішні угоди, провальні угоди, переговорні стратегії, корпоративні злиття, партнерство, M&A, інтеграція компаній, регуляторні ризики, стратегічна взаємодія.

Список використаних джерел

1. Littleton, C. Disney Closes $71.3 Billion Deal for Fox Assets. Vanity Fair. 2019. URL: https://www.vanityfair.com/hollywood/2019/03/disney-fox-deal-71-3-billion

2. The Walt Disney Company. Disney Announces Amended Acquisition Agreement with 21st Century Fox. URL: https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2018/06/DIS-press-release-2018-0620.pdf

3. Nestlé Global. Nestlé and Starbucks Form Global Coffee Alliance. 2018. URL: https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-starbucks-coffee-alliance

4. Investopedia. Top Companies Owned by Nestlé. URL: https://www.investopedia.com/articles/markets/122215/top-4-companies-owned-nestle.asp

5. Franck, T. Nestlé to Pay Starbucks $7.15 Billion for Coffee Business. CNBC. 2018. URL: https://www.cnbc.com/2018/05/07/nestle-to-pay-starbucks-7point15-billion-for-coffee-business.html

6. Sorkin, A. AOL to Buy Time Warner for $165 Billion. The New York Times. 2000. URL: https://www.nytimes.com/2000/01/11/business/aol-to-buy-time-warner-for-165-billion.html
7. Robinson, J. AOL-Time Warner Merger 15 Years Later. The Guardian. 2015. URL: https://www.theguardian.com/media/2015/jan/11/aol-time-warner-merger-15-years-later
8. Allegrow. Failed Mergers and Acquisitions: AOL–Time Warner. URL: https://allegrow.com/failed-mergers-and-acquisitions/
9. De la Merced, M. AT&T Ends Its Bid for T-Mobile. The New York Times. 2011. URL: https://www.nytimes.com/2011/12/20/technology/att-ends-its-bid-for-t-mobile.html
10. Reuters. AT&T Drops Bid for T-Mobile After Regulatory Opposition. 2011. URL: https://www.reuters.com/article/us-at-t-tmobile-failure-idUSTRE7BI1G3

Аналіз ризиків під час впровадження моделі екологічного управління у випробувальній лабораторії

Вадим Чурилін
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ChurylinVO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6453-359X
Науковий керівник:
Леонід Віткін
д.т.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0731-1333

Сучасні умови функціонування випробувальних лабораторій визначаються підвищеними вимогами до якості, достовірності та екологічної безпечності їхньої діяльності. Впровадження удосконалених моделей управління екологічними ризиками стає необхідною передумовою зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення відповідності міжнародним стандартам екологічного менеджменту. Проте процес їх реалізації супроводжується низкою труднощів - відсутністю універсального підходу до ідентифікації та оцінки ризиків у специфічних умовах лабораторної діяльності та браком інтегрованих методик для кількісного та якісного аналізу ризиків, а також недостатньою адаптацією існуючих моделей до вимог акредитаційних систем. Це зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні ефективних підходів до оцінювання ризиків, які враховували б особливості функціонування випробувальних лабораторій, сприяли підвищенню їхньої екологічної відповідальності та забезпечували стійкість у довгостроковій перспективі.

Аналіз ризиків під час впровадження моделі екологічного управління у випробувальній лабораторії базується на поетапному використанні методів математичної статистики, моделюванні IRR (Integrated Risk Rating), класифікаційних шкал, інтегрального індексу ризику та інструментів штучного інтелекту [3].

У межах оцінювання ефективності впровадження удосконаленої моделі управління екологічними ризиками доцільним є використання математичного інструментарію, що дозволяє кількісно відстежити динаміку зміни інтегрального рівня ризику в часі. Враховуючи необхідність опису згасаючої тенденції при стабільному функціонуванні системи, застосовується експоненційний підхід до прогнозування, в основі якого — припущення про поступове зниження ризику із зменшенням інтенсивності впливу ризикоутворювальних факторів. Такий підхід широко використовується у галузі екологічного менеджменту та техногенної безпеки, особливо у випадках, коли йдеться про віддалений кумулятивний ефект управлінських або технологічних інтервенцій [2].

Запропонований підхід, заснований на використанні інтегрального індексу

ризику та математичного моделювання його динаміки, демонструє високу ефективність у виявленні та мінімізації потенційних загроз. Особливе значення має підтверджене експериментальними розрахунками стійке зниження рівня ризику, що свідчить про здатність моделі забезпечувати не лише короткостроковий контроль, а й довготривалу стабілізацію лабораторного середовища.

Важливим аспектом є інтеграція алгоритмів штучного інтелекту, яка підвищить точність прогнозування ризикових сценаріїв та дала змогу виявляти латентні взаємозв'язки між різними чинниками небезпеки. Це засвідчило потенціал формування концепції інтелектуалізованого екологічного менеджменту, здатного адаптуватися до зростаючої складності управлінських викликів у сфері екологічної безпеки. Крім того, апробація класифікаційних меж ризику створить інструмент стратегічної пріоритезації, що дозволяє ефективніше розподіляти ресурси та підвищувати результативність управлінських рішень [1].

Таким чином, аналіз ризиків у процесі впровадження моделі екологічного управління у випробувальній лабораторії засвідчив, що застосування інтегрального індексу ризику, експоненційного прогнозування та інструментів штучного інтелекту дозволяє сформувати адаптивну й науково обґрунтовану систему менеджменту. Такий підхід забезпечує не лише оперативне виявлення загроз, а й здатність моделі підтримувати стабільність екологічного середовища в довгостроковій перспективі. Отримані результати підтверджують можливість створення інтелектуалізованої системи управління, що інтегрує аналітичні та прогностичні механізми, посилюючи управлінський потенціал лабораторії. Сформований інструментарій має вагоме прикладне значення для формування стійкої стратегії управління ризиками та може бути адаптований до інших екологічно чутливих сфер. Науково-практичний потенціал дослідження створює передумови для подальшого вдосконалення екологічного менеджменту на різних рівнях діяльності лабораторій і підсилює їхню здатність протистояти майбутнім викликам.

Ключові слова: екологічні ризики, випробувальні лабораторії, екологічне управління, інтегральний індекс ризику, IRR-моделювання, математичне прогнозування, експоненційний підхід, штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. Скіцько, О., Складанний, П., Ширшов, Р., Гуменюк, М., & Ворохоб, М. (2023). ЗАГРОЗИ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ. Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка», 2(22), 6–18. URL: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.22.618

2. Chaideftou, E., et al. (2022). Proposed schemes on more integrative ecological risk assessment. Integrated Environmental Assessment and Management, 18(5), 1077-1092. URL: https://doi.org/10.1002/ieam.4687

3. Qi, Q., Wang, Z. (2024). Machine learning-based models to predict aquatic ecological risk for engineered nanoparticles: using hazard concentration for 5% of species as an endpoint. Environmental Science and Pollution Research, 31(17), 25114–25128. URL: https://doi.org/10.1007/s11356-024-23456-7

Вплив макроекономічної невизначеності на антикризову стійкість підприємств: індекси WUI, WTUI, EPU

Кирило Моісеєв
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MoiseievKH@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-9626-8671

У сучасних умовах зростання глобальної та інституційної нестабільності ключовим завданням антикризового управління є ідентифікація зовнішніх ризиків та оцінювання рівня невизначеності, що впливає на життєздатність організацій. Індекси невизначеності – зокрема World Uncertainty Index (WUI), World Trade Uncertainty Index (WTUI) та Economic Policy Uncertainty Index (EPU) – забезпечують кількісне вимірювання макроризиків, що виникають під впливом економічних, політичних і геополітичних шоків. Їх використання дозволяє досліднику отримати об'єктивне уявлення про інтенсивність та динаміку зовнішньої невизначеності, а також визначити зв'язок між змінами макросередовища та кризовими процесами всередині компаній.

Всесвітній індекс невизначеності (World Uncertainty Index, WUI) – це квартальний показник, що вимірює рівень економічної та політичної невизначеності на глобальному та національному рівнях. Індекс ґрунтується на частотному аналізі текстів країнових звітів Economist Intelligence Unit: підраховується частота згадок терміна «uncertainty», нормована на загальний обсяг тексту. WUI дозволяє порівнювати рівень невизначеності між країнами та ідентифікувати періоди підвищених ризиків, пов'язаних із кризами, конфліктами, політичною нестабільністю та економічними шоками. На основі цього індексу можна спостерігати криву невизначеності та характер ризиків.

Тематичним продовженням WUI є індекс невизначеності щодо специфічних питань (World Uncertainty-Related to Specified Issues Index, WUSI). Він вимірює невизначеність у конкретних сферах, таких як торгівля, фінанси, геополітика, інституційні ризики чи охорона здоров'я. Розрахунок здійснюється шляхом контекстного аналізу: фіксуються згадки «uncertainty» у поєднанні з ключовими галузевими поняттями. WUSI дозволяє виявляти джерела невизначеності та оцінювати їх вплив на економічну динаміку.

WUI та WUSI є надійними, міжнародно визнаними індикаторами, створеними та підтримуваними Міжнародним валютним фондом. Їх методологія є прозорою, стандартизованою та статистично обґрунтованою, що робить ці інструменти повністю придатними для академічних досліджень, економетричного аналізу та оцінювання впливу невизначеності на економічні процеси.

За даними сайту WUI індекс невизначеності України демонструє низькі та стабільні значення протягом усього періоду 1960–2025 рр. Поступове зниження індексу до 1990-х років відображає не рівень внутрішньої стабільності, а низьку увагу до України як складової СРСР з боку міжнародних економічних джерел.

Після 1991 року значення залишаються низькими та майже незмінними, що свідчить про обмежений вплив України на глобальні джерела економічної невизначеності. Навіть воєнні дії та політичні кризи 2014 та 2022 років не призводять до суттєвих коливань WUI, оскільки динаміка індексу визначається частотою згадок у звітах міжнародних інституцій, а не внутрішніми ризиками країни. Це вказує на методичні обмеження WUI та подібних індексів, зокрема: низьку чутливість до внутрішніх криз у країнах із обмеженою геополітичною вагою (як Україна); потенційну суб'єктивність аналітиків, які готують звіти; обмежену придатність для високочастотного аналізу через квартальну періодичність публікацій.

Інший індекс – Economic Policy Uncertainty Index (EURQ) – це індекс економічної та політичної невизначеності, який базується на великих обсягах пошукових запитів в Інтернеті. Його створили, щоб вимірювати, наскільки економічні агенти шукають інформацію під час шоків невизначеності. Нажаль, EURQ індекс не охоплює Україну.

З аналітичної точки зору, індекси невизначеності можуть виступати як індикатори зовнішнього середовища у PESTEL-аналізі, системі оцінювання ризиків або моделях прогнозування кризової вразливості підприємств. Вони дозволяють зіставити періоди підвищеної невизначеності з динамікою інвестиційної активності, змінами у виробництві, зайнятості чи фінансових результатах компаній. Крім того, WUI та EPU є випереджальними індикаторами: зміна їхнього значення часто передує фазам економічних спадів, що робить їх корисними для раннього попередження та обґрунтування управлінських рішень.

Методологічно індекси невизначеності мають важливе значення для дисертаційного дослідження, оскільки забезпечують стандартизовану та порівнювану систему кількісних оцінок. Індексний підхід може бути використаний для побудови моделей впливу невизначеності на антикризову стійкість організацій, верифікації концепції кризових механізмів, а також для розроблення індикаторів ризику, що розширюють існуючий інструментарій менеджменту. Це дасть можливість обґрунтувати ролі зовнішньої невизначеності у формуванні антикризових стратегій, удосконалити підходи до діагностики кризових станів та розробити моделі життєздатності компанії в умовах нестабільності.

Таким чином, індекси невизначеності є не лише інструментом вимірювання турбулентності зовнішнього середовища, а й важливим аналітичним засобом для розроблення ефективних антикризових стратегій. Їх включення до наукового дослідження дозволяє підвищити точність діагностики, розширити методологічний апарат та сформувати обґрунтовану наукову новизну у сфері антикризового управління.

Список використаних джерел

1. Ahir, H., Bloom, N., Furceri, D. (n.d.). World Uncertainty Index (WUI). Retrieved from https://worlduncertaintyindex.com/

2. Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J. (n.d.). Economic Policy Uncertainty Index (EPU). Retrieved from https://www.policyuncertainty.com

Іноваційні підходи до стратегічного управління в умовах трансформації ринку консалтингових послуг

Дарина Андрійчук
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndriichukDK@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0003-1092-5680

У сучасних умовах турбулентності, цифровізації бізнесу та зміни моделей взаємодії між компаніями консалтингові організації вимушені адаптувати свої управлінські підходи та переходити до інноваційних стратегічних рішень. Ринок консалтингових послуг зазнає суттєвої трансформації, пов'язаної зі зростанням ролі даних, автоматизації, інтелектуального аналізу та нових форматів співпраці з клієнтами для створення спільної цінності. Відповідно, стратегічне управління набуває характеру безперервного процесу навчання, моделювання та коригування рішень (Мінцберг Г., 2008). Вітчизняні дослідники підкреслюють важливість інтегрованого бачення управління організацією, що включає формування організаційної культури, культури інновацій, розвиток компетенцій та використання сучасних технологій (Алькема В.Г., Кириченко О.С., 2023). Це створює нові виклики й водночас відкриває можливості для формування стійких конкурентних переваг.

Метою дослідження є аналіз інноваційних підходів до стратегічного управління консалтинговими компаніями в умовах трансформації ринку та формування рекомендацій щодо їх ефективного впровадження.

Для досягнення мети визначено завдання:

1. дослідити сучасні тенденції розвитку ринку консалтингу;
2. узагальнити інноваційні підходи до стратегічного управління;
3. оцінити їх вплив на ефективність консалтингових організацій;
4. визначити ключові фактори успіху впровадження інноваційних стратегій.

Методологічною основою роботи є системний, процесний та функціональний підходи до управління. Використано методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення теоретичних положень. Враховано концепції стратегічного планування та стратегічного мислення, представлені в класичних і сучасних наукових працях (Мінцберг, 2008; Шершньова, 2004; Бутко, 2016).

Сучасний ринок консалтингу характеризується швидкими змінами, які спричинені цифровізацією економіки, автоматизацією бізнес-процесів та високою конкуренцією.

Зростає роль сервісів на основі даних, гнучких моделей співпраці, модульних продуктів та індивідуалізованих пропозицій для різних галузей. Крім того, міжнародні тренди вимагають від консалтингових організацій високих стандартів відповідності нормам чинного законодавства, інформаційної безпеки та етичності рішень.

Клієнти очікують не лише експертних рекомендацій, але й інтегрованих

технологічних рішень, аналітики, супроводу стратегічних змін та вимірюваних результатів. На думку Пащенка (Пащенко О.П., 2011), стратегічне управління підприємством стає ефективним тоді, коли враховує зовнішні ризики та здатне швидко адаптуватися до змін. Ця думка істотно викладена у роботах з типології стратегій за Мінцбергом: реалізовану стратегію формує задумана (початкова, свідома) та емерджентна стратегія, яка виникла як відповідь на виклики ринку та непередбачувані події (Mintzberg, Henry, and James A. Waters, 1985). Вкрай важливо слідкувати за зміною зовнішніх та внутрішніх умов, впливом цих змін на бізнес модель та адаптувати стратегічні інструменти управління в умовах невизначеності.

Цифрові інструменти відіграють ключову роль у формуванні сучасної стратегії. Використання інтегрованих автоматизованих систем з управління підприємством (наприклад CRM-, ERP-, BI-системи), хмарних платформ та аналітики даних забезпечує можливість розробляти обґрунтовані стратегії, адаптовані до мінливих умов та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Підходи з використанням великих обсягів даних підсилюють точність прогнозування, покращують управління портфелем проєктів і дозволяють контролювати ефективність стратегічних дій у реальному часі.

У період високої турбулентності класичне стратегічне планування є недостатнім (Мінцберг, 2008). Адаптивні стратегії передбачають постійний перегляд цілей, короткі цикли планування, використання гнучких методів управління (agile), а також формування декількох альтернативних сценаріїв розвитку подій. Такий підхід посилює здатність компанії реагувати на непередбачувані зміни.

Шершньова (2004) зазначає, що стратегія без відповідної корпоративної культури не здатна реалізуватися. Інноваційна культура орієнтована на співпрацю, відкритість, безперервне навчання, експериментування та розвиток компетенцій. Для консалтингу важливими є культура довіри, обміну знаннями та залучення співробітників до стратегічних ініціатив.

Сучасна консалтингова діяльність орієнтується на індивідуальні потреби клієнтів, їхні стратегічні цілі та специфіку бізнесу. Використання дизайн-мислення дозволяє формувати гнучкі та релевантні рішення, що створюють реальну цінність (Мармаза О.І., 2015).

Управлінські інструменти — такі як збалансована система показників «Balanced Scorecard», система управління знаннями — дозволяють узгоджувати стратегічні цілі з операційними процесами та систематизувати реалізацію стратегічних ініціатив (Бутко М., 2016).

Для консалтингових компаній це означає можливість швидше масштабувати успішні рішення та підвищувати прозорість управління.

Ефективність інноваційних стратегій у консалтингових організаціях визначається наявністю таких факторів:

• стратегічне лідерство та візійність керівників (Шершньова, 2004);

• інвестиції у навчання персоналу та розвиток компетенцій;

• культура інновацій та відповідальності;
• аналітична зрілість організації;
• технологічні інструменти та цифрова інфраструктура;
• партнерства, мережеві взаємодії та екосистемний розвиток.

Трансформація ринку консалтингових послуг вимагає від організацій переходу до інноваційних підходів стратегічного управління, що включають цифровізацію, адаптивність, розвиток корпоративної культури, клієнтоорієнтованість і використання сучасних управлінських інструментів. Інтеграція цих елементів забезпечує консалтинговим компаніям здатність до стійкого розвитку, формування унікальних конкурентних переваг та підтримання ефективної взаємодії з клієнтами в умовах зростаючої складності економічного середовища.

Ключові слова: інноваційні підходи, стратегічне управління, цифровізація консалтингу, адаптивні стратегії, трансформація ринку консалтингових послуг.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн. 1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf

2. Mintzberg, Henry, and James A. Waters (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent." Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3, pp. 257–272.

3. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management (2nd ed.).

4. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент. Харків 2015. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a58e4482-4369-4300-8979-cbbc67b16e96/content

5. Скібіцький О.В. Стратегічний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

7. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 412 с.

8. Пащенко О. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2011, №2, с. 99–104.

9. Бутко М. Стратегічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

Теоретичні та прикладні аспекти розвитку компетентнісного лідерства в умовах інтеграції генеративного штучного інтелекту

В'ячеслав Полєтаєв
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PolietaievVV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-8592-6571

В умовах глобальної цифрової трансформації та переходу до Індустрії 5.0 компетентнісний підхід до лідерства кристалізується як фундаментальна парадигма, що інтерпретує управлінську ефективність через призму вимірюваних конструктів: знань, навичок, ціннісних установок та поведінкових індикаторів (Kyrychenko & Alieshchenko, 2023; Raven, 2001). Експоненційна дифузія технологій генеративного штучного інтелекту (ГШІ) зумовлює необхідність докорінної ревізії традиційних кваліфікаційних вимог до управлінського персоналу вищої та середньої ланки. Сучасний управлінський імператив вимагає конвергенції цифрової та ШІ-грамотності зі стратегічним візіонерством, адаптивним мисленням, розвиненими соціально-комунікативними компетенціями та етичною свідомістю (Bazaka & Yefremov, 2024; Kober, 2025). У цьому контексті компетентнісне лідерство трансформується з інструменту управління персоналом у критичний фактор забезпечення операційної стійкості та успішної імплементації технологічних інновацій (Deloitte, 2025).

Метою даного дослідження є системний аналіз теоретичних засад компетентнісного лідерства в епоху алгоритмічного управління та обґрунтування концептуальної моделі поетапного розвитку компетенцій для формування лідерського потенціалу, що готовий до використання ГШІ. Методологічна база роботи охоплює систематичний огляд вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, контент-аналіз корпоративних стратегій лідерства провідних технологічних компаній та метод концептуального моделювання навчальних траєкторій.

Аналіз еволюції компетентнісних моделей, від класичних підходів МакКлелланда та МакБера до сучасних нейропсихологічних концепцій, дозволив ідентифікувати структурний зсув у ієрархії навичок. Якщо в індустріальну епоху домінували когнітивні компетенції, пов'язані з обробкою інформації, то в еру ГШІ ці функції стають «пороговими» (threshold competencies) – базово необхідними, але недостатніми для диференціації успішного лідера. Натомість актуалізуються компетенції емоційного (EI) та соціального (SI) інтелекту (Boyatzis, 2008), а також мета-компетенції управління людино-машинними системами. До кластера ключових навичок віднесено цифрову грамотність, стратегічне мислення, управління змінами та етико-правову обізнаність, що базується на принципах «надійного, безпечного та гідного довіри ШІ» (Shneiderman, 2020). Цей комплекс дозволяє реалізувати підхід «людина в контурі управління» (human-in-the-loop), балансуючи технологічну акселерацію з гуманістичними цінностями.

Для нівелювання виявлених розривів у кваліфікації кадрів та подолання

бар'єрів масштабування інновацій, які стримують до 70% компаній (Deloitte, 2025), запропоновано чотирирівневу модель розвитку компетенцій. Перший етап, «Фундаментальна когнітивна база», передбачає засвоєння онтології ШІ та розуміння меж його можливостей. Другий етап, «Стратегічна парадигма AI- First», фокусується на інтерналізації відповідного мислення (Kober, 2025) та здатності формувати крос-функціональні команди. Третій етап, «Операційна професіоналізація», спрямований на управління життєвим циклом ШІ-проєктів та ризиками впровадження агентного ШІ (Agentic AI). Четвертий етап, «Адаптивне лідерство та психосоціальна стійкість», завершує формування лідера-візіонера через вдосконалення емоційного інтелекту та навичок розв'язання етичних дилем.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному синтезі класичних теорій компетентності та новітніх практик цифровізації, що дозволило структурувати процес набуття управлінських навичок у єдину еволюційну траєкторію. Підсумовуючи, компетентнісне лідерство, орієнтоване на інтеграцію ГШІ, є необхідною передумовою виживання організації в турбулентному середовищі. Розвиток відповідних компетенцій має розглядатися як безперервний ітеративний процес, що вимагає інституційної підтримки. Перспективи подальших розвідок вбачаються в емпіричній верифікації запропонованої моделі та оцінці кореляції між рівнем лідерських компетенцій та KPI реалізованих ШІ-проєктів.

Ключові слова: компетентнісне лідерство; генеративний штучний інтелект; розвиток компетенцій; стратегія AI-First; людиноцентричний штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. Bazaka, R. V., & Yefremov, A. O. (2024). Liderstvo u konteksti vyklykiv tsyfrovoi transformatsii menedzhmentu ta pobudovi orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstva [Leadership in the context of challenges of digital transformation of management and building organizational culture of the enterprise]. Tavriiskyi Naukovyi Visnyk, (19), 202–207. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.31

2. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1), 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

3. Deloitte. (2025, January). The state of generative AI in the enterprise: Quarter 4 report: Now decides next: Generating a new future. Deloitte AI Institute. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/campaigns/2025/us-state-of-gen-ai-2024-q4.pdf

4. Kober, G. (2025, January 24). AI-first leadership: Embracing the future of work. Harvard Business Impact. https://www.harvardbusiness.org/insight/ai-first-leadership-embracing-the-future-of-work

5. Kyrychenko, N. V., & Alieshchenko, L. O. (2023). Teoretychni osnovy liderstva, sutnist ta znachennia kompetentnisnoho pidkhodu v upravlinni. Efektyvna Ekonomika, (6). https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.46

6. Raven, J. (2001). The McClelland/McBer competency models. In J. Raven & J. Stephenson (Eds.), Competence in the learning society (pp. 225–235). Peter Lang.

7. Shneiderman, B. (2020). Human-centered artificial intelligence: Reliable, safe & trustworthy. International Journal of Human–Computer Interaction, 36(6), 495–504. https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1741118

Esg-oriented hr tools as a factor in strengthening the business reputation and organizational resilience of it companies

Denis Stak
First-level higher education applicant,
education program «Management»,
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: ShtakDS@krok.edu.ua
Olena Naumova
Ph.D. in Economics, Assistant Professor of
International Business Department,
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: olenan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1237-833X
Mariia Naumova
Ph.D. in Economics, Assistant of
Economic Cybernetics Department,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Kyiv, Ukraine,
e-mail: mariianaumova@knu.ua,
ORCID: 0000-0002-3670-0231

The contemporary IT market is characterized by high turbulence and intensified talent competition. Under these conditions, conventional monetary incentives are gradually losing their effectiveness. Stakeholders increasingly assess IT companies not only by their technology stack, but also by the level of corporate responsibility and the maturity of managerial practices, which makes ESG (Environmental, Social, Governance) a key indicator of a reliable business partner.

The implementation of socially oriented ESG-related HR tools directly affects the formation of the Employer Value Proposition (EVP). For Generations Y and Z, which constitute the core of the IT community, their value orientations and social impact primarily determine an employer's reputation. The practices of leading Ukrainian IT companies such as SoftServe and Genesis demonstrate a correlation between high ESG performance and low staff turnover rates, which strengthens their position as reliable employers in the market.

Organizational resilience in IT companies largely depends on the psychological and emotional stability of employees. In crisis conditions – such as pandemics, war, and economic instability – HR tools serve as a protective mechanism, helping to preserve human capital and maintain team productivity. This is consistent with the conclusions of Daouk-Öyry, Afiouni, Ghazzawi, and Alhaffar (2025), who emphasize that "HRM plays a critical role in adopting relationality strategies and practices in extreme contexts… focused on enhancing employee wellbeing and bolstering psychological capital. Through such relational investment strategies, HRM played a critical role in averting additional losses of their employees as their most valuable assets at a time when the organization was under extreme threat of losing these resources". Thus, investments in employee wellbeing and psychological capital

become not merely a social initiative but an instrument of survival and a means of strengthening organizational resilience.

An important component is also the Governance dimension, which is often underestimated in the HR sphere. It includes the existence of a Code of Ethics, personal data protection policies (compliance with GDPR), transparent mechanisms for career development, and a fair remuneration system. These elements build stakeholder trust and directly affect the company's business reputation.

The integration of HR tools into the strategic ESG framework is no longer optional; it has become a necessary condition for the sustainable development of IT businesses. The combination of social responsibility, employee care, and transparent governance mechanisms generates a dual effect: externally, it reinforces the reputation of a responsible business, and internally, it enhances organizational resilience. As a result, the HR function is transformed from a service role into a strategic one, influencing the company's capitalization and its long-term competitiveness.

Keywords: ESG practices; HR tools; business reputation; company resilience.

References:

1. Daouk-Öyry, L., Afiouni, F., Ghazzawi, R., & Alhaffar, H. (2025). The Role of HRM in Building Resilience: The Relationality Imperative in Times of War. Human Resource Management Journal.

EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE (ENPS). Вплив зовнішніх факторів на ефективність та точність методу

Андрій Копил
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kopylam@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-5765-2397

Дослідження «Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни, серпень 2024» [1], що було проведено Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, Національним проєктом Дія. Бізнес, стратегічним агенством Advanter Group у спільноті з міністерствами України визначило основні проблеми бізнесу, до топ-5 яких увійшли проблеми пов'язані з ресурсами, а саме – працівники (52,4% опитаних), платоспроможні клієнти (44,9% опитаних), капітал (31,4% опитаних). Національний банк України (далі – НБУ) в своєму Інфляційному звіті за жовтень 2025 року [2, с.20] зазначає, що хоча в перші 9 місяців 2025 року пропозиція робочої сили зростала швидше, ніж попит, однак брак працівників зберігався. Незважаючи на те, що НБУ вважає, що можливість перетинати кордон чоловікам віком від 18 до 22 років наразі не справила помітного впливу на ринок праці, він визнає, також визнає що за опитуваннями підприємств близько половини роботодавців відчули вплив виїзду [2, с.20]. Це підтверджується і опитуванням, що було проведено ресурсом robota.ua серед 320 українських компаній [3]. Так на запитання «Чи відчули ви зростання кількості звільнень серед працівників віком 18-22 років за останній місяць?» 71% респондентів відповіли ствердно.

Таким чином ми можемо констатувати поглиблення ресурсної кризи в Україні, особливо що стосується трудових людських ресурсів. Даний контекст підтверджує важливість вимірювання лояльності персоналу, з метою управління нею та утримання організаціями працівників.

Тема вимірювання лояльності працівників організацій є популярною серед вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, серед яких важливо відмітити F.Reichheld, D. Mayer, Piotr Sedlak, Dinesh N. & Nandhini Rajasekaran, Kristensen & Eskidsen, Котовська І., Коноваленко І.В. та інші. Особливу увагу зазначені дослідники приділяли методу опитування для визначення індексу Employee Net Promoter Score (далі - EMPS) із-за його популярності та широкого використання в реальному секторі економіки.

Вважається, що метод розрахунку EMPS є елементарним, ефективним і не потребує жодних витрат, оскільки може реалізовуватись за допомогою онлайн-опитування, а індекс обчислюється опрацьовуючи відповіді на два запитання:

• По шкалі від 0 до 10, наскільки вірогідно, що Ви порекомендуєте свою компанію в якості робочого місця своїм друзям та знайомим.

• Яка основна причина такої оцінки [4, с. 116]

В залежності від отриманих результатів, всі працівники групуються за

трьома категоріями: промоутери (оцінка 9-10) – лояльні працівники; пасивні (оцінка 7-8) – нейтрально налаштовані працівники; критики (оцінка 1-6) – розчаровані місцем роботи і не готові рекомендувати організацію.

ENPS розраховується за формулою ENPS = % (Промоутери) - % (Незадоволені). Вважається, що якщо показник вищий за 30%, то більшість працівників задоволені роботою в компанії. Якщо ж показник нижчий, то керівництву необхідно звернути увагу на рівень залученості та задоволеності працівників [5, с. 106].

Варто зазначити, що деякі вчені, як от Piotr Sedlak, вже наголошували на важливості поєднання ENPS з якісними показниками для досягнення більш повного розуміння настроїв працівників [5, с. 106].

Задля кращого розуміння впливу зовнішніх факторів на ефективність та точність методу ENPS, нами було висунуто наступну гіпотезу – ENPS може мати значну похибку внаслідок впливу зовнішніх факторів і для кращого розуміння має бути підкріплений додатковим даними.

Задля випробовування даної гіпотези нами було проведено опитування працівників ГС «Хоуп оф Юкрейн», ENPS серед яких було досліджено також 12 місяців тому. Участь працівників склала 100%. Окрім стандартних питань методу ENPS було задано 40 додаткових питань (по шкалі від 1 до 5), які були розділені на категорії, що покликані допомогти зрозуміти, що саме впливає на показник ENPS, а саме: довіра, матеріальний стан, зрозумілість роботи та необхідні ресурси, можливості для професійного зростання, підтримка та турбота, вигорання на робочому місці. За даними категоріями показники вище 4 вважаються позитивними, нижче 4 такими, що вимагають додаткової уваги та дослідження.

За результатами проведеного опитування та розрахунків, було визначено, що ENPS працівників «Хоуп оф Юкрейн» складає 50%, що є позитивним, але на 21% меншим від показника, який було отримано 12 місяців тому. Разом з тим додаткові категорії показали наступні результати: довіра – 4,14, матеріальний стан – 4, зрозумілість роботи та необхідні ресурси – 4,34, можливості для професійного зростання – 4,43, підтримка та турбота – 4,12, вигорання на робочому місці – 3,27.

Підсумовуючі отримані дані, констатуємо, що ENPS працівників «Хоуп оф Юкрейн» за 1 рік дослідження впав на 21% пункт і основним фактором, що вплинув на це, є вигорання на робочому місці.

Задля глибшого розуміння причин вигорання на робочому місці було проведено додаткове анонімне опитування, де працівникам було запропоновано описати дві основні причини вигорання на робочому місці. 100% працівників однією з причин назвали загальну втому внаслідок недосипання та ворожих нічних атак.

Результати дослідження підтвердили гіпотезу, що ENPS може мати значну похибку внаслідок впливу зовнішніх факторів і для кращого розуміння має бути підкріплений додатковим даними. Тобто, при наявності деяких важких

зовнішніх факторів (як от війна, терористичні атаки тощо) ENPS може не показати реальний рівень лояльності працівників організації, що, в свою чергу, може суттєво вплинути на прийняття релевантних управлінських рішень. Зазначена гіпотеза, а також метод ENPS, потребують додаткових досліджень, задля розробки рекомендацій щодо ефективного використання даного методу в українських реаліях та правильного розуміння його результатів.

Ключові слова: лояльність; управління лояльністю; ENPS; ресурсна криза.

Список використаних джерел

1. Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни, серпень 2024. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny (дата звернення - 27.11.2025).

2. Національний банк України. Інфляційний звіт за жовтень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4.pdf (дата звернення - 27.11.2025).

3. Опитування ресурсу rabota.ua. URL: https://budni.robota.ua/recruiting/viyizd-cholovikiv-18-22-rokiv (дата звернення - 27.11.2025).

4. Котовська І. Залученість персоналу та її вплив на розвиток компанії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип.1 (32). С.113-122.

5. Стамбульська Х.Б., Передало Х.С. Лояльність працівників: сутність та індикатор виміру. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, №2 (8), 2022. С. 104 – 111.

6. Sedlak, P. Employee Net Promoter Score (eNPS) as a Single-item Measure of Employee Work Satisfaction. An Empirical Evidence from Companies Operating in Poland. In Michałkiewicz & W. Mierzejewska (Eds.), Contemporary organisation and management. Challenges and trends. 2020. pp. 347–357.

Парадигмальна трансформація управління будівельними проектами через інтеграцію штучного інтелекту

Данило Курбанов
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kurbanovds@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0002-6014-2556
Олександр Сумець
академік Академії економічних наук України,
д-р екон. наук, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sumets.alehander@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-7116-3857

Актуальність теми. Стрімка цифровізація будівельної галузі та зростання складності інфраструктурних проєктів створюють потребу в нових підходах до управління будівництвом. Однією з ключових технологій, що трансформують галузь, є штучний інтелект (ШІ), який у поєднанні з інформаційним моделюванням будівель (BIM - Building Information Modeling) формує основу сучасних інтелектуальних систем управління будівельними проєктами (УБП). Інтеграція ШІ дозволяє підвищити точність планування, оптимізувати ресурси, зменшити ризики та підвищити безпеку на всіх етапах реалізації проєктів.

Україна, яка стоїть перед масштабними викликами відбудови, має унікальну можливість впроваджувати найсучасніші цифрові стандарти та практики.

Аналіз літературних джерел за досліджуваним питанням. Сучасні дослідження в галузі управління будівельними проєктами приділяють значну увагу цифровій трансформації, впровадженню BIM та використанню ШІ. Значний вплив на розвиток наукового дискусу мають праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Бушуєва В.В., Бушуєва Н.С., Теслі О.М., Бедринця В., Гончаренко І., Кошкіна В.О., Керцнера Г., Левенсона С., Р. Тернера.

Метою дослідження є теоретичне та прикладне обґрунтування парадигмальної трансформації управління будівельними проєктами на основі інтеграції інструментів штучного інтелекту, аналіз глобальних моделей застосування ШІ та визначення українського вектора розвитку у контексті післявоєнної відбудови та цифровізації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інтеграція ШІ в УБП є визначальною ознакою не просто технологічної модернізації, а справжньої парадигмальної трансформації. Цей зсув полягає у зміні базового способу мислення та прийняття рішень, переходячи до моделі, що керує даними (Data- Driven Decision-Making, DDD) [1]. ШІ перетворює УБП з процесу, орієнтованого на контроль виробництва, на процес управління знаннями, які створюються на основі аналізу величезних масивів багатовимірних даних.

Штучний інтелект виступає рушійною силою нової ери зростання в будівельній індустрії. Очікуваний вплив є значним, оскільки інструменти на

основі ШІ надають можливість підприємствам не лише підвищувати ефективність і продуктивність, але й радикально знижувати витрати та мінімізувати ризики, забезпечуючи завершення проєктів вчасно та в межах бюджету [2].

Ключовими інструментами, які трансформують управління проектами, є машинне навчання (ML) та глибоке навчання (DL). Алгоритми машинного навчання революціонізують УБП завдяки їхній здатності аналізувати величезні масиви історичних даних [3]. Виявлення прихованих закономірностей у цих масивах дозволяє створювати потужні предиктивні моделі, які здатні прогнозувати потенційні затримки або перевитрати бюджету з високою точністю, тим самим забезпечуючи можливість для проактивних стратегій пом'якшення ризиків [1].

Особливе місце займає генеративний ШІ (GenAI), який кардинально змінює концептуальну фазу проекту. GenAI може швидко досліджувати тисячі дизайнерських можливостей, оптимізуючи їх за складним взаємозв'язком факторів, включаючи енергоефективність, вартість, структурну цілісність та навіть естетичну привабливість. Це прискорює інновації та дозволяє досягати оптимальних рішень, недосяжних традиційними методами.

Нижче наведемо чотири узагальнені ключові напрями впливу ШІ на управління будівельними проектами.

1. Синергія ШІ та BIM. Інтеграція штучного інтелекту з технологією BIM підсилює ефективність управління проєктом на всіх етапах його реалізації. На стадії проєктування ШІ забезпечує швидке виявлення колізій, пропонує альтернативні рішення та суттєво зменшує кількість проектних помилок. У процесі будівництва інтелектуальні системи дозволяють оперативно реагувати на зміни чи непередбачувані обставини, підвищуючи точність планування та стабільність виконання. Під час експлуатації та обслуговування об'єкта ШІ здатний ефективно опрацьовувати великі масиви даних, формуючи зрозумілу та корисну аналітику для менеджерів [4].

Поєднання ШІ та BIM сприяє формуванню єдиного цифрового хребта (Digital Spine), який стандартизує формати даних між різними платформами та забезпечує послідовний обмін інформацією. Це має особливе значення для масштабних інфраструктурних проєктів і концепцій розумних міст, де якість та сумісність даних є ключовими умовами успішної реалізації [5].

2. Предиктивне управління ризиками та плануванням. ШІ забезпечує високу точність прогнозів (до 96,5% щодо графіків і 93,8% щодо бюджету). Це дозволяє проактивно вирішувати проблеми та зменшувати затримки виконання проектів до 30%. Алгоритми коригують графіки з урахуванням ресурсів, погоди та логістики [6].

3. Оптимізація витрат та ресурсів. Фінансові переваги інтеграції ШІ є кумулятивними та багатовимірними. Рішення на основі ШІ призвели до середнього скорочення прямих витрат на 27,3% порівняно з конвенційними методами. Ці скорочення є прямим наслідком високої предиктивної точності, яка дозволяє оптимізувати всі операційні аспекти [7].

4. Підвищення безпеки та продуктивності. Комп'ютерний зір фіксує пору-

шення безпеки з точністю 94,3%, зменшуючи травматизм на 58,7% і підвищуючи відповідність нормам на 76,2%. Автоматизація звітності та рутинних задач прискорює завершення проєктів до 25% і дозволяє інженерам зосередитися на ключових задачах [6].

Висновки. Отже, на цей момент часу в світі відбувається стрімке проникнення ШІ в будівельну сферу, яке на даному етапі безсумнівно несе позитивні зміни в галузі в цілому. Україна має стратегічну потребу у впровадженні ШІ для прозорої та швидкої відбудови, але не дивлячись на те, що наша держава посідає одну з лідируючих позицій за кількістю ІТ-спеціалістів в Європі [8], ефективному впровадженню ШІ технологій перешкоджають низка бар'єрів. Основними викликами для масового впровадження ШІ в Україні є [9]:

1. Регуляторні вимоги. Необхідність гармонізації регуляторного середовища із законодавством ЄС, що забезпечить прозорість та інтеграцію з європейськими стандартами.

2. Інфраструктурні обмеження. Обмежений перехід до хмарних рішень. Робота з великими будівельними даними вимагає надійної, масштабованої хмарної інфраструктури.

3. Потреба в інвестиціях. Необхідні цілеспрямовані інвестиції у нарощування потенціалу та інфраструктуру даних.

4. Міжнародна інтеграція. Для забезпечення прозорості та залучення міжнародних партнерів критично важливим є полегшення ранньої участі України у європейських просторах даних та проектах, таких як федеративна хмарна інфраструктура GAIA-X.

Ці виклики є більш фундаментальними порівняно з проблемами, з якими стикаються західні ринки, де головними перешкодами часто є інтеграція зі застарілими системами та етичне управління.

Проекти відбудови надають Україні унікальну можливість «розбудови з чистого листа» для негайного впровадження передових, стандартизованих AI-систем у широкому масштабі. На відміну від західних компаній, які обтяжені інтеграцією нових технологій у застарілі інфраструктури, Україна може запровадити найкращі практики та стандартизації одразу.

Для цього необхідно інтегрувати негайні проекти відновлення у довгострокову інноваційну стратегію, орієнтовану на ШІ [9]. Це дозволить не лише ефективно керувати окремими проектами, але й створити уніфіковані цифрові стандарти, необхідні для великомасштабного та прозорого національного відновлення. Отже, Україна може позиціонувати себе як регіональний лідер у етичному, стандартизованому та технологічно просунутому управлінні будівельними проектами.

Ключові слова: управління проєктами, будівельна галузь, штучний інтелект, управління будівельними проєктами.

Список використаних джерел

1. How AI can transform construction. Laing O'Rourke. URL: https://www.laingorourke.com/thinking/how-ai-can-transform-construction/ (дата звернення: 23.11.2025).

2. Innovative AI in Construction: 10 Uses Redefining Building Projects. CMiC. URL: https://cmicglobal.com/innovative-ai-in-construction-10-uses/ (дата звернення: 23.11.2025).

3. AI in Project Management: Exploring Theoretical Models for Decision-Making and Risk Management. Fair East Publishers. URL: https://www.fepbl.com (дата звернення: 23.11.2025).

4. The Role of Artificial Intelligence in the Transformation of the BIM Environment: Current State and Future Trends. Applied Sciences. MDPI. URL: https://www.mdpi.com (дата звернення: 23.11.2025).

5. How Does AI Boost Data Quality in the Construction Industry? SiteMap. URL: https://sitemap.com (дата звернення: 23.11.2025).

6. Gudibandi S. P. R. AI in Construction Project Management: Enhancing Efficiency and Reducing Costs. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/389039387_AI_in_Construction_Project_Management_Enhancing_Efficiency_and_Reducing_Costs (дата звернення: 23.11.2025).

7. Unlock AI Use Cases in Construction: The Ultimate Guide. SmartDev. URL: https://smartdev.com (дата звернення: 23.11.2025).

8. Україна посідає друге місце за кількістю ШІ-компаній у Центральній та Східній Європі: результати дослідження про штучний інтелект. Міністерство цифрової трансформації України. 19 черв. 2024. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 23.11.2025).

9. Mapping the use of artificial intelligence in priority sectors and the framework conditions. UNIDO. 2024. URL: https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/AI_Ukraine.pdf (дата звернення: 23.11.2025).

Трансформація законодавчого процесу України в контексті вступу до ЄС та завершення воєнного стану: нові процедури прозорості, участі та лобіювання

Ольга Корнієнко
к.ю.н., доцент кафедри теорії та історії держави і права,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: korniyenkooo@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-2836-9585

Після завершення воєнного стану в Україні постає завдання відновлення не лише мирних процедур законотворення, але й формування нової моделі взаємодії між державою, громадськістю та стейкхолдерами у процесі вироблення публічної політики. Трансформація політичних інститутів відбувається у ширшому контексті євроінтеграції, яка передбачає впровадження стандартів прозорості, відкритості та належного врядування. Умовою отримання статусу кандидата в члени Європейського Союзу стало ухвалення Україною низки нормативних актів, спрямованих на регулювання впливу інтересів та розширення інструментів участі громадян у розробленні рішень. Це означає, що реформування законодавчого процесу виходить за межі процедурної модернізації та охоплює зміну самого характеру відносин між державою та суспільством.

Одним із ключових елементів цієї зміни є запровадження правового регулювання лобіювання. Закон України «Про лобіювання» (2024) [1] формує правові рамки для легального та прозорого впливу на ухвалення рішень, переводячи взаємодію між суб'єктами публічної влади та зацікавленими групами з неформальної площини у регламентовану та підзвітну. Встановлення обов'язкової реєстрації суб'єктів лобіювання, визначення вимог до прозорості контактів та запобігання конфлікту інтересів забезпечують перехід до моделі, у якій вплив на політичні рішення визнається легітимним за умови його відкритості та документованості. Така інституціалізація лобістської діяльності відповідає європейській практиці і сприяє формуванню симетричних та передбачуваних взаємин між органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та експертним середовищем.

Іншим важливим елементом трансформації є запровадження механізмів участі громадськості у виробленні державної політики. Закон України «Про публічні консультації» (2024) [2], хоча формально стосується органів виконавчої влади, закладає новий стандарт відкритості, який може бути імплементований і в діяльність парламенту. Він встановлює обов'язковість оприлюднення проєктів нормативних актів, визначає процедури подання та розгляду пропозицій, а також зобов'язує органи влади надавати публічні звіти щодо врахування або відхилення надісланих зауважень. У цьому контексті громадськість перестає бути пасивним спостерігачем і набуває статусу повноправного учасника процесу формування політики, що відповідає підходам, поширеним у державах–членах ЄС.

Таким чином, впровадження законів про лобіювання та публічні консультації,

у поєднанні з поверненням парламенту до повноцінної дії Регламенту Верховної Ради, створює нову архітектуру взаємодії між державою та недержавними акторами. Йдеться не лише про підвищення прозорості чи покращення технічної якості нормативних актів, але й про формування іншої моделі врядування, у якій прийняття політичних рішень ґрунтується на відкритості, інклюзивності та підзвітності. Така модель наближає українську систему публічної політики до європейських стандартів та сприяє зміцненню довіри між владою і суспільством, що є критично важливим для держави, яка виходить із війни та рухається шляхом глибокої інституційної модернізації.

Ключові слова: лобіювання; публічні консультації; прозорість; врядування.

Список використаних джерел

1. Про лобіювання: Закон України від 23.02.2024 №3606-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text (Дата звернення 25.11.2025)

2. Про публічні консультації: Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text (Дата звернення 25.11.2025)

3. Регламент Верховної Ради України: Закон України від 10.02.2010 №1861-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text (Дата звернення 25.11.2025)

Документування як інструмент підвищення ефективності управління знаннями в ІТ-командах за умов віддаленої роботи

Олександр Боголій
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: boholiiom@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0253-667X

Документація програмного забезпечення є однією з ключових складових процесу розробки та супроводу сучасних ІТ-продуктів. Якісне документування забезпечує збереження знань, узгодженість технічних рішень, ефективність взаємодії між членами команди та прискорює процес внесення змін у складні програмні системи.

Актуальні міжнародні стандарти, зокрема ISO/IEC 6592:20000 та відповідний ДСТУ 4302:2004, визначають підходи до формування, структури та вимог до документації програмних систем. У сучасній ІТ-практиці під терміном «ІТ-документація» розуміють будь-яку зафіксовану інформацію, яка описує архітектуру, функціональність, інфраструктуру, процеси розробки чи операційної діяльності. Вона є важливим інструментом для розробників, тестувальників, менеджерів, DevOps-фахівців та інших зацікавлених сторін, які залучені до постачання та підтримки програмного продукту.

Значення документації зростає в умовах віддаленої та розподіленої роботи, де обмежена синхронна комунікація між учасниками проєкту та ускладнений неформальний обмін інформацією [1]. У таких командах саме документація виконує роль центрального сховища знань, компенсуючи нестачу особистих зустрічей і спонтанних обговорень [2]. Усі ці фактори підвищують необхідність у стандартизованій та доступній документації. Наявність чітко структурованих документів знижує залежність від синхронних зустрічей, забезпечує швидшу адаптацію нових фахівців та сприяє мінімізації ризиків втрати знань у випадку ротації персоналу.

Використання шаблонів на кшталт TDD [3], RFC або ADR-документів[4] допомагає зменшити час підготовки матеріалів, спростити узгодження рішень та полегшити доступ до накопичених знань для нових учасників команди [5]. Такий підхід формує основу для сталої якості документації, яка надалі може бути інтегрована в ширші системи управління знаннями.

Крім того, логічно розвивається застосування інструментів штучного інтелекту, які можуть значно підсилити як якість, так і швидкість документування. Автоматичне генерування описів коду та створення короткий виклад технічних рішень допомагає зменшити навантаження на розробників і аналітиків, мінімізує дублювання зусиль і скорочує час, необхідний для створення або оновлення документації [6]. У результаті процес документування стає більш динамічним і адаптивним.

Таким чином, стандартизована документація програмного забезпечення у

поєднанні з інструментами штучного інтелекту забезпечує ефективне збереження знань, узгодження рішень і покращує взаємодію в ІТ-командах, особливо за віддаленої роботи.

Ключові слова: технічний дизайн, документування, віддалена робота команд, розробка ПЗ, штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. R. Reunamäki і C. F. Fey, «Remote agile: Problems, solutions, and pitfalls to avoid», Bus. Horiz., 2022, [Online]. Доступний у: https://research.aalto.fi/en/publications/remote-agile-problems-solutions-and-pitfalls-to-avoid

2. C. J. Stettina і E. Kroon, «Is there an agile handover? An empirical study of documentation and project handover practices across agile software teams», в 2013 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE) & IEEE International Technology Management Conference, Чер 2013, с. 1–12. doi: 10.1109/ITMC.2013.7352703.

3. О. Боголій, «ДОКУМЕНТАЦІЯ ТЕХНІЧНОГО ДИЗАЙНУ ПРОГРАМНОГО РІШЕННЯ», 2024. [Online]. Доступний у: https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2025

4. «Architectural Decision Records (ADRs)», Architectural Decision Records. Дата звернення: 01, Грудень 2025. [Online]. Доступний у: https://adr.github.io/

5. Mage, «How to write technical design docs», DEV Community. Листопад 2021. Дата звернення: 24, Червень 2023. [Online]. Доступний у: https://dev.to/mage_ai/how-to-write-technical-design-docs-c02

6. S. S. Dvivedi, V. Vijay, S. L. R. Pujari, S. Lodh, і D. Kumar, «A Comparative Analysis of Large Language Models for Code Documentation Generation», 27, Квітень 2024, arXiv: arXiv:2312.10349. doi: 10.48550/arXiv.2312.10349.hh

Розвиток системи управління персоналом дистриб'юторів споживчих товарів

Віталій Скиба
здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SkybaVM@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0006-0631-5013
Віктор Алькема
д.е.н, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Сучасний ринок споживчих товарів характеризується високою конкуренцією, динамічністю попиту та необхідністю швидкого реагування на зміни поведінки покупців. Для дистриб'юторських компаній, діяльність яких залежить від ефективності логістичних процесів, продажів та сервісного обслуговування, якість управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення конкурентних переваг.

Проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів, високої плинності в торгових та логістичних підрозділах, а також потреба в розвитку цифрових компетентностей вимагають удосконалення системи HR-менеджменту, орієнтованої на результативність, адаптивність і мотивацію працівників. Наше дослідження дозволить виявити слабкі місця існуючої системи управління персоналом, протестувати нові підходи та оцінити їх потенційну ефективність перед масштабним впровадженням.

Мета дослідження. Оцінити стан та визначити напрями розвитку системи управління персоналом у дистриб'юторських компаніях споживчих товарів шляхом проведення дослідження HR-процесів.

Завдання дослідження: проаналізувати особливості діяльності дистриб'юторів споживчих товарів та визначити ключові вимоги до компетентності персоналу; оцінити існуючу систему управління персоналом (підбір, адаптація, мотивація, навчання, оцінювання ефективності). Виявити проблемні аспекти та фактори, що стримують розвиток HR-системи у дистриб'юторських компаніях; проаналізувати результати дослідження та визначити потенційні напрями вдосконалення системи управління персоналом; сформувати рекомендації щодо розвитку HR-системи, які можуть бути масштабовані на інші дистриб'юторські компанії.

Діяльність дистриб'юторів споживчих товарів в Україні відбувається в умовах високої конкуренції та швидкої зміни ринкової кон'юнктури. Ефективність таких компаній значною мірою залежить від здатності забезпечувати безперебійну логістику, точне прогнозування попиту та якісну взаємодію з торговими мережами.

На першому етапі дослідження нами здійснено аналіз наукових джерел з

проблематики дослідження, який підтверджує, що розвиток системи управління персоналом у дистриб'юторських компаніях вимагає комплексного підходу. Вітчизняні наукові джерела підкреслюють необхідність оптимізації процесів та адаптації до локальних умов. Зарубіжні дослідження акцентують увагу на стратегічній ролі HR, залученості персоналу та подоланні плинності кадрів через покращення робочого середовища та збалансовані системи мотивації [12, 13]. Спільним для обох підходів є визнання важливості цифровізації HR-процесів та аналітичної підтримки для прийняття ефективних управлінських рішень.

Представлені джерела О. В. Базарової [3], О. А. Грішнової [4], В. В. Коваленко [5], О. М. Ніколенко [5], Г. С. Лопушняк [9], Л. І. Федулової [11] формують цілісну картину управління персоналом: від фундаментальних економічних засад та теорій до конкретних практичних інструментів, методів розвитку персоналу та аналізу сучасних тенденцій в українських реаліях. Вони підкреслюють необхідність комплексного, стратегічного та адаптивного підходу до HR-менеджменту.

На другому етапі дослідження нами обрано для аналізу дві національні дистриб'юторські компанії – Ascania FMCG та STV Group, діяльність яких репрезентує сучасний стан українського FMCG-дистрибуційного ринку.

Ascania FMCG є багатопрофільним оператором із широким портфелем міжнародних брендів. Компанія здійснює діяльність у ключових регіонах України, працює з різними форматами торгових точок (роздріб, HoReCa, АЗС, аптечні мережі) та поєднує дистрибуцію з маркетинговою підтримкою брендів. Характерними рисами є масштабна логістична інфраструктура, орієнтація на підвищення якості сервісу та активна участь у просуванні товарів на ринок [1].

STV Group забезпечує національне покриття, спеціалізується на комплексній дистрибуції та наданні 3PL-послуг. Компанія зосереджується на точності логістичних операцій, ефективному управлінні запасами, передпродажному та після продажному обслуговуванні клієнтів. Її діяльність відзначається високим рівнем стандартизації процесів, розвиненою регіональною інфраструктурою та партнерською моделлю взаємодії з постачальниками і торговими мережами [2].

Спільними особливостями діяльності обох компаній є багатоканальна система збуту, велике та різнорідне товарне портфоліо, високі вимоги до логістики, потреба в точному прогнозуванні попиту, а також орієнтація на довгострокові партнерські відносини з контрагентами. У таких умовах вимоги до персоналу стають цілком визначальними для конкурентоспроможності дистриб'юторських підприємств.

На основі проведеного аналізу визначено ключові компетентності працівників дистриб'юторських компаній:

Ефективна діяльність дистриб'юторських компаній значною мірою залежить від сформованої компетентнісної моделі персоналу, яка відображає вимоги до знань, умінь та поведінкових характеристик працівників різних підрозділів. На основі аналізу функцій дистрибуції та потреб сучасних FMCG-компаній виокремлено низку компетентностей, що є критично важливими для забезпе-

чення стабільності логістичних процесів, виконання планів продажів та підтримання високого рівня сервісу.

Однією з базових є логістична компетентність, що охоплює знання принципів складської логістики, управління товарними запасами, ротації продукції та організації маршрутів доставки. Ця компетентність є ключовою для логістиків, керівників складів, кур'єрів та операційних менеджерів, оскільки саме вони забезпечують безперебійну роботу ланцюга постачання.

Не менш важливою є компетентність у сфері продажів та мерчандайзингу, що включає навички проведення перемовин, ефективної взаємодії з торговими точками, виконання стандартів викладки та супровід промоакцій. Вона є критичною для торгових представників, супервайзерів та менеджерів із продажу, які безпосередньо впливають на присутність бренду на ринку.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідною є аналітична компетентність, що передбачає вміння аналізувати дані продажів, прогнозувати попит і формувати аналітичні звіти. Ця компетентність є визначальною для аналітиків, категорійних менеджерів та керівників підрозділів, адже саме вони відповідають за планування асортименту й оптимізацію товарних потоків.

Фінансова грамотність є важливою для менеджерів середньої та вищої ланки. Вона охоплює розуміння маржинальності, оборотності товарних запасів, витрат логістики та принципів бюджетування, що дозволяє забезпечувати рентабельність операцій і приймати стратегічно виважені рішення.

Усі працівники дистриб'юторських компаній, а особливо торгові та регіональні менеджери, мають володіти комунікаційною компетентністю, яка проявляється у здатності ефективно взаємодіяти з торговими мережами, працювати в команді, вести переговори та вирішувати конфліктні ситуації. Саме якісна комунікація забезпечує узгодженість дій між підрозділами та формує позитивний імідж компанії серед партнерів.

В умовах високої динамічності FMCG-ринку значного значення набувають гнучкість та адаптивність, тобто здатність швидко реагувати на зміни попиту, логістичних умов чи асортименту. Ця компетентність важлива як для торгових команд, так і для логістів та операційних менеджерів, які працюють у ситуаціях частих змін.

Цифровізація бізнес-процесів робить критично необхідною цифрову компетентність, що включає роботу з ERP-, WMS- та CRM-системами, а також з мобільними інструментами контролю логістики та збуту. Вона є обов'язковою для всіх працівників операційної та збутової ланки, оскільки від правильності роботи із цифровими системами залежить точність даних і швидкість процесів.

Завершальною універсальною компетентністю є орієнтація на розвиток і навчання, що передбачає готовність персоналу постійно опановувати нові бренди, технології, процедури та цифрові й аналітичні інструменти. У контексті швидких змін ринку ця компетентність стає необхідною для всіх категорій працівників, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до нових викликів.

У сукупності зазначені компетентності формують основу професійної ефективності персоналу дистриб'юторських компаній та сприяють підвищенню продуктивності, якості сервісу та стратегічної стійкості організацій.

Таким чином, ефективність системи управління персоналом у дистриб'юторських компаніях безпосередньо залежить від здатності формувати та розвивати набір компетентностей, які забезпечують якісне виконання логістичних, збутових та аналітичних функцій у складних ринкових умовах.

Використовуючи досвід українських компаній, на третьому етапі дослідження, нами розроблена компетентнісна модель персоналу дистриб'юторських компаній.

Компетентнісна модель – це систематизований опис компетенцій, необхідних працівникам конкретної компанії або галузі для досягнення високих результатів. Для дистриб'юторів споживчих товарів модель включає три рівні: базові, функціональні та стратегічні компетентності.

Узагальнена компетентнісна модель персоналу дистриб'юторських компаній ґрунтується на трирівневій структурі, що відображає різний ступінь складності професійних завдань та відповідальності працівників. Такий підхід дозволяє чітко розподілити компетентності залежно від рівня впливу працівника на операційні, функціональні або стратегічні процеси компанії, забезпечуючи системність оцінювання, добору й розвитку персоналу.

На базовому рівні зосереджені компетентності, які є універсальними та необхідними для всіх категорій працівників незалежно від їх функціональних обов'язків. До них належать комунікаційна компетентність, цифрова грамотність, адаптивність, орієнтація на навчання та відповідальність. Ці компетентності забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами, готовність до змін, здатність працювати із сучасними технологічними інструментами та підтримувати дисципліну в операційній діяльності. Вони проявляються у всіх структурних підрозділах, включно зі складом, логістикою, продажами та аналітичними функціями.

Функціональний рівень компетентностей відображає спеціалізовані професійні знання та вміння, необхідні для виконання конкретних виробничих завдань. На цьому рівні зосереджені такі компетентності, як логістична підготовка, володіння техніками продажів, навички мерчандайзингу, аналітичні здібності та управління товарними запасами. Вказані компетентності є критично важливими для логістиків, торгових представників, аналітиків і категорійних менеджерів, оскільки саме вони виконують функціональні ролі, пов'язані зі збутом, обробкою даних, плануванням асортименту та оптимізацією товарного потоку.

Найвищий – стратегічний рівень компетентності – охоплює ті професійні та особистісні характеристики, які визначають здатність працівника впливати на довгостроковий розвиток компанії. До цього рівня належать стратегічне мислення, управління змінами, формування партнерських відносин, оптимізація бізнес-процесів та управління ризиками. Ці компетентності характерні для

топ-менеджменту, регіональних керівників та директорів департаментів і проявляються у процесі ухвалення стратегічних рішень, розробленні політик, вибудовуванні партнерства з ключовими клієнтами та забезпеченні організаційної стійкості.

Таким чином, запропонована узагальнена компетентнісна модель демонструє логічну послідовність розвитку компетентностей – від універсальних базових до спеціалізованих функціональних і стратегічних. Вона забезпечує можливість формування чітких критеріїв добору та оцінювання персоналу, сприяє підвищенню якості управлінських рішень та оптимізації роботи дистриб'юторських компаній у динамічних ринкових умовах.

Ефективність діяльності дистриб'юторських компаній значною мірою залежить від якості системи управління персоналом, оскільки саме працівники забезпечують оперативний продаж, просування продукції, підтримання логістичних процесів та реалізацію контактів з торговими точками. В умовах високої конкуренції на FMCG-ринку, сезонних коливань попиту та територіальної розгалуженості бізнесу, HR-система набуває стратегічного значення.

І, четвертий етап нашого дослідження, присвячений аналізу проблемних аспектів, стримувальних факторів та їх наслідків, характерних для дистриб'юторських компаній України з метою ідентифікації ключових напрямів удосконалення HR-системи.

Аналіз HR-системи дистриб'юторських компаній показує, що на її ефективність суттєво впливають проблеми у підборі, адаптації, мотивації, навчанні та оцінюванні персоналу. Однією з найгостріших проблем є дефіцит торгових представників, висока плинність кадрів та недостатня увага до soft skills, що зумовлює зриви продажів і зростання витрат на рекрутинг. Процес адаптації залишається нерівномірним через відсутність єдиних стандартів, перевантаженість керівників та нестачу наставників. Це призводить до повільного виходу нових працівників на продуктивність і нерівномірної якості сервісу в регіонах. Мотиваційні системи характеризуються сезонністю доходів, дисбалансом стимулів і нестачею нематеріальних інструментів, що спричиняє зниження залученості та професійне вигорання. Сфера навчання страждає через відсутність LMS, нерегулярність тренінгів та низькі інвестиції, що уповільнює розвиток компетентностей і підвищує ризик помилок у логістичних операціях. Оцінювання ефективності є формальним, орієнтованим переважно на кількісні KPI та позбавленим компетентнісної основи, що веде до суб'єктивності та демотивації. Відсутність HR-аналітики та орієнтація на короткострокові результати ускладнюють планування професійного розвитку. Додаткові труднощі створюють організаційні обмеження, такі як фрагментарність HR-процесів, перевантаженість менеджерів і сезонність попиту. Сукупність цих факторів знижує стратегічну роль HR-функції та підвищує операційні ризики компаній. Загалом виявлені проблеми свідчать про системний характер труднощів і необхідність комплексної модернізації HR-системи дистриб'юторських підприємств.

Проведений аналіз засвідчив наявність низки системних проблем, які впливають на ефективність управління персоналом у дистриб'юторських компаніях. Найбільш критичними є: складність підбору кваліфікованих працівників, нерівномірність адаптаційних програм, дисбаланс мотиваційних систем, недостатній рівень навчання нефронтових підрозділів та орієнтація оцінювання персоналу виключно на кількісні показники. Виявлені стримувальні фактори – логістична складність, регіональна фрагментованість, низький рівень цифровізації HR-процесів і конкуренція за кадри – посилюють негативний вплив проблем на діяльність компаній. У сукупності вони призводять до високої плинності персоналу, уповільнення виходу нових працівників на продуктивність, зниження залученості та ускладнення реалізації стратегічних планів компаній. Отже, подальший розвиток HR-системи потребує комплексного перегляду ключових процесів – від підбору та адаптації до навчання й оцінювання, а також підвищення рівня автоматизації та аналітичної підтримки HR-функції.

Рекомендації щодо розвитку HR-системи, які можуть бути масштабовані на інші дистриб'юторські компанії. Для підвищення ефективності HR-системи дистриб'юторським компаніям необхідно впровадити стандартизований процес підбору з чіткими вимогами до компетентностей та посиленою оцінкою soft skills. Доцільно розширити джерела залучення кандидатів, використовуючи регіональні партнерства, внутрішні кадрові резерви та реферальні програми. Адаптацію слід уніфікувати через створення єдиних onboarding-скриптів, навчальних маршрутів і системи наставництва. Мотиваційну систему варто збалансувати, поєднавши фінансові стимули зі структурованими нематеріальними інструментами – визнанням, участю у проєктах та розвитковими можливостями. Потрібно впровадити LMS або внутрішню платформу для регулярного навчання, коротких модулів і перевірки знань. Доцільно посилити підготовку торгових представників і логістичних команд через практикоорієнтовані тренінги та мікролернінг. Систему оцінювання варто трансформувати, ґрунтуючи її на компетентнісній моделі, регулярному фідбеку та комбінованих KPI. Розвиток HR-аналітики дозволить підвищити об'єктивність кадрових рішень та планування кар'єрних траєкторій. Компаніям необхідно підвищити рівень цифровізації HR-процесів, інтегруючи e-HR інструменти для рекрутингу, адаптації та навчання. Комплексна модернізація HR-функції забезпечить стабільність персоналу, зниження операційних ризиків та зміцнення конкурентоспроможності дистриб'юторів.

Ключові слова: дистриб'юторські компанії, персонал, компетентності, компетентнісна модель, ефективність, HR-системи.

Список використаних джерел

1. Профіль компанії: Ascania FMCG (велика дистрибуційна мережа, яка працює з багатьма міжнародними брендами (їжа, напої, non-food) та має розгалужену мережу власних філій по Україні). ascania-fmcg.com+1

1. Профіль компанії: STV Group (національний дистриб'ютор FMCG, що працює з понад 50 брендами.) STV Group Ukraine

2. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 8, https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853
3. Базарова О. В. Управління персоналом: теоретико-методологічні засади та інструментарій : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 356 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2019. 463 с.
5. Коваленко, В. В., & Ніколенко, О. М. Цифрова трансформація в управлінні людськими ресурсами підприємств. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2022. № 19. С. 132-140.
6. Колот, А. В. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 380 с.
7. Кошелик О. В. Сучасні підходи до розвитку HR-систем в українських підприємствах. Економіка і регіон. 2022. № 4. С. 45–52.
8. Кибанов А. Я., Балан О. С. Управління трудовим потенціалом підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 288 с.
9. Лопушняк Г. С. Формування та розвиток кадрової політики підприємств у сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 3. С. 112–119.
10. Федулова, Л. І. Інноваційна економіка: Навчальний посібник. Київ: Либідь, 2020. 480 с.
11. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 784 p.
12. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 316 p.

Сучасні механізми фінансування проектів в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств

Оксана Кириченко
д.е.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5244-8323

Сучасний стан підприємств та необхідність впровадження процесів їх розвитку, оновлення на засадах реалізації проектів, впровадження нових технологій та інновацій потребує значних інвестиційних ресурсів, яких сьогодні в Україні недостатньо. Щодо прямих інвестицій вони в першу чергу спрямовуються на інвестування в основні фонди, активи, техніко-технологічні потужності, а не в створення нематеріальних активів та здійснення високоризикових інноваційних розробок. Досвід провідних країн світу свідчить, що найбільш ефективними інвесторами в інноваційному розвитку національної економіки можуть виступати саме вітчизняні інвестори – юридичні та фізичні особи. Питання в іншому, яким чином акумулювати та залучити ці роздрібнені, незначні за кожним окремим суб'єктом, але вагомі за загальним обсягом та перспективами залучення, інвестиційні ресурси. Це важливе питання, безперечно є питанням формування та впровадження механізмів венчурного фінансування проектів в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери ІТ, бізнесом, в умовах відновлювальної економіки що мають пріоритетне та важливе значення.

Дослідження теоретико-методичних засад та практичних питань формування механізмів венчурного фінансування в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери ІТ, бізнесом вивчалося у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

За визначенням О. Кузьміна, І. Літвін під венчурним капіталом розуміють довгострокові прямі інвестиції, що мають пайовий характер та вкладаються інституціональними та індивідуальними інвесторами на тривалий період в розвиток новостворених інноваційних підприємств [1].

За дослідженням А. Поручника Л. Антонюк венчурний капітал визначається як система відносин між суб'єктами венчурного підприємництва, що забезпечує акумулювання вільних коштів вкладників та їх подальше спрямування [2].

У працях О. Джусова зазначено, що основним напрямком на який спрямовується венчурний капітал є фінансування підприємств зорієнтованих на створення та впровадження інновацій [3].

Венчурний капітал зосереджується акумулюється в венчурних фондах, що одночасно акумулюють та розподіляють, через діяльність венчурних управляючих компаній, залучені ресурси [4]. За узагальнюючим визначенням венчурне фінансування є гібридною формою забезпечення інноваційних підприємств інвестиціями який поєднує найбільш ефективні функції в діяльності

ринків капіталу та банків [5]. Отже, венчурні інвестиції є сучасним ефективним механізмом інвестиційної діяльності який дає можливість вирішувати широкий комплекс завдань інвестиційного забезпечення створення та впровадження інновацій, розвитку інноваційних підприємств від здійснення фундаментальних та прикладних досліджень до створення нових та впровадження продуктів та процесів.

Потреба інвестиційних ресурсах актуалізує питання створення нових організаційних механізмів фінансування інноваційного розвитку. Як свідчить досвід провідних країн світу, найбільш ефективним інструментом фінансового ринку спрямованим на інвестування в інноваційний розвиток є механізм венчурного фінансування. Впровадження механізму венчурного фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств сфери ІТ, бізнесу в умовах відновлювальної економіки потребує організаційного забезпечення формування та здійснення венчурної діяльності, що включатиме комплекс інструментів спрямованих на безпосередню організацію та забезпечення функціонування ринкових та державних інститутів а також інфраструктури венчурного інвестування в країні. Серед інструментів організаційного забезпечення слід зазначити необхідність створення, формування самих інформаційних баз підприємств, що здійснюють інноваційну діяльності і створення Єдиного Державного банку інноваційних проектів розвитку промисловості, які стали б не лише єдиними реєстрами проектів, але й базою, якою могли б скористатися промислові підприємства з метою впровадження, в межах своїх галузей, тих чи інших інноваційних розробок. Це дало б можливість по-перше поєднати розробників, інтеграторів та підприємства, що впроваджують та комерціалізують інновації, а по-друге надало би можливості до швидкої та ефективної комерціалізації інноваційних розробок, особливо в сфері процесних інновацій, а по-третє забезпечило б значну дифузію, поширення інноваційних розробок серед промислових підприємств в межах окремих галузей та на міжгалузевому рівні.

Сутність механізму венчурного фінансування полягає в акумулюванні фінансових ресурсів, відбору інноваційних проектів для подальшого фінансування, спрямування розміщення венчурних інвестицій та здійснення контролю за своєчасністю повнотою повернення вкладених інвестицій. Проте впровадження механізмів венчурного фінансування інноваційних проектів спрямованих на розвиток підприємств в умовах відновлювальної економіки та цифровізації, впровадження нових цифрових технологій має певні відмінності від загального механізму венчурного фінансування пов’язані, як вже зазначалося, із факторами створення та впровадженням нових технологій промислового призначення на радикально нових технологіях, що на мікрорівні підприємств мають тривалий термін окупності та є як матеріальними так і нематеріальними активами підприємств, що зменшує ризики та збільшує термін окупності даних інвестицій; та виводить виробничі потужності промислового комплексу країни на новий техніко-технологічний рівень, а тому має загальноекономічне та

загальнодержавне значення. Невід'ємними елементами механізму венчурного фінансування є формування та застосування важелів стимулювання та регулювання такої діяльності та застування сучасних методів та інструментів управління.

Важливого значення, в аспекті розвитку венчурного руху в країні, має наявність фахівців-менеджерів здатних організувати, запланувати та здійснювати венчурну діяльність на різних ділянках та в різних організаціях, що приймають участь в венчурному фінансуванні.

Узагальнюючи зазначимо що впровадження венчурного фінансування проектів в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери ІТ, бізнесом, в умовах відновлювальної економіки потребує формування та впровадження механізму такого фінансування, оскільки саме цей механізм є основоположним економічним інструментом, що ефективно застосовується економічно розвиненими країнами для впровадження інновацій та здійснення ефективних індустріальних змін.

Ключові слова: управління, інвестиційно-інноваційне забезпечення, підприємства, механізми, венчурне фінансування, проекти.

Список використаних джерел

1. Кузьмін, О., Літвін, І. (2009). Венчурні організації в машинобудуванні: види та тенденції розвитку. Актуальні проблеми економіки. №1(91). С. 126-135.

2. Поручник, А., Антонюк, Л. (2000). Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні: монографія. Київ : КНЕУ. 172 с.

3. Джусов, О. (2009). Інноваційний розвиток світової економіки: інвестиційний аспект: монографія. Донецьк: Юго-Восток. 278с.

4. Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 368 с. https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80

5. Кисіль М. (2009). Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного виробництва та сільських територій. Менеджмент. №11. С. 225-230.

Ключові пріоритети інноваційного розвитку підприємств в сучасних умовах євроінтеграції

Дмитро Полтавський
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PoltavskyiDO@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0004-6560-4486

Обрання напрямку інноваційного розвитку визначається можливостями підприємства та наявністю ресурсів, і в першу чергу інвестиційних, фінансових, необхідних для впровадження тих чи інших інновацій і очікуваної ефективності, яку може отримати підприємство від впровадження обраного інноваційного напряму. Проте від обраних напрямів та їх обгрунтування залежить можливість досягнення підприємством стратегічних цілей, ефективність отриманих результатів та забезпечення інноваційного розвитку загалом.

Досліджуючи перспективи інноваційного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції слід зазначити, що науковці по різному окреслюють його напрями та можливості.

Окремого значення в зростанні інноваційної активності підприємств в умовах євроінтеграції має доступ, залучення та можливість отримання фінансування для інноваційної діяльності, інноваційно-інвестиційних проєктів, оскільки інноваційна діяльність неможлива без інвестиційного забезпечення. За дослідженням науковців В. Стадник, Ю. Головчук (гальмування інноваційних процесів в українській економіці пов’язано із недостатністю внутрішніх джерел фінансування і нерозвиненістю ринку інвестицій реального сектору економіки [1]. Така не сформованість інвестиційного середовища викликана недосконалістю законодавчої бази, основ для здійснення інвестування та низького рівня інституційного, правового захисту інвестицій. Водночас, наявні на внутрішньому ринку кошти, кредитні ресурси які потенційно можуть бути спрямованими на фінансування проектів, мають високу вартість, що робить їх залучення в інвестиційно-інноваційні проєкти економічно невигідним [2]. Економічна, політична нестабільність в країні протягом багатьох років посилювала ризики та ускладнювала розвиток інвестиційного середовища.

Водночас, модернізація, оновлення виробничих баз з новим обладнанням, перехід на сучасні технології виробництва і випуск нової інноваційної продукції це завдання, реалізація яких потребуватиме розширення та зміцнення, а для багатьох підприємств і початку тісної співпраці між підприємствами реального сектору економіки та науковими, науково-дослідними організаціями, інститутами з метою адаптації і промислового впровадження результатів їх науково-дослідної діяльності, виробництва та комерціалізації інновацій, що є економічно вигідним та доцільним для всіх сторін, учасників [4, 5]. Проте, як впровадження нових технологій виробництва так і виробництво нової інноваційної продукції потребуватимуть від персоналу підприємства, працівників всіх рівнів нових

знань та навичок, а отже потребуватиме значних змін в освітній сфері, пов'язаних із необхідністю формування наукового потенціалу та професійних знань. В процесі формування цих знань мають бути задіяні навчальні заклади всіх рівнів освіти та впроваджена державна політика з прийняттям відповідного курсу на розвиток професійної освіти та формування кадрового та наукового потенціалів.

Узагальнення вище зазначеного дає можливість виявити та визначити головні пріоритети забезпечення інноваційного розвитку. На рівні держави, формування та впровадження державної політики інноваційного розвитку, такими пріоритетами є: визнання пріоритетних напрямів розбудови та розвитку національної інноваційної системи; удосконалення нормативних актів та механізмів забезпечення захисту інтелектуальної власності, прав авторів відповідно до міжнародних норми та стандартів; формування та розвиток в країні ринку розробок, інновацій; формування ринку інвестицій, сприятливого інвестиційного середовища, які давали б можливість фінансування інноваційної діяльності реалізації інноваційних проєктів в різних сферах; впровадження ефективних механізмів державного стимулювання, регулювання ринку інновацій; розміщення державних замовлень на інноваційні науково-технічні розробки, виготовлення високотехнологічної, інноваційної продукції; залучення малого та середнього підприємництва до активної участі в інноваційній діяльності; створення фондів фінансування інноваційної діяльності підприємств, в тому числі і малого підприємництва; розробка та реалізація державних цільових програм здійснення інноваційних розробок в стратегічних пріоритетних для країни напрямах; впровадження та реалізація державних програм підготовки кадрів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності і зростання технологічності виробництва та інших сфер; визначення пріоритетності розвитку вітчизняної науки та впровадження в економічній сфері розробок та винаходів, досягнень, створених вітчизняними установами та організаціями; популяризація споживання продукції вітчизняного виробництва; впровадження регуляторної політики, спрямованої на формування тісних взаємозв'язків та взаємодії між науковими установами, закладами освіти, підприємствами всіх форм власності, бізнесом, спрямованих на інноваційний розвиток, створення та впровадження у виробництво, комерціалізацію інновацій з розвитком кооперації, створення інноваційно-виробничих, інноваційних кластерів, впровадженням механізмів державно-приватного та публічно-приватного партнерства; визначення та затвердження національних пріоритетів та формування інноваційної моделі розвитку України, з розробкою та прийняттям стратегічних програм інноваційного розвитку, об'єднанням наукової, освітньої, економічної сфер.

На рівні підприємств ключовими пріоритетами інноваційного розвитку є:розробка та прийняття стратегії інноваційного розвитку підприємства із визначенням стратегічних цілей розвитку; модернізація, оновлення обладнання, технічних баз виробництва продукції; закупівля нового обладнання, відкриття нових напрямів діяльності; перехід підприємств на нові високотехнологічні процеси, впровадження нових технологій виробництва; впровадження

автоматизованих систем управління виробничими процесами та автоматизація процесів в політиці, збуті продукції, інших підсистемах підприємства; активування та розбудова взаємодії з науковими установами, організаціями з метою створення інновацій, нової техніки, технологій та їх залученням на оновлення підприємства; проведення інноваційних розробок науково-дослідної діяльності, НДДРК зі створення інноваційних товарів, технологій; розробка та впровадження у виробництво нової високотехнологічної продукції; експортна орієнтація високотехнологічної продукції підприємства; впровадження енергоефективних технологій, перехід на технології економії ресурсів, безвідходного, маловідходного виробництва; зміну структури, асортименту продукції; перехід на використання у виробництві нових більш технологічних матеріалів та сировини; навчання, підвищення кваліфікації кадрових ресурсів підприємства; впровадження програм підготовки навчання кадрів, зміцнення кадрового потенціалу підприємства; розвиток ідей, креативних інноваційних рішень, процесів, технологій у всіх сферах функціонування підприємства; акумулювання внутрішніх фінансових ресурсів та їх цільове спрямування на фінансування інноваційного розвитку; впровадження проєктування з розробкою інноваційно-інвестиційних проєктів та пошук і залучення зовнішніх інвестицій, необхідних для їх реалізації.

Узагальнюючи зазначимо, що ключовими пріоритетами інноваційного розвитку є зміцнення міжнародного партнерства та активування інвестиційних процесів із залученням європейських та світових інвесторів до фінансування інноваційних проєктів в різних сферах діяльності підприємств.

Ключові слова: управління, інноваційний розвиток, управління інноваційним розвитком підприємств, євроінтеграція.

Список використаних джерел

1. Стадник В., & Головчук Ю. (2020). Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський: Рута. 232 с.

2. Ковтуненко, К. & Пар'єва О. (2020). Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. № 2 (12). С. 128-139.

3. Кириченко О. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 2021. 368 с. https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80

4. Швець, В. & Пашкевич, М. (2013). Інноваційний розвиток економіки: процеси та явища. монографія. Д.: НГУ. 612 с.

5. Точиліна, Ю. (2019). Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. № 26. С. 88-91

Генеза поняття «профіль посади»

Олександр Правдивець
к.в.н, доцент кафедри управління фінансово-економічної безпеки,
Науково-навчального інституту менеджменту безпеки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PravdyvetsO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5242-9683

Інтенсифікація цифрової трансформації у сучасній економіці потребує точних інструментів управління людським капіталом, які забезпечують прозорість вимог до працівників, відповідність їхніх компетентностей стратегічним цілям організації й стандартам професійної діяльності. Одним із таких інструментів є профіль посади — документ, який системно описує компетентнісну модель працівника та вимоги до результатів його діяльності.

Поняття профілю посади в українському менеджменті персоналу набуло особливого значення з переходом до компетентнісного підходу в освіті, професійній підготовці та публічному управлінні. Його поява стала закономірним результатом інтеграції міжнародного досвіду та вітчизняних наукових напрацювань у сфері професіографії, кваліфікацій і кадрових технологій.

У міжнародній практиці профіль посади інтегровано в систему стандартів Міжнародної організації по стандартизації (ISO), які формують методологію управління людським капіталом. В Україні ця концепція розвивається у взаємозв'язку з професійними стандартами, Національною рамкою кваліфікацій [1] та [2].

Разом з тим, в умовах цифрової трансформації економіки, зростання вимог до ефективності праці та прозорості кадрових процедур актуалізується потреба у його законодавчому закріпленні та методологічному обґрунтуванні.

Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності єдиного підходу до визначення, структурування та використання профілю посади закріпленого у трудовому законодавстві України, попри те, що ISO чітко регламентують цей інструмент у системах управління людським капіталом.

Метою цієї роботи є дослідження історико-теоретичних засад формування поняття «профіль посади».

Класичні підходи історико-теоретичних засад формування поняття «профіль посади» були досліджені у ранніх працях Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера, в яких простежується прагнення до раціоналізації праці через стандартизацію обов'язків і кваліфікацій. Однак термін «профіль посади» ще не використовувався — його прототипом виступали опис роботи та специфікація роботи.

У 1930–1960-х рр. розвивається професіографічний підхід (Е. Гібсон, Г. Мюнстерберг), який заклав методологічну основу для створення сучасних профілів посад. З'являються перші психограмні та соціометричні моделі вимог до працівника.

Перехід до компетентнісної парадигми було здійснено у наукових працях Д. Мак Клелланд, Р. Бояцис, які стали теоретичним фундаментом сучасного розуміння профілю посади. Відбулася трансформація від опису завдань до опису здібностей і результатів діяльності.

Таким чином, поняття «профіль посади» сформувалося на перетині трьох наукових напрямів:

1. Професіографічного (опис функцій і завдань праці);

2. Психологічного (моделі здібностей і поведінкових характеристик);

3. Компетентнісного (оцінка результативності через знання, уміння, ставлення).

Разом з тим, українська наукова школа пройшла шлях від професіографічного опису праці до компетентнісних профілів посад. Професіографічні дослідження закладали основи для структурування опису професій, визначення психофізіологічних і кваліфікаційних вимог, а також трансформацію цих описів у профілі компетентностей. При цьому трудова діяльність розглядається через призму результативності та поведінкових індикаторів де «профіль посади» визначається як інтегрована компетентнісна модель для управління HR-процесами.

У рамках державної служби було сформовано практичний механізм створення типових профілів посад, які включають чітко визначені компетентності, рівні їх прояву й вагові коефіцієнти для оцінювання результатів діяльності. Цей досвід став зразком для приватного сектору економіки України.

В українському законодавстві поняття «профіль посади» прямо не визначено, проте його зміст випливає з ряду актів:

Кодекс законів про працю України [3] – визначає трудову функцію як основну характеристику посади;

Закон України «Про державну службу» [4] – вводить поняття типового профілю посади державної служби, що включає мету, функції та вимоги до компетентностей;

Закон України «Про освіту» [5] і Національна рамка кваліфікацій [1] – закладають компетентнісну основу профілю посади;

Постанови Кабінету Міністрів України № 373 (2017) [6] та № 986 (2021) [7] – регулюють порядок розроблення професійних стандартів і кваліфікаційних характеристик. Саме професійні стандарти стали базою для побудови профілю посади — як практичного інструменту реалізації компетентнісної моделі управління персоналом.

Таким чином, національна правова база України поступово закріплює «профіль посади» як офіційний HR-інструмент для добору, розвитку й атестації кадрів та інтегрує поняття «профілю посади» як системоутворюючого елемента управління людськими ресурсами.

Крім того, сучасні українські науковці активно адаптують Європейську рамку цифрових компетентностей [8], що дозволяє інтегрувати в профілі посад вимоги до цифрової грамотності, комунікації, управління інформацією, безпеки

й критичного мислення.

Разом з тим, у міжнародній практиці профіль посади інтегровано в систему міжнародних стандартів ISO, які формують методологію управління людським капіталом.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO «Управління людськими ресурсами — Рекомендації з підбору персоналу» [9], «профіль посади» виконує роль еталона компетентності, який зв'язує стратегію організації з індивідуальною ефективністю та є основою для: формування критеріїв відбору кандидатів; оцінювання відповідності знань, умінь і поведінкових компетентностей вимогам посади; планування розвитку й кар'єрного зростання працівників; забезпечення прозорості HR-рішень.

У межах міжнародного стандарту ISO «Звітність з людського капіталу — Рекомендації щодо внутрішньої та зовнішньої звітності з людського капіталу» [10] «профіль посади» є індикатором управління людським капіталом. Показники, що базуються на профілях (наприклад, частка працівників, чиї компетентності відповідають вимогам посади; рівень закриття компетентнісних розривів), входять до системи аналітичної звітності з HR.

У контексті міжнародного стандарту ISO «Надання послуг з оцінювання — процедури та методи оцінювання людей у робочих та організаційних умовах) профіль посади використовується як базовий документ для побудови системи оцінювання персоналу — тестування, інтерв'ю, центрів оцінювання» [11].

У практиці кризового менеджменту, за міжнародним стандартом ISO «Антикризовий менеджмент — методичні рекомендації» [12], «профіль посади» використовується для формування команд реагування на кризові ситуації, де важливо швидко визначити компетенції, необхідні для прийняття рішень і координації дій. Профіль посади стає інструментом кадрової мобільності та резервування персоналу.

Підсумовуючи результати дослідження сучасний український «профіль посади» є результатом розвитку і практичною реалізацією компетентнісної моделі управління персоналом, інтегрованої з міжнародних стандартів та національного законодавства, яка поєднує професійні, загальні та цифрові компетентності з чітко визначеними рівнями сформованості.

Таким чином, генеза «профіль посади» може бути сформована за напрямками та поділена на такі етапи:

I. Раціоналістичний (Професіографічний) (кінець XIX – середина XX ст) – стандартизація обов'язків, опис завдань і функцій працівника;

II. Психологічний (1960–1980-ті рр) – аналіз здібностей, формування професіограм і психограм;

III. Компетентистний (1990–2010-ті рр.) – Перехід до моделей компетенцій та поведінкових індикаторів;

IV. Стандартизований (2010-2020 рр.) – Впровадження профстандартів і типових профілів;

V. Цифрово-аналітичний (2020-ті – дотепер) – Інтеграція ISO, цифрових

рамок, HR-аналітики.

Отже, поняття «профіль посади» є результатом еволюції від професіографічних описів до компетентнісних моделей та потребує подальшого наукового дослідження.

Ключові слова: модель управління, компетентнісні підходи, профіль, посада, персонал.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1341. Електронний ресурс. — Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011- %D0%BF#Text (дата звернення 23.11.2025).

2. Методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів схвалено рішенням Агентства від 25 січня 2023 року № 1. Електронний ресурс. — Режим доступу: https://nqa.gov.ua/uploads/multiple-input/63d3be768f7b1.pdf. (дата звернення 23.11.2025).

3. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. Електронний ресурс. — Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення 23.11.2025).

4. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. Електронний ресурс. — Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення 23.11.2025).

5. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. Електронний ресурс. — Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20220406#Text (дата звернення 23.11.2025).

6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів» від 31 травня 2017 року № 373. Електронний ресурс. — Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF#Text (дата звернення 23.11.2025).

7. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів» від 22 вересня 2021 року № 986Електронний ресурс. — Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text (дата звернення 23.11.2025).

8. DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: the Conceptual Reference Model [Електронний ресурс]. 15.11.2016. Режим доступу: https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-researchreports/digcomp-20-digital-competence-frameworkcitizens-update-phase-1-conceptual-reference-model (дата звернення: 20.11.2025).

9. ISO 30405:2016 Human Resource Management — Guidelines on Recruitment. Geneva: International Organization for Standardization, 2016.

10. ISO 30414:2018 Human Capital Reporting — Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.

11. ISO 10667:2020 Assessment service delivery — Procedures and methods to assess people in work and organizational settings. Geneva: International Organization for Standardization, 2020.

12. ISO 22361:2022 Crisis Management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2022.

Роль підтримуючого робочого середовища у мотивації та залученості працівників

Павло Радчук
здобувач освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RadchukPS@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-3105-834X

Підтримуюче робоче середовище, яке створює керівник, відіграє значущу роль у формуванні залученості працівників та їх утриманні в організації. Дослідження McKinsey Global Institute [1] зазначає, що ненадійні і непідтримуючі люди на роботі та небезпечне робоче середовище є двома з шести найчастіших причин низької залученості працівників, які часто призводять до їх звільнення з організації. Дослідження було проведене у пост-ковідний період, але враховуючи тривалу фрустрацію безпекової потреби в нашій країні під час повномасштабної війни, можемо припустити, що вищезгадані фактори будуть посилювати негативний вплив хронічного стресу під час воєнного стану на працівника і ще більше знижувати рівень залученості на робочому місці.

Оскільки залученість є видимим проявом внутрішньої мотивації [2], можемо думати, що непідтримуючі люди на роботі та небезпечне робоче середовище негативно впливають і на мотивацію працівника, а отже створюють мотиваційний клімат, який не сприяє залученості.

Для глибшого розуміння важливості створення для працівника середовища (клімату), яке генерує для нього більше можливостей, ніж загроз, використаємо аналогію адаптивних маркетингових стратегій на основі SWOT аналізу, а саме його модифікації TOWS матриці. В підході TOWS, аналіз починають не з сильних та слабких сторін внутрішнього середовища (організації чи продукту), а з зовнішнього середовища для пріоритетного розуміння можливостей та загроз. Це підкреслює важливість зовнішнього середовища для адаптивних стратегій. В залежності від комбінації внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів, виділяють 4 основні типи адаптивних стратегій: SO (поєднання сильних сторін та можливостей) – стратегія швидкого розвитку та експансії; WO (поєднання слабких сторін та можливостей) – стратегія трансформації слабкостей в переваги через використання можливостей середовища; ST (поєднання сильних сторін та загроз) – стратегія захисту; та WT (поєднання слабких сторін та загроз) – стратегія виживання (або відторгнення) [3]. В літературі недостатньо даних, які б розглядали саме робочу взаємодію працівника та керівника через призму TOWS матриці, хоча керівник є відповідальним за створення середовища, клімату, в якому функціонує команда.

Розглядаючи керівника та колег по роботі, як основних творців зовнішнього середовища для працівника, можемо стверджувати, що в залежності від домінування можливостей чи загроз середовища, яке створює керівник і колеги по роботі, працівник (аналогічно до вищеописаних адаптивних маркетингових

стратегій) буде демонструвати або стратегію швидкого розвитку чи покращення (при домінуванні можливостей в робочому середовищі) або стратегію захисту чи відторгнення (при домінуванні загроз) – адаптовано автором:

• SO – стратегія швидкого розвитку та зростання;

• ST – стратегія захисту (втрата або обмеження проактивності, ознаки демотивації);

• WO – стратегія трансформації та використання нових можливостей (працівник знаходить своє місце, "нішу" в організації)

• WT – стратегія відторгнення (працівник або звільняється, або залишається, але його залученість в роботу різко знижується).

Таким чином, зазначена схема дає нам змогу передбачити, що підтримуюче робоче середовище, яке забезпечує для працівника домінування можливостей над загрозами, буде сприяти проявам конструктивних та продуктивних адаптивних стратегій. Разом з тим, домінування загроз для працівників не несе користі для організацій через відносно неефективні адаптивні стратегії. Підтримуюче робоче середовище, включає в себе можливості, які керівник може створювати для працівника. Із ключових можливостей, варто виділити наступні:

• можливість навчання та розвитку: посилення компетенцій, знань, навичок для успішного виконання поставлених завдань;

• можливість поступового збільшення самостійності для розширення зони відповідальності (яка дорівнює зоні автономного прийняття рішень);

• спільна робота над помилками, відношення до помилок, як до необхідного компоненту зростання працівника;

• командна консолідація та емоційна підтримка.

Створюючи вищезгадані можливості, керівник сприяє створенню мотиваційного клімату, що позитивно впливає на внутрішню мотивацію працівника, яка очевидно і лежить в основі конструктивних адаптивних поведінкових стратегій. З іншого боку створений мотиваційний клімат потенціює підтримуюче робоче середовище через кращу командну взаємодію, довіру та відкритість працівників, більшу схильність ділитися набутими знаннями, що було доведено у наукових роботах [4].

Отже, підтримуюче робоче середовище, яке створює керівник, є важливим фактором реалізації ефективних адаптивних поведінкових стратегій працівників. Підтримуюче робоче середовище може сприяти підвищенню мотивації працівників та формуванню мотиваційного клімату, що потенціюватиме це середовище через відкритість, довіру та командну взаємодію.

Ключові слова: підтримуюче робоче середовище, адаптивні стратегії, мотивація, мотиваційний клімат, залученість.

Список використаних джерел

1. Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference? / A. D. Smet et al. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-or-

ganizational-performance/our-insights/some-employees-are-destroying-value-others-are-building-it-do-you-know-the-difference#/ (date of access: 27.11.2025).
2. Delaney M. L., Royal M. A. Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Engagement Strategies. Industrial and Organizational Psychology. 2017. Vol. 10, no. 1. P. 127–140. URL: https://doi.org/10.1017/iop.2017.2 (date of access: 27.11.2025).
3. Kulshrestha D., Group V., & Puri P. Tows Analysis for Strategic Choice of Business Opportunity and Sustainable Growth of Small Businesses. Pacific Business Review International. 2017. Vol. 10, Issue 5. P. 144–152. URL: https://www.pbr.co.in/2017/2017_month/Nov/15.pdf
4. Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing / C. G. L. Nerstad et al. Journal of Organizational Behavior. 2017. Vol. 39, no. 4. P. 429–447. URL: https://doi.org/10.1002/job.2241 (date of access: 27.11.2025).

Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах діджіталізації бізнесу, в Україні

Максим Рожок
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Rozhok.MV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0430-7056

Методологія управління в сфері інновацій обгрунтовує наявність та дію системи управління інноваційною діяльністю, елементами складовими якої виступають суб'єкти, об'єкти управління, принципи її розбудови та функціонування, функції прийняття та реалізації управлінських дій та рішень, організаційно-правові, економічні, соціально-психологічні методи реалізації, а також невід'ємною умовою функціонування такої системи виступає належний обсяг необхідного ресурсного забезпечення.

За дослідженням науковців до такого ресурсного забезпечення відносять безпосередньо матеріальне, фінансове, технічне забезпечення, кадрове – наявність достатньої кількості та необхідного рівня інтелектуальних знань, кваліфікації персоналу, інформаційних ресурсів [1]. В забезпеченні інформаційними ресурсами науковцями зазначаються важливість формування всього комплексу нормативної документації – наказів, розпоряджень, положень про роботу структурних підрозділів та посадових інструкцій для працівників. В сучасному світі зростає роль інформаційних ресурсів, в тому числі: збір та опрацювання використання інформації, формування та управління потоками вхідної та вихідної інформації, аналіз та оцінка даних з метою інформаційного забезпечення процесів управління, що дає можливість ідентифікувати напрями інноваційного розвитку та прийняти управлінські рішення з питань інновацій.

Перші завдання з управління інноваціями науковці зазначають розробку та затвердження інноваційної стратегії підприємства – саме з ній визначаються мета, цілі завдання інноваційного розвитку підприємства [2, 3]. Відповідно в дальшому напрями управлінських дій мають бути узгодженими з стратегією та стратегічними цілями та управлінськими рішеннями які будуть приймати керівники в управлінні інноваційною діяльністю.

Суб'єктами управління інноваційною діяльністю виступають керівники менеджери, що здійснюють безпосереднє управління напрямом інноваційної діяльності та загалом перший керівник підприємства та менеджери середньої та низових ланок відповідальні за реалізацію рішень сфери інновацій [4]. Таким чином, суб'єкти управління це особи які мають повноваження та права для прийняття управлінських рішень, використання методів та засобів в управлінні інноваціями. Водночас, в управлінні інноваціями науковцями зазначаються наявність як внутрішніх суб'єктів (менеджери, керівники всіх рівнів підприємства) так і зовнішніх до яких відносять державні органи та фінансові, інвестиційні, суспільні, наукові, національні та міжнародні організації які працюють в сфері

інноваційної діяльності та долучені до її функціонування. Внутрішні суб'єкти реалізують, використовують функції та управлінські методи з метою впливу на об'єкти управління.

Об'єктами інноваційної діяльності загалом виступають: інноваційні проекти та програми розроблені та реалізовані підприємством, наукові знання, розробки, нематеріальні активи; нове обладнання, прилади, нові процеси виробництва; інфраструктура інноваційної діяльності сфери виробництва та бізнесу; рішення технічного, організаційного, управлінського, виробничого та комерційного характеру які значною мірою покращують структуру та якість діяльності в виробництві та інших сферах; ресурси, їх добуток та використання; нові товари та послуги; інноваційні механізми завдяки яким здійснюється просування та реалізація продукції, формуються нові товарні та споживчі ринки та інші [5]. Слід зазначити, що цей перелік визначений законодавством представляє фактично всі можливі види об'єктів інноваційної діяльності. Зазначимо, що в питаннях управління інноваційною діяльністю підприємств об'єктами такої системи управління виступають безпосередньо нові інноваційні продукти, процеси, технології, шо розробляються та впроваджують на підприємстві працівники – персонал підприємства задіяний в процесах здійснення інноваційної діяльності на всіх етапах та ділянках її проведення.

До загальних функцій управління інноваційною діяльністю відносять функції планування, організації, мотивації та контролю, а також низку конкретних функцій пов'язаних з тими чи іншими завданнями які мають бути виконаними в проведенні інноваційної діяльності таких як здійснення науково-дослідних чи дослідно-конструкторських робіт, управління фінансами, управління персоналом, розробка та управління інноваційним проектом та інші.

Застосування економічних, адміністративних, соціально-психологічних методів управління дасть можливість керівникам впровадити процес управління стимулюючи персонал до впровадження інновацій, координувати процеси виконання тих чи інших етапів та забезпечувати контроль здійснення інноваційної діяльності застосовуючи показники індикатори.

Узагальнюючи зазначимо, що імплементація всього комплексу наукових підходів до розбудови системи та впровадження управління інноваційною діяльністю підприємства дасть можливість вирішити проблеми, що гальмують розробку та впровадження інновацій в умовах діджіталізації та забезпечать ефективний інноваційний розвиток бізнесу. Застосування принципів, функцій, методів та інструментів управління дасть можливість раціонально використовувати та примножувати людський капітал, його знання і здатність до генерування ідей, створення розробки та реалізації інновацій. Таким чином, управління інноваційною діяльністю забезпечує економічне зростання бізнесу і значною мірою формує рівень, результати соціально –економічного розвитку країни загалом.

Ключові слова: управління, система управління, управління інноваційною діяльністю, діджіталізація бізнесу.

Список використаних джерел

1. Покотилова, В. (2008). Управління інноваційною діяльністю в аграрному виробництві: монографія. Київ : ННЦІАЕ. 304 с.

2. Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 368 с. https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80

3. Полянська, А. (2011). Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємства: монографія. Івано-Франківськ : Акцент. 432 с.

4. Сорока, К. (2013). Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія Дніпропетровськ: Дніпропетр. держ. фін. акад. 172 с.

5. Турило, А. (2017). Основи управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Кривий Ріг: Вид. Козлов. 307 с.

Обгрунтування системи управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств

Сергій Рожок
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Rozhok.SV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2882-2658

Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням потребує формування системи, механізму та відповідних підходів до забезпечення інноваційного розвитку. Безпосередній процес інвестиційно-інноваційної діяльності здійснюється завдяки впровадженню та ефективній дії системи та механізму управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням які включають методи та засоби, а також інструментарій, завдяки яким будуть здійснюватися практичні заходи. Саме тому розгляд складових системи та дослідження підходів до формування механізмів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств сфери інформаційних технологій має важливе значення та актуальність.

Дослідженню наукових підходів до управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням присвячено низьку праць провідних світових та вітчизняних науковців.

Системний, структурно-об'єктний підхід, структурно-об'єктний та функціональний підходи, дослідження концепцій інвестиційно-інноваційного розвитку були досліджені науковцями як наукові підходи, які дають можливість досліджувати та вивчати процеси на рівні розвитку національних інноваційних систем, що об'єднують в собі всі процеси інвестиційного розвитку та інвестиційних інноваційних змін і водночас можуть бути структурно поділені та досліджені як аспекти інвестиційно-інноваційного розвитку на рівні окремих підприємств та організацій [1,2,3].

Науковець Т. Майорова головними засобами інвестиційного забезпечення зазначають капіталізацію організацій на міжнародних фондових ринках, кредитні ресурси, надані міжнародними банками та фізичними інститутами, залучення коштів через емісію єврооблігацій та цільове фінансування, що може здійснюватися за сприяння експортних кредитних агенцій [4].

Так у дослідженнях механізмів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств В. Волощук, Ю. Волощук & О. Іванишин акцентують увагу на механізмах інвестиційного забезпечення інноваційного відновлення підприємств, що може здійснюватися зі створенням принципово нових ідей, винаходів та технологій, встановлення вимог та проведення оновлення матеріально-технічних баз виробництва за здійсненням технологічної підготовки виробництва, виготовленням дослідних зразків, впровадження виробів в промислове виробництво та їх реалізацію споживачам [5].

Характеризуючи систему інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств сфери інформаційних технологій необхідним є приведення її типологіч-

них характеристик та ознак. Так, невід'ємними складовими системи управління виступають суб'єкти та об'єкти управління. Суб'єктами управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням є керівники підприємств та організацій, що ініціюють питання інноваційного розвитку та залучення інвестицій, а також керівники, що приймають рішення про інвестування, залучення інвестицій; також суб'єктами інвестиційної діяльності виступають менеджери всіх рівнів, що приймають рішення на певних управлінських рівнях відповідно до делегованих їм прав та повноважень, та виконують управлінські регулюючі та інші функції у здійсненні інвестиційно-інноваційної діяльності. Також суб'єктами інвестиційно-інноваційного забезпечення виступають організації, підприємства, фонди, фінансово-кредитні інвестиційні установи чи заклади, компанії розробники інновацій всіх форм власності, задіяні в процесі інвестиційно-інноваційної діяльності та інвестиційно-інноваційного забезпечення. Таким чином, суб'єкти інвестиційно-інноваційного забезпечення можуть бути представлені зовнішніми та внутрішніми суб'єктами.

Об'єктами управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням виступають фінансові (інвестиційні), а також матеріальні (споруди, приміщення, станки, обладнання) та нематеріальні (бренди, інноваційні розробки, винаходи, патенти, ліцензії, ноу-хау та інші) ресурси, результати проведення фундаментальних та прикладних досліджень, НДДКР, винаходи та нові технології, програмне забезпечення, бази даних та інші активи, а також інвестиційно-інноваційні проекти, як об'єкти безпосереднього інвестування.

Здійснення управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням потребує відповідного законодавчого та нормативно-правового забезпечення, що формує прийняте та діюче в країні інвестиційне середовище, розроблення та прийняття необхідної документації, а саме стратегії інноваційного розвитку підприємства, розроблених інвестиційно-інноваційних проектів, проведеного бізнес-планування, технічних завдань на проекти та іншої документації.

Методичною основою управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням виступає вся сукупність наукових, науково-методичних розробок, методів, інструментів, що формують наукову основу цієї діяльності та напрацьовані науково-методичні рекомендації. Наступною необхідною складовою управління інвестиційним інноваційним забезпеченням є формування організаційної структури - підрозділів підприємств, які відповідатимуть за впровадження інвестиційної інноваційної діяльності. На макрорівні такою організаційною складовою процесів управління виступає інституційне забезпечення, формування та діяльність інститутів, установ, організацій, які приймають безпосередню участь е здійснення інвестиційної інноваційної діяльності.

Оцінюючи прикладні аспекти визначення та застосування методів інвестування зазначимо, що вони дають можливість зменшити ризики та збільшити прибутки від реалізованих проектів інноваційного розвитку організацій. Досліджуючи праці науковців доцільно виділити низку головних методів інвестування: метод самофінансування, кредитування; акціонування; лізинг та селенг;

використання комбінованих методів.

Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням здійснюється на засадах принципів управління, а саме принципів: системності, структурності, динамічності, комплексності, послідовності, відповідальності, ефективності, новизни, інноваційності, техніко-технологічної відповідності, цілеспрямованості, стратегічної орієнтації, досяжності, економічної обґрунтованості, безпеки. Не менш важливого значення в управлінні інвестиційно-інноваційним забезпеченням має формування інвестиційного та інноваційного середовища та розбудова необхідної інфраструктури, інвестиційної інноваційної діяльності та інвестиційно-інноваційного забезпечення.

В процесі проведення досліджень стало можливим систематизувати та структурувати складові системи управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням, а саме: суб'єкти та об'єкти управління, законодавче нормативно-правове забезпечення, методичне забезпечення, необхідність розбудови організаційної структури та її ресурсного забезпечення, формування сприятливого інвестиційно-інноваційного середовища, розбудови інфраструктури інвестицій та інновацій з діяльністю відповідних структур та інститутів, формування безпосередньо механізму інвестиційно-інноваційного забезпечення та впровадження методів, засобів, інструментів управління, а також узагальнити головні принципи управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням.

Ключові слова: управління, інвестиції, інвестиційно-інноваційне забезпечення, підприємства сфери інформаційних технологій, система, механізм управління.

Список використаних джерел

1. Амоша, О. & Ніколаєнко, А. (2015). Національна інноваційна система України в контексті міжнародних порівнянь. Економічний вісник Донбасу. № 1 (39). С. 115-121.

2. Кириченко, О. (2021). Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет КРОК. 368 с. https://dspace.krok.edu.ua/items/5559b91b-394d-45bb-b57b-1b5352fc1d80

3. Кіндзерський Ю.В. (2007). Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій. К.: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2007. 408 с.

4. Майорова, Т. (1997). Довгострокове кредитування інвестиційних проектів. Фінанси України. №. 5. С. 47-53.

5. Волощук, В., Волощук, Ю. & Іванишин, О. (2020). Інвестування інноваційного розвитку підприємств. Інноваційна економіка. № 3-4. С. 156-162.

Організація інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банку

Юрій Стечишин
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: StechyshynYV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0583-8462

За сучасних умов інформаційно-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання стає основою його ефективного управління, та надає значні переваги та можливості для випереджального конкурентного розвитку. Саме тому дослідження проблем організації та здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення управління та загалом діяльності банків набуває значного поширення та актуальності. Провідними принципами, на засадах яких має здійснюватися розбудова та застосування інформаційно-аналітичного забезпечення є принципи комплексності, ефективності, безперервності, емерджентності [1].

Впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення в функціонуванні систем економічної безпеки банків здійснюється з метою реалізації низки важливих функцій [2]. Такими функціями визначаються комунікативна, що полягає у формуванні взаємозв'язку складових та елементів системи економічної безпеки; аналітичної, із застосуванням якої здійснюється оцінка рівня економічної безпеки та приймаються управлінські рішення; релевантна, яка реалізується завдяки формуванню звітності, необхідної для здійснення управління; прогнозної, із збором інформації, яка дає можливість прогнозування в оцінюванні перспектив подальшого розвитку подій в забезпеченні економічної безпеки та стратегічному плануванні, функціонуванні та розвитку суб'єкта господарювання. Таким чином, основними функціями інформаційно-аналітичного забезпечення є: комунікативна; релевантна; аналітична; прогнозна функції.

Загалом, науковці фактично одностайні у виділенні двох головних складових системи інформаційно-аналітичного забезпечення [3, 4]. За різними працями їх ще називають рівнями чи підсистемами в системі інформаційно-аналітичного забезпечення [5]. Першою складовою є інформаційна складова, діяльність якої спрямована на формування комплексу показників, які дають можливість отримати всебічну інформацію про кількісні та якісні параметри функціонування. Другою складовою є аналітична складова, яка забезпечує аналіз та оцінку зібраної інформації та подальше прогнозування майбутніх сценаріїв розвитку подій, впливу ризиків, загроз із застосуванням комплексу кількісних та якісних методів оцінки і аналізу інформації. Результатом функціонування аналітичної складової є формування аналітичних звітів і прогнозів, на засадах та з урахуванням яких керівники мають можливість прийняти об'єктивні, обгрунтовані управлінські рішення.

Інформаційно-аналітична підсистема також включає підсистеми, серед

яких виділяють підсистеми нормативно-правового, методичного, кадрового забезпечення. Слід зазначити, що такий поділ пропонується для інформаційно-аналітичного забезпечення управління на регіональному рівні, проте на нашу думку така класифікація відображає структуру інформаційно-аналітичних систем, характерну і на інших рівнях інформаційно-аналітичного забезпечення, як на рівні держави так і на мікрорівні конкретної організації та закладу.

Окрім зазначених підсистем для системи інформаційно-аналітичного забезпечення, необхідною є наявність підсистеми захисту інформації. Загалом, основою отримання внутрішньої інформації про організацію є її облікова інформація, яка включає як бухгалтерський так і управлінський облік. Слід зазначити, що сам процес управління фінансово-економічною безпекою організації передбачає необхідність визначення рівня безпеки, яке здійснюється завдяки виявленню, аналізу та оцінюванню показників, індикаторів стану та рівня безпеки, а проведення такого аналізу та оцінки на системних постійних засадах здійснюється завдяки розбудові системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Джерелом отримання значної частини показників, які використовуються при цьому є облікові звіти, облікова інформація. Внаслідок цього науковцями визнається наявність такого поняття як обліково-аналітичне забезпечення.

Слід зазначити важливість впровадження ефективних систем інформаційно-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою суб'єктів, організацій для їх швидкої та ефективної адаптації до змін ринкового, суспільно-економічного функціонування. При цьому, критеріями за якими можна визначити ефективність системи інформаційно-аналітичного забезпечення систем економічної безпеки можуть виступати: можливість порівнювання результатів, об'єктивність, точність, обгрунтованість результатів та інші критерії.

Одним із важливих критеріїв, яким має відповідати система інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ є сприяння захисту конфіденційної інформації, попередження витоку інформації та забезпечення належного рівня кібербезпеки. Таким чином, формуються основи для ефективного забезпечення безпеки, в тому числі й інформаційних ресурсів. Водночас, впровадження ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість до здійснення оперативного відповідного реагування на дію зовнішніх, внутрішніх негативних чинників та забезпечення безпеки банківських установ.

Формування систем інформаційно-аналітичного забезпечення в сучасних умовах цифрової економіки, цифровізації, інформатизації всіх процесів невід'ємно пов'язані із використанням комп'ютерної техніки, Інтернет, спеціалізованого програмного забезпечення, використання цифрових мереж та інших технічних засобів інформаційних телекомунікацій. Все це вимагає розробки та впровадження нових цифрових рішень в сфері інформаційних технологій та розширює інструментарій технічних засобів, які застосовуються в інформаційно-аналітичному забезпеченні систем безпеки.

Узагальнюючи зазначимо, що розбудова та впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківських установ є важливою складовою функціонування системи безпеки, головною функцією якої є отримання необхідної інформації зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз та оцінка інформації, формування масивів інформації, баз даних, аналітичної, статистичної, облікової, документації, даних, необхідних для ефективного моніторингу стану та рівня економічної безпеки, розробки та прийняття виважених і обгрунтованих управлінських рішень, здійснення тактичного, ситуативного управління з питань безпеки та розробки стратегії і перспективних планів забезпечення економічної безпеки банківських установ з плануванням комплексу превентивних дій та заходів.

Узагальнюючи зазначимо, що, організація інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки банківської установи виступає сукупністю планів, дій та заходів організаційного та практичного спрямування, що включають планування змісту, задач, засобів, дії, термінів та черговості виконання завдань, інформаційної, облікової, аналітичної, операційної підсистем управління які виступають джерелом надходження інформації, яка необхідна для здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення.

Ключові слова: управління, забезпечення економічної безпеки, інформаційно-аналітичне забезпечення, банківські установи.

Список використаних джерел

1. Бондаренко, О. (2018). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання. Економіка та держава. № 6. С. 21–24.

2. Волощук, Л. (2011). Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Праці Одеського політехнічного університету. 2011. № 2. С. 329-334.

3. Горбатенко, В. (2006). Політичне прогнозування: Теорія, методологія, практика. К.: Генеза, 2006. 400 с.

4. Захаров, О. (2009). Інформація в управлінні системою економічної безпеки підприємства. Вчені записки Університету КРОК. №19. С.177-186

5. Крамаренко, К., Вінниченко, О. (2024). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. Сталий розвиток економіки. №3(50). С. 344-349.

Показники використання цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки підприємств

Євген Ситнік
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: itriumphdoc@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7785-4325

Одним із важливих напрямів застосування інноваційних цифрових технологій на підприємстві є економічна безпека. Використання нових цифрових технологій програмного забезпечення інноваційних технічних засобів та приладів в діяльності служб економічної безпеки та з метою забезпечення безпеки здійснюється відповідно до стратегії, планів забезпечення безпеки та впровадження превентивних заходів, так і у відповідь на зовнішні негативні впливи, загрози та небезпеки зовнішнього та внутрішнього середовищ. Важливе значення в плануванні та реалізації безпекових заходів має забезпечення інформаційно-цифрової безпеки, оскільки саме ця безпека забезпечує внутрішні цифрові трансформації на підприємстві, можливості протидії новим цифровим викликам зовнішнього середовища та забезпечує можливості для підприємства працювати в єдиному цифровому полі.

Так, у дослідженнях Я. Тертичного виявлено основні детермінанти впливу, який здійснює цифровий бізнес загалом на глобальний економічний розвиток [1]. Зазначимо, що автором грунтовно досліджено глобальні трансформації, які відбуваються в системах різних рівнів внаслідок впливу інформаційних цифрових технологій та те, як ці зміни загалом впливають на подальше функціонування та розвиток соціально-економічних систем.

У дослідженнях І. Чайковської, Т. Ткач, М. Чайковського розглянуто вплив цифровізації та автоматизації на економічну безпеку та виявлено два аспекти цього впливу з позицій отримання нових можливостей, та впливу, дії нових ризиків [2]. Науковцями обгрунтовано застосування цифрових технологій, таких як хмарні обчислення, інтернет речей, штучний інтелект, прогнозне моделювання та інноваційні інформаційні системи, такі як ERP, CRM, PRM, HRM, MES та інші.

Впровадження цифрових технологій та розбудова сучасних і належних з позицій безпеки інформаційних цифрових комунікацій передусім потребує розробки та прийняття в системі економічної безпеки підприємства документів, які регламентують, визначають та регулюють безпекові питання використання інформаційно-комунікаційних технологій [3, 4]. Такими документами виступають положення, накази та інструкції, які визначають та регламентують безпеку використання ІКТ на підприємствах як загалом, так і за конкретними напрямками.

Статистичні дані свідчать, що загалом кількість підприємств, що розробила та затвердила відповідну безпекову документацію є незначною, оскільки загалом серед підприємств всіх сфер та напрямів економічної діяльності відповідну

документацію, яка регламентує безпеку роботи на віддаленому доступі має лише 23,7% від всієї кількості підприємств [5].

Найбільш активно в цьому питанні працюють підприємства, які здійснюють комп'ютерне програмування та консультування, оскільки відповідну документацію мають 51,5% підприємств. Частка підприємств, які мають відповідну документацію та затверджені норми та регламенти становить 45% серед підприємств інформації та телекомунікацій; 42,8% серед підприємств телекомунікацій та електрозв'язку; 44,6% підприємств туристичної сфери. Серед підприємств сфери виробництва ці показники є значно нижчими. Так, відповідні затверджені безпекові документи та регламенти з питань віддаленого доступу мають 37,1% нафтохімічної галузі та 38,1% фармацевтичної галузі, 31% підприємств, що здійснюють консалтингову діяльність в різних сферах та напрямах та 32,6% серед підприємств, які здійснюють професійну та науково-технічну діяльність. В сфері оптової торгівлі відповідну регламентуючу безпекову документацію мають 30,9% та 24,6% підприємств в сфері роздрібної торгівлі [5].

Найнижчий рівень активності у питаннях документального нормування регулювання безпекових аспектів роботи на віддаленому доступі виявлено серед підприємств, що здійснюють виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – 12,1%, серед будівельних компаній – 16,1%; серед підприємств в сфері адміністративного та допоміжного господарства – 15,2% [5]. Водночас, така низька активність серед цих підприємств пов'язані із незначними потребами в роботі з віддаленим доступом як таким і відповідно відсутністю в необхідності впровадження безпекових норм та регламентів.

Наступним важливим безпековим показником є частка підприємств, які розробили та затвердили регламенти забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій під час онлайн-заходів в режимі реального часу із застосуванням Інтернет.

Наступним показником, який дає можливість досліджувати стан та рівень забезпечення безпеки підприємства є наявність на підприємстві безпосередньо програмного забезпечення, яке забезпечує захист, безпеку віддаленого доступу Цей показник є особливо важливим для підприємств, що активно використовують віддалений доступ для здійснення своєї операційної діяльності. Передусім це стосується всіх економічних напрямів діяльності сфери високих технологій, інформації та телекомунікацій, адже забезпечення такого захисту життєво необхідне для забезпечення отримання результатів їх безпосередньої операційної діяльності, розробки ПЗ, та інших продуктів, реалізації проектів та їх ефективності.

Так, найвищий рівень використання спеціалізованого програмного забезпечення для захисту безпеки віддаленого доступу – 8,5% мають підприємства, які здійснюють ремонт комп'ютерів та засобів зв'язку; 6,9% складова частка підприємств в сфері інформаційно-комунікаційних технологій загалом та 6,5% підприємств, що працюють в сфері телекомунікацій, електрозв'язку [5].

В сучасному світі все більше поширення, як в діяльності підприємства має

впровадження та застосування технології штучного інтелекту. Так, досліджуючи впровадження, використання штучного інтелекту для забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій у період 2022-2024 рр. слід зазначити, що загалом його використання підприємствами з метою забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій має дуже низький рівень активності. Так, станом на 2022 р. загальна частка підприємств, які використовували штучний інтелект для забезпечення безпеки інформаційно-комунікаційних технологій становила лише 0,9%, в наступні роки ця частка дещо зросла та станом на 2024 р. становила 1% від загальної кількості підприємств.

В результаті проведених досліджень ідентифіковані такі показники використання цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки: наявність на підприємстві документації яка регламентує проведення заходів, дій чи процедур дотримання забезпечення безпеки ІКТ; розробка та затвердження та підприємстві документів, які регламентують питання безпеки ІКТ для віддаленого доступу; показник впровадження документації - регламентів які визначають безпеку інформаційно- комунікаційних технологій під час онлайн-заходів в режимі реального часу, с застосуванням інтернет; наявність на підприємствах програмного забезпечення для захисту, безпеки віддаленого доступу; впровадження, використання штучного інтелекту для забезпечення безпеки інформаційно- комунікаційних технологій; застосування купівлі послуг «хмарних обчислень» з розміщенням програмного забезпечення для безпеки (антивірусних програм, контролю доступу до мережі, тощо); впровадження програмного забезпечення для безпеки (антивірусних програм, контролю доступу до мережі, тощо); та інших показників. Виявлено, що впровадження та комплексне використання інноваційних цифрових технологій в діяльності підприємств та забезпеченні економічної безпеки дає можливість здійснювати управління системою економічної безпеки підприємства на сучасному цифровому рівні та забезпечувати ефективний захист підприємства в умовах нових цифрових викликів та загроз.

Ключові слова: управління, система економічної безпеки, цифрові технології, показники використання цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Тертичний, Я. (2016). Детермінанти впливу цифрового бізнесу на глобальний економічний розвиток. Економіка і організація управління. № 4 (24). С. 363- 368.

2. Чайковська, І. (2023). Розробка моделі інформаційної системи управління знаннями на проєктноорієнтованому підприємстві. Modeling the development of the economic systems. №2. С. 153-158.

3. Струтинська, І. (2019). Малий та середній бізнес у реалізації концепції розвитку цифрової економіки України. Сталий розвиток економіки. № 4. С. 57 -63.

4. Рудніченко, Є., Гавловська, Н., Суходоля С., Лісовський І., Ядуха С. (2020). Цифрова економіка та її вплив на розвиток організацій. Вісник Хмельницького національного університету. № 4. Т. 1. С. 172-176.

5. Державна служба статистки України (2025). Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

Як університетам підготуватися до переходу на нові версії міжнародних стандартів ISO щодо систем менеджменту

Леонід Віткін
доктор технічних наук, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Vitkin@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0731-1333

За інформацією технічних комітетів Міжнародної організації стандартизації (ISO) ISO/TC 176 та ISO/TC 207, відповідальних за розроблення оновлених версій стандартів ISO 9001 (Система менеджменту якості - QMS) та ISO 14001 (Система екологічного менеджменту - EMS) ці стандарти набудуть чинності у 2026 році. Зазначені стандарти будуть еволюційними оновленнями, що базуються на попередніх версіях згаданих стандартів в редакції 2015 року [1,2]. Вони збережуть структуру високого рівня за Додатком SL Настанови ISO щодо розроблення стандартів на системи менеджменту. Наразі, більше уваги буде привернуто до організаційній стійкості, цифровізації, сталого розвитку та етичного управління для вирішення поточних глобальних бізнесових та екологічних проблем.

Так, ISO 9001:2026 сфокусований на вдосконаленні QMS для підвищення стійкості та узгодження з сучасним корпоративним управлінням. Стандартом передбачено поглиблену інтеграцію ризиків та можливостей у стратегічне планування, чіткі вимоги щодо сприяння культурі якості та етичній поведінці, а також визнання ролі цифровізації та цілісності даних у процесах забезпечення якості. Ці зміни вдосконалюють існуючі підходи попередньої версії 2015 року.

ISO 14001:2026 встановлює чіткі вимоги щодо врахування умов навколишнього середовища (клімату, забруднення, біорізноманіття) в контексті організації, враховує життєвий цикл під час визначення сфери застосування EMS. Стандарт вводить новий пункт щодо планування та управління змінами в EMS. Зміни спрямовані на уточнення та посилення існуючих вимог попередньої редакції.

Для Університетів, які хочуть запровадити оновлені стандарти менеджменту якості та екологічного менеджменту варто звернути увагу на сучасні тенденції широкого застосування цифрових технологій та штучного інтелекту (ШІ) у різноманітних сферах, зокрема у освітній галузі.

Так для демонстрації постійного вдосконалення та ефективності роботи Університет може запровадити єдину цифрову систему управління, яка стане надійним джерелом збору та аналізу даних, звітності в режимі реального часу. Також зазначена система дозволить автоматизувати контроль документів, відстеження невідповідностей, управління коригувальними діями та планування внутрішніх аудитів. Це гарантуватиме, що «задокументована інформація» буде легкодоступною, безпечною та відповідатиме новому акценту щодо цілісністості даних.

Вбачається перспективним використання Університетами штучного

інтелекту для: покращення та контролю процесів, з яких складається діяльність закладу освіти; оптимізації ресурсів (ISO 14001); управління будівлями щодо оптимізації споживання енергії та води в приміщеннях; аналізу потоків відходів та визначення закономірностей для ефективних програм скорочення та переробки відходів; підвищення якості (ISO 9001), зокрема впровадження аналітики ШІ для даних зворотного зв'язку студентів та персоналу щодо проактивного виявлення областей низької якості (наприклад, освітніх програм, силабусів дисциплін, управлінських процесів), перш ніж вони перетворяться на суттєві невідповідності; прогнозування та управління операційними ризиками (наприклад, відмова обладнання в лабораторіях, високий рівень відсіву студентів у певних навчальних програмах); сприяння культурі якості та етики, зокрема розроблення обов'язкового навчання для всіх співробітників та студентів щодо культури якості та етичної поведінки (ISO 9001); чіткого врахування зміни клімату та біорізноманіття (ISO 14001); перегляду стратегічних документів, зокрема оновлення політики якості.

Таким чином, можна зробити певні висновки щодо ключових змін оновлених стандартів та дій Університетів, які планують запровадити стандарти менеджменту версії 2026 року: обидва стандарти, особливо ISO 14001, зосереджуються на зміні клімату, біорізноманітті та сталому розвитку в контексті та відповідно до стратегії організації; організаційна стійкість є основною темою, що вимагає більш проактивної та глибокої інтеграції мислення, заснованого на ризиках та можливостях, у всі системи управління; стандарти визначають, що цифровізація, надійні дані та новітні технології є важливими інструментами для ефективного постійного вдосконалення та оцінки ефективності; ISO 9001:2026 запроваджує чітку вимогу до керівників щодо демонстрації відданості культурі якості та етичній поведінці; Університети повинні забезпечити інтеграцію цифрових інструментів та штучного інтелекту у свої системи менеджменту для оптимізації відповідності, автоматизації аналізу даних, підвищення якості та екологічної ефективності своїх послуг.

Завчасна підготовка Університетів до переходу на оновлені стандарти менеджменту надасть їм конкурентні переваги на ринку освітніх послуг.

Ключові слова: оновлені міжнародні стандарти ISO 9001 та ISO 14001, організаційна стійкість, умови навколишнього середовища, кліматичні зміни, культура якості та етична поведінка, цифрові технології, штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. Віткін Л.М. Стандартизація систем менеджменту. Генеза менеджменту: системи, процеси, проекти: колективна монографія. за ред. проф. В.Г. Алькеми. Університет «КРОК», м. Київ - 2023, том 1, с.102-156.

2. Віткін Л.М. Перегляд міжнародного стандарту ISO 9001 щодо систем менеджменту якості / Л.М. Віткін //тези доповідей VI Наукової конференції Держава, Регіони, Підприємництво: Інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку (05 грудня 2024 р.). Університет «КРОК» м. Київ -2024, частина 2, с.157-158.

Компаративний аналіз світового та українського досвіду продуктового менеджменту в удосконаленні ІТ-продуктів

Дмитро Ільєнков
аспірант,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ilienkovvda@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0007-2184-9395

Продуктовий менеджмент посідає одне з провідних місць сучасних бізнес-моделей ІТ-продуктів та слугує проміжною ланкою між командами розробників та бізнес-складовою організацій, координуючи ключові процеси створення та розвитку цифрових рішень. В Україні продуктовий менеджмент знаходиться ще на етапі свого становлення, що зумовлено історичним переважанням аутсорсингової моделі розвитку ІТ-галузі та недостатньою інституціалізацією відповідної підготовки фахівців (Lviv IT Cluster, 2024). Водночас порівняння світових і українських підходів дає можливість окреслити структурні прогалини, визначити критичні напрями розвитку та сформувати підґрунтя для подальшого вдосконалення українського продуктового менеджменту.

У сьогоденні на міжнародному рівні продуктовий менеджмент сформувався як комплексна управлінська система, що визначає стратегічний розвиток цифрових продуктів, забезпечує їхню ринкову відповідність та координує всі ключові етапи життєвого циклу. Світові моделі продуктового менеджменту ґрунтуються на інтегрованому управлінні, що об'єднує розробку, дизайн, маркетинг, аналітику та стратегічне планування для формування єдиної траєкторії розвитку продукту. Внаслідок цього в технологічних компаніях фахівці з продуктового менеджменту характеризуються як «міні-CEO», виконуючи міждисциплінарну роботу з метою забезпечити цілісність процесу створення та вдосконалення цифрових продуктів (Olsson & Bosch, 2025).

Український продуктовий менеджмент значною мірою сформувався під впливом зарубіжних практик і, подібно до світових моделей, орієнтується на забезпечення ринкової релевантності та цінності продукту для користувачів, а також має спільну методологічну базу (Agile, Lean, процес Discovery та Delivery). Водночас він характеризується більш прямим керуванням командою розробки — не лише визначенням, яку бізнес-задачу необхідно виконати і який функціонал розробити з цією метою, а й нерідко безпосереднім керуванням виконавцями. Крім цього, характерним є великий рівень викликів, зокрема необхідністю мінімізації ризиків менеджменту, пов'язаних з швидкістю реагування на форс-мажорні обставини в умовах війни та ухваленням рішень у стислі терміни з обмеженою інформацією (Самойленко, Прохоровська, & Дмитрієнко, 2023).

Також характерною складовою українського продуктового менеджменту в процесі удосконалення ІТ-продуктів є потреба у відмові українського бізнесу від російського програмного забезпечення з метою забезпечення інформаційної безпеки в умовах війни (Котельникова, Кравчук, Касьмін, 2023). Це зі свого

боку впливає як на безпосередні робочі процеси (зміна використовуваних платформ), так і на врахування потреб українських користувачів, які відмовилися від російського програмного забезпечення і збільшили попит на програми-субститути, вимоги до яких сформовані зокрема попередніми споживацькими звичками. Прикладом може слугувати перехід вітчизняних користувачів на український конструктор сайтів Weblium замість російської платформи Tilda, українські CRM-системи Uspacy, KeyCRM та SalesDrive замість Bitrix24 тощо. Таким чином український продуктовий менеджмент вимушений враховувати функціонал ІТ-продуктів з країни-агресора, щоб забезпечити можливість задовільнити потреби українських користувачів, які мають намір відмовитися від російських сервісів.

Таким чином спільними рисами українського та світового досвіду продуктового менеджменту є орієнтація на ринкову цінність ІТ-продукту та потреби користувачів, а також використання спільної методологічної бази. Натомість відмінності полягають насамперед у рівні сформованості, чіткості розмежування ролей та ступені впливу зовнішніх чинників. Подальше вдосконалення українського продуктового менеджменту може полягати в адаптації світових моделей до українських реалій, формуванні інституцій для формалізованого навчання продуктовому менеджменту, а також у вдосконаленні підходів до управління продуктами з урахуванням зростаючого попиту на національні ІТ-рішення та впливу процесів імпортозаміщення.

Подальші дослідження в цій сфері можуть бути зосереджені на аналізі ролі безпосереднього керування розробкою в українському продуктовому менеджменті та розробленні методичних підходів до створення національних субститутів ІТ-продуктів відповідно до потреб українських користувачів.

Ключові слова: продуктовий менеджмент; ІТ-продукт; управління продуктом.

Список використаних джерел

1. Lviv IT Cluster. (2024). Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність. https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist/

2. Olsson, H. H., & Bosch, J. (2025). Strategic digital product management: Nine approaches. Information and Software Technology, 177, 107594. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107594

3. Самойленко, В., Прохоровська, С., & Дмитрієнко, О. (2023). IT-product manager: аналіз ринку праці на тлі економічних змін. Економіка та суспільство, (53). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-81

4. Котельникова, Ю., Кравчук, О., & Касьмін, Д. (2023). Менеджмент програмних продуктів в ІТ-компаніях України: роль Product Manager в команді розробників програмного забезпечення. Академічні Візії, 19. https://doi.org/10.5281/zenodo.7861634

Архітектура помилок у ділових переговорах : аналіз причин, механізмів та стратегій уникнення

Катерина Полумискова
здобувачка ОП «Менеджмент» IV курсу, гр. МЕН-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: PolumiskovaKA@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ,Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. У сучасному бізнес-середовищі переговори є ключовим інструментом досягнення стратегічних рішень, встановлення партнерств та врегулювання конфліктів. Незважаючи на доступність теоретичних моделей, консультаційних практик і стандартів ділової комунікації, учасники переговорів часто припускаються типових помилок, зумовлених браком підготовки, когнітивними викривленнями, емоційною нестриманістю або недостатнім розумінням інтересів іншої сторони. Ці помилки здатні призводити до зриву домовленостей, втрати довіри, ескалації конфліктів і прийняття неефективних рішень.

Дослідження причин, механізмів і способів запобігання поширеним помилкам у переговорах є актуальним завданням, яке сприяє підвищенню якості комунікації та ефективності взаємодії в умовах конкурентного та динамічного ринку.

Об'єктом дослідження є процес ділових переговорів.

Предметом дослідження є комунікативні, поведінкові та психологічні помилки, що виникають у переговорному процесі, та методи їх запобігання.

Мета дослідження. Виявити найбільш поширені помилки в переговорах та визначити ефективні стратегії їх уникнення на основі аналізу сучасних наукових джерел та практичних рекомендацій.

Інформаційна база дослідження.Теоретичну основу становлять праці українських і міжнародних дослідників у сфері переговорних стратегій, комунікації, психології впливу та емоційного інтелекту. Значну увагу приділено сучасним публікаціям, що розкривають роль когнітивних упереджень та поведінкових помилок у переговорах, зокрема роботам Заушнікової М.Ю., Калениченка Р.А., Коханця А.С., а також новітнім академічним статтям з поведінкової економіки та комунікаційної психології.

Методологія дослідження. У дослідженні застосовано методи порівняльного аналізу, спостереження, контент-аналізу, структурно-функціонального підходу та системного огляду літератури. Це дозволило узагальнити типові помилки переговорного процесу та визначити ефективні засоби їх компенсації.

Основний зміст та результати дослідження. Переговори є формою ділової комунікації, у якій збалансована взаємодія сторін базується на поєднанні

раціональних аргументів, стратегічного планування, психологічної гнучкості та емоційної врівноваженості. Типові помилки в цьому процесі виникають через недооцінку підготовки, неусвідомлені когнітивні викривлення, суб'єктивне сприйняття партнера, некоректну оцінку інтересів та емоційні реакції, що впливають на якість прийняття рішень.

Найпоширенішою проблемою є поверхневий аналіз ситуації, відсутність чітких цілей, слабка аргументація й невизначені межі поступок. Вирішенням є структурована підготовка, формування BATNA, визначення цілей, аналіз інтересів партнера й моделювання альтернативних сценаріїв.

Бажання виграти переговори «в односторонньому порядку» призводить до ескалації конфліктів і блокування домовленостей. Ефективними підходами є принципи win-win, фокусування на інтересах, а не позиціях, а також пошук варіантів, які створюють спільну цінність.

Помилки сприйняття зумовлені стереотипами, когнітивними упередженнями, неповною інформацією або надмірною проєкцією власних очікувань. Для подолання цієї проблеми використовують активне слухання, уточнення ключових моментів, аналіз невербальних сигналів і побудову емпатійного розуміння мотивів партнера.

Переривання, нечіткі формулювання, логічні розриви та ігнорування невербальних аспектів комунікації знижують ефективність переговорів. Раціональна структуризація висловлювань, контроль за емоційними реакціями, підтримання діалоговості та усунення факторів, що відволікають, значно підвищують результативність взаємодії.

Жорстке дотримання початкової позиції унеможливлює адаптацію до зміни умов. Здатність застосовувати різні переговорні стратегії, оцінювати нові дані, коригувати тактику та відокремлювати обов'язкові вимоги від другорядних підвищує ефективність переговорного процесу.

Емоційні реакції, імпульсивність, відсутність саморегуляції й недостатня емпатія порушують довіру та заважають конструктивному діалогу. Розвиток емоційного інтелекту включає усвідомлення власних станів, техніки емоційної паузи, коректне вираження позиції та інтерпретацію емоцій партнера.

Комплексне уникнення цих помилок потребує поєднання аналітичної підготовки, психологічної грамотності, комунікативної компетентності та стратегічного мислення. Таке поєднання забезпечує стабільну якість ділової взаємодії та сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин.

Результати дослідження можуть бути використані у тренінгових програмах з розвитку переговорних компетентностей, у внутрішньокорпоративних навчальних системах, у підготовці менеджерів, фахівців із продажів, HR-переговорників, а також для розроблення методичних рекомендацій щодо розвитку комунікативної грамотності та поведінкової стійкості учасників переговорного процесу.

Висновки: Дослідження показало, що ефективність переговорів значною мірою залежить від якості підготовки, вміння правильно визначати інтереси

сторін та контролювати комунікацію. Найпоширеніші помилки — недостатня підготовка, орієнтація на позиції, когнітивні викривлення, комунікативні збої та низький рівень емоційного інтелекту — призводять до втрати довіри й зниження результативності взаємодії.

Уникнення цих помилок можливе через структуровану підготовку, формування альтернатив (BATNA), застосування принципів win-win, розвиток активного слухання та емоційної саморегуляції. Запропоновані підходи сприяють підвищенню якості переговорів та зміцненню партнерських відносин у сучасному бізнес-середовищі.

Ключові слова: переговори; ділова комунікація; когнітивні помилки; комунікативна компетентність; емоційний інтелект.

Список використаних джерел

1. Заушнікова М.Ю., Калениченко Р.А., Коханець А.С. Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект. Ірпінь, 2024. https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/2341

2. Актуальні питання гуманітарних наук: Міжвузівський збірник наукових праць молодих учених. Переговори як складова ділової комунікації. Вип. 36, т. 2. Дрогобич: «Гельветика», 2021. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/62375

3. Зрибнєва, І. (2024). АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ. Економіка та суспільство, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-10

Метрики оцінки якості вихідних даних на проектування будівельних проектів та їх зв'язок із ризиками

Євген Мирошник
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: myroshnykyv@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0007-5907-5428
Олександр Сумець
к.т.н., д.е.н., професор кафедри управлінських технологій,
академік Академії економічних наук України,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sumets@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-7116-3857

Актуальність теми. Якість вихідних даних на проектування є одним з ключових чинників, що визначають ефективність проектних рішень у будівельному проекті. На ранньому етапі проектування саме початкова фаза збору вихідних даних має вирішальне значення. Під час збирання замовником вихідних даних на проектування закладаються базові параметри, обмеження, вимоги та показники успішності будівельного проекту.

В переважній більшості проектів вихідні дані на проектування надаються фрагментарно, ґрунтуються на застарілих вишукуваннях, що не враховують актуальні зміни, пов’язаних зі зміною містобудівного середовища. Поширені випадки надання технічних завдань з низьким рівнем деталізації, в яких відсутні вимоги до основних інженерних систем та архітектурно-будівельних рішень. У таких умовах зростає ймовірність колізій між розділами, що в свою чергу збільшує ймовірність майбутнього внесення змін в проектну документацію.

В умовах підвищеної невизначеності, війни, нестачі кваліфікованих кадрів, проблема якості вихідних даних загострюється. Тому актуальним є формування не тільки вичерпного переліку вихідних даних, а й формування формалізованих метрик їх оцінки.

Аналіз літературних джерел за досліджуваним питанням. Вивченням проблем зміни обсягів робіт, вартості або строків виконання контракту займались вітчизняні та іноземні дослідники. Окремої уваги заслуговують праці Сукманюк В. [1], Підлипний Ю.В. та ін. [2]. В цих роботах автори запропоновують різні підходи до управління ризиками в будівництві, використовуючи накопичення знань про ризики. Лісніченко Т. та Грищенко Ф. в роботі [3] наводять приклад використання цифрових технологій для покращення якості вихідних даних для проектування автомобільних доріг. В працях іноземних науковців [4; 5] представлені результати комплексних досліджень причини затримок реалізації будівельних проектів. Одним з вагомих та найбільш впливових чинників є вихідні дані на проектування, так як це закладає фундамент для майбутнього проекту.

Метою дослідження є розробка системи метрик комплексної оцінки

вихідних даних на проектування зі встановленням зв'язків із ризиками будівельного проекту.

Об'єктом дослідження є процес формування, надання, використання вихідних даних для проектування у будівельних проектах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні засади з формування метрик якості вихідних даних та їх вплив на ризики вартості, термінів реалізації та коригувань проектної документації.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Згідно українського законодавства [6], основними складовими вихідними даними є містобудівні умови та обмеження, технічні умови та завдання на проектування. Крім того, державні будівельні норми [7] наводять перелік інших вихідних даних, які надаються замовником. Даний перелік є довідковим та без чітких вимог щодо їх якості.

В міжнародному стандарті PMBOK [8] також відсутні підходи щодо формування та аналізу вихідних даних.

Для підвищення ефективності управління ризиками запропоновано сформувати метрики оцінки вихідних даних на проектування. Запропонована модель, яка включає наступні групи метрик оцінки якості вихідних даних на проектування: повнота, відповідність, актуальність та несуперечливість. Для кожної з метрик визначено п'ятибальну шкалу. Кожний бал – це відповідь на відповідність певному критерію по групі метрики. Запропонований підхід передбачає, що вихідні дані, які отримуються менше 15 балів, не приймався в роботу до подальшого опрацювання та підлягають уточненню. Застосування такої моделі дозволяє суттєво зменшити негативні ризики, що пов'язані з перепроектуванням, збільшенням бюджету та строків реалізації будівельного об'єкта.

Напрямом подальших наукових досліджень є вивчення взаємозв'язку між якістю вихідних даних і рівнем ефективності взаємодії між учасниками проекту об'єкта будівництва.

Ключові слова: управління ризиками, управління змінами, будівельні проекти, вихідні дані на проектування.

Список використаних джерел

1. Сукманюк В. Управління ризиками дорожнього будівництва. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. Т. 324, № 6. С. 385–390. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-61

2. Можливості інформаційного моделювання будівель для діджиталізованого управління ризиками в будівництві / Ю. В. Підлипний та ін. Scientific Bulletin of UNFU. 2023. Т. 33, № 1. С. 45–51. URL: https://doi.org/10.36930/40330107

3. Лісніченко Т., Грищенко Ф. Методи підготовки вихідних даних для проектування автомобільних доріг загального призначення: переваги та недоліки. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2014. С. 16-18. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ssia_2014_1_5.pdf (дата звернення 27.11.2025).

4. Assaf S. A., Al-Hejji S. Causes of delay in large construction projects. International Journal of Project Management. 2006. Vol. 24, no. 4. P. 349–357. URL: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.010
5. Activity delay patterns in project networks / A. Vazquez et al. Physica A: Statistical Mechanics and its Applications. 2024. Vol. 637. P. 129570. URL: https://doi.org/10.1016/j.physa.2024.129570
6. Про затвердження Порядку розроблення проектної документації на будівництво об'єктів: Наказ Мінрегіону від 16.05.2011 р. № 45. Дата оновлення: 08.12.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0651-11#Text (дата звернення 27.11.2025).
7. ДБН А.2.2-3:2014 Склад та зміст проектної документації на будівництво. Зі Змінами № 1 та № 2. [Чинний від 01.07.2022]. Вид. офіц. Київ: ДП «Укрархбудінформ», 2014. 33 с.
8. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Eighth Edition. USA: PMI, 2025. 416 p.

Управління якістю освітнього середовища школи в умовах системної складності

Дмитро Нечипорук
аспірант освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: NechyporukDA@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0003-2320-8760

Актуальність дослідження. Якість освітнього середовища сучасної школи є ключовим компонентом загальної якості освіти та впливає на ефективність навчання, розвиток учнів, їхню мотивацію та здатність до самостійного мислення. В умовах цифровізації, нестабільності, демографічних та соціальних змін школа має забезпечувати не лише освітню підготовку, а й розвиток суб'єктності, автономності та творчої адаптивності здобувачів освіти.

Як зазначає Е. Демінг, суспільна система управління нерозривно пов'язана із системою освіти, і зміни в одній неможливі без змін в іншій [2]. Така позиція підкреслює, що управління якістю освітнього середовища є не лише педагогічною, а й стратегічною державно-управлінською проблемою.

Традиційні ієрархічні моделі управління, орієнтовані переважно на контроль та стандартизацію, дедалі менше відповідають вимогам часу. У сучасних умовах якість формується також за рахунок «м'яких» чинників: цінностей, комунікації, довіри, організаційної культури. Це зумовлює необхідність системного, багатовимірного підходу.

Метою дослідження є виявлення системних рівнів управління якістю освітнього середовища школи та обґрунтування управлінських важелів, відповідні кожному рівню системної складності.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю освітнього середовища школи.

Предметом дослідження є системно-управлінські механізми забезпечення якості освітнього середовища в умовах його багатовимірності та складності.

Стан наукової розробленості проблеми. Питання якості шкільної освіти та управління нею розглянуто в працях Т. Лукіної [1], Г. Єльникової, В. Маслова, Л. Карамушки, І. Беха, В. Кременя та ін. У їхніх дослідженнях увага зосереджена на організаційних моделях управління, стандартизації, оцінюванні якості.

Однак значна частина наукових розробок не охоплює проблеми системної складності шкільного середовища, ролі ціннісних чинників та емерджентності якості, що потребує додаткового вивчення.

Виклад основного матеріалу. Школа є базовим соціальним інститутом, що формує фундамент розвитку людського капіталу. Якісна освіта забезпечує можливість учня прожити свій навчальний шлях як досвід розвитку, самовизначення та формування ключових компетентностей.

Водночас сучасна шкільна система стикається з низкою суперечностей: формалізмом у реалізації стандартів, розривом між деклараціями та практикою,

недостатнім спрямуванням на розвиток суб'єктності та автономності учнів. Шкільне середовище характеризується багаторівневістю, динамічністю та нелінійністю і є складною системою. Воно включає: матеріально-технічні компоненти, організаційні процеси, ціннісно-культурний вимір, соціально-психологічні відносини, управлінські рішення. Якість у такій системі постає як емерджентна властивість, що виникає з взаємодії елементів, а не визначається окремими параметрами [5].

Для аналізу складності доцільно використати теоретичну модель рівнів системної складності К. Боулдінга [3]:

1. Базові рівні (механічний, динамічний, кібернетичний): забезпечують інфраструктуру, стандарти, регламенти, контроль відхилень. Управління тут фокусується на ресурсах, регламентах і моніторингу відхилень, що гарантує стабільність, але є недостатнім для розвитку.

2. Адаптивні рівні (відкриті системи, генетично-соціальний рівень): відповідають за адаптацію школи до змін, взаємодію із зовнішнім середовищем. На цьому етапі управлінські дії спрямовані на функціонуванні школи в умовах змін і збереження цілісності освітнього процесу в часі.

3. Смислово-ціннісні рівні (людський та соціально-організаційний): формують культуру довіри, цінності, ідентичність, суб'єктність учасників процесу. Саме тут якість освіти формується через інтерпретацію знань, рефлексію, цінності та самосвідомість учасників. Управління на цих рівнях виходить за межі інструкцій і полягає у формуванні організаційної культури, підтримці довіри, ефективної комунікації та створенні умов для становлення суб'єктності як учнів, так і вчителів.

Саме ці рівні найбільше впливають на якість освітнього середовища, оскільки тут реалізуються процеси рефлексії, мотивації, інтерпретації знань і розвитку [4].

Згідно з концепцією точок впливу на систему Д. Мідоуз [5], найефективніші управлінські механізми розвитку знаходяться на рівні цінностей та парадигм. Для шкільної освіти це означає:

- перехід від парадигми контролю до парадигми розвитку;
- формування культури довіри й партнерства;
- підтримку автономії та професійного зростання педагогів;
- відкритість до інновацій та взаємодії;
- пріоритет внутрішньої мотивації над зовнішнім примусом [6].

Традиційна регламентація забезпечує стабільність, але не здатна створити середовище розвитку. Натомість розвиток суб'єктності, творчості та критичного мислення можливий лише у культурно багатому середовищі, що підтримує рефлексію, діалог і взаємну відповідальність.

Висновки. Управління якістю освітнього середовища школи повинно враховувати системну складність та багатовимірність шкільної організації. Якість не може бути забезпечена виключно процедурними інструментами, вона формується на перетині інфраструктури, цінностей, культури, взаємодії та

суб’єктності.

Системний підхід, що поєднує стабілізуючі та розвиткові управлінські механізми, дає змогу перейти від моделі «школи контролю» до моделі «школи розвитку». У такій парадигмі якість освітнього середовища розглядається як емерджентна характеристика, що виникає завдяки синергії елементів системи та культурі довіри і партнерства.

Ключові слова: якість освіти, освітнє середовище школи, системна складність, управління освітою, системний підхід.

Список використаних джерел

1. Лукіна Т. О. Управління якістю загальної середньої освіти : навч.-метод. посіб. Київ : Педагогічна думка, 2020. 230 с.

2. Сенджі П. П’ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що навчається / пер. з англ. М. Хандоги. Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.

3. Boulding K. E. General systems theory—the skeleton of science. Management Science. 1956. Vol. 2, no. 3. P. 197–208.

4. Fundin A. et al. Quality 2030: quality management for the future. Total Quality Management & Business Excellence. 2020. DOI:10.1080/14783363.2020.1863778.

5. Meadows D. H. Thinking in Systems : A Primer / ed. by D. Wright. White River Junction : Chelsea Green Publishing, 2008. 218 p.

6. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist. 2000. Vol. 55, no. 1. P. 68–78.

Стратегії та помилки бізнес переговорів в бізнесі: порівняльний аналіз успішних та провалених угод

Марина Крутій
здобувачка IV курсу, гр. ПТ-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KrutiiMS@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження полягає в тому, що у глобалізованому конкурентному середовищі переговори стали не просто інструментом комунікації, а ключовим механізмом формування вартості бізнесу. Дослідження свідчать, що понад 70% M&A-угод не досягають очікуваної синергії саме через стратегічні помилки на етапі переговорів та інтеграції команд.

Об'єктом дослідження є процес ділових переговорів між корпоративними суб'єктами, а **предметом** — стратегії, тактичні прийоми та фактори, що визначають успіх або провал бізнес-угоди.

Мета дослідження. Метою дослідження є виявлення закономірностей, які визначають успішність переговорних процесів, та ідентифікація найбільш критичних помилок перемовників.

Конфлікт у бізнес-середовищі є проявом блокування важливих потреб сторін, що стимулює учасників до активних дій, спрямованих на досягнення власних інтересів. Він може виникати навіть у ситуації формальної співпраці, якщо існує несумісність цінностей чи управлінських підходів [1].

У межах конфліктологічного підходу переговори розглядаються як найбільш цивілізована форма врегулювання протиріч, ефективність якої залежить від правильно обраної стратегії, інформаційної підготовки та здатності сторін прогнозувати поведінкові реакції партнера [2].

Практика міжнародного бізнесу демонструє, що результативні угоди ґрунтуються на принципі "win-win", тоді як провальні — часто є наслідком егоцентричної логіки "win-lose", ігнорування культурних відмінностей та неправильного оцінювання намірів сторони.

Показовим прикладом успішної угоди є купівля Disney компанії Pixar за 7,4 млрд доларів, де ключовим фактором стала повага до корпоративної культури партнера. Збереження автономії Pixar дозволило уникнути втрати творчих команд та забезпечило Disney низку комерційно успішних релізів.

Натомість злиття Daimler-Benz і Chrysler (1998) стало прикладом провалу через неправдиве позиціонування угоди як "злиття рівних", ігнорування різниці у стилях управління та недооцінку культурних бар'єрів. Невиявлені на етапі переговорів протиріччя призвели до зниження ефективності, кадрових втрат і

подальшого продажу Chrysler зі значними збитками.

Узагальнюючи аналіз кейсів, можна виділити три критичні помилки:

1. ілюзія фіксованого пирога, коли інтереси сторін помилково сприймаються як взаємовиключні;

2. ескалація зобов'язань, коли компанія продовжує рух у хибному напрямі лише тому, що вже інвестувала значні ресурси;

3. культурна сліпота, тобто неврахування національних та корпоративних особливостей партнера.

Порівняльний аналіз успішних і провалених переговорних кейсів, дає можливість стверджувати, що результативність бізнес-переговорів визначається не окремими техніками чи жорсткістю позицій, а цілісною системою підготовки, стратегічного мислення та компетентної взаємодії сторін. Ефективні переговори ґрунтуються на здатності компаній правильно діагностувати інтереси партнера, відмовлятися від логіки «нульової суми» та переходити до моделі створення доданої вартості для обох сторін. Аналіз показує, що ключовими передумовами успішних угод є прозорість намірів, повага до корпоративної та національної культури партнера, а також гнучкість у пошуку рішень, що дозволяють зберегти синергію.

Приклади Disney–Pixar демонструють, що стратегія, орієнтована на збереження ідентичності та автономії партнера, здатна формувати стійку конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий економічний ефект. Натомість провал злиття Daimler–Chrysler підтверджує, що ігнорування культурних, управлінських та комунікаційних відмінностей здатне нівелювати навіть значний потенціал угоди та призвести до втрати капіталу, репутаційних ризиків і дестабілізації внутрішніх процесів.

Висновки. Таким чином, переговори в бізнесі варто розглядати як складну міждисциплінарну практику, яка виходить за межі формальних домовленостей і включає психологію, соціокультурні фактори, довіру, репутаційні ризики та стратегічну оцінку майбутнього партнерства. Здатність менеджерів вчасно розпізнати сигнали потенційних загроз, уникнути когнітивних викривлень і обрати адекватну переговорну стратегію є вирішальним чинником не лише успіху окремої угоди, а й формування довгострокової стійкості підприємства на міжнародному ринку. У цьому контексті переговори постають не як інструмент тиску, а як механізм створення цінності, який при коректному використанні здатний забезпечити стратегічні переваги та розвиток бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

Ключові слова: ділові переговори; переговорні стратегії; міжнародний бізнес; корпоративна культура; міжкультурна комунікація; M&A угоди.

Список використаних джерел

1. Бестужева С.В. Концептуальні підходи до визначення сутності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу : аналітичний аспект. Бізнес-навігатор, 2020. Вип. 1. С. 7–11

http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_1_3.
2. Касьяненко, Л. В. (2024). Стратегії ведення переговорів на підприємстві в конфліктних ситуаціях. https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-11

Зарубіжний досвід управління кадровим потенціалом підприємств фармацевтичної галузі: стратегії та інновації

Вадим Широбоков
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: shyrobokovvo@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0004-2874-3524
Науковий керівник:
Оксана Кириченко
д.е.н., професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua

В сучасній фармацевтичній індустрії людські ресурси є вирішальним фактором конкурентоспроможності, що критично впливає на інноваційний розвиток компаній. Фармацевтична галузь, завдяки своїй високотехнологічності залежить від кваліфікованого людського капіталу більше, ніж від будь-яких інших ресурсів. В умовах жорсткої глобальної конкуренції ефективне управління кадровим потенціалом стає стратегічною функцією, від якої залежить успіх підприємства.

Дослідження підтверджують, що фармацевтична галузь критично залежить від людського капіталу – кваліфікованих науковців, інженерів та менеджерів – більше ніж від будь-яких інших ресурсів [1]. Тому управління кадровим потенціалом сьогодні розглядається не як допоміжна, а як стратегічна функція бізнесу.

Управління кадровим потенціалом у фармацевтичній сфері має свої особливості, зумовлені швидкими темпами інновацій та суворими регуляторними вимогами, тому вивчення та адаптація закордонного досвіду управління розвитком персоналу у фармацевтичній галузі стає критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності національних фармацевтичних підприємств.

Розглянемо три ключові моделі управління кадровим потенціалом у фармацевтичній галузі на ринках США, Європи та Японії, що відображає специфіку стратегій управління персоналом, що застосовують провідні фармацевтинчі компанії:

1. Американська модель (США). Компанії, такі як Pfizer, Johnson & Johnson, Merck та інші, роблять ставку на комплексні програми розвитку лідерства та організаційну гнучкість. Характерними рисами є широке застосування віддаленої роботи, контрактних форм зайнятості та стимулювання ініціатив «знизу-вгору» [2]. Американські компанії активно вирощують майбутніх керівників зпоміж внутрішніх співробітників, використовуючи інструменти коучингу та менторства.

2. Європейська модель. Фармацевтичні гіганти Європи (Novartis, Roche, Sanofi, AstraZeneca) орієнтуються на соціальну відповідальність та мультикультурний підхід. Важливою рисою є тісна співпраця з університетами та науко-

вими центрами, що дозволяє формувати кадровий резерв ще на етапі навчання студентів [3].

3. Японська модель. Компанії (Takeda, Astellas, Daiichi Sankyo) традиційно спираються на філософію «кайдзен» (постійне вдосконалення) та культуру корпоративної лояльності. Зберігається фокус на тривалих трудових відносинах та колективній відповідальності, а для забезпечення якості та гнучкості, активно впроваджуються крос-функціональні команди [4].

Аналіз показав, що третина керівників європейських фармкомпаній вважають нестачу талантів головною проблемою галузі [5]. Виявлено такі стратегії, що застосовуються для вирішення цієї проблеми:

1. Посилення бренду роботодавця. Фармацевтичні компанії акцентують увагу на своїй суспільній місії – порятунку життів. Дослідження свідчать, що для 77% кандидатів цінності компанії є вирішальним фактором при виборі роботи [6].

2. Програми залучення молоді. Міжнародні корпорації впроваджують глобальні ротаційні програми. Наприклад, у Pfizer та Roche діють програми для випускників, які дозволяють молодим фахівцям отримати різнобічний досвід у різних департаментах та країнах [7, 8].

3. Різноманітність та інклюзія. Близько 75% роботодавців інвестують у програми різноманітності для розширення кола талантів [9]. Показовим прикладом є стипендіальна програма Pfizer «Breakthrough Fellowship Program», спрямована на підготовку лідерів із числа представників меншин [10].

Особливе місце в стратегії управління займає концепція Lifelong Learning (навчання протягом життя). Провідні компанії трансформуються в «організації, що навчаються». Наприклад, в AstraZeneca розвиток співробітників інтегрований безпосередньо у бізнес-стратегію [11]. Компанія Novartis реалізувала масштабну ініціативу, інвестувавши 100 млн доларів у навчання та поставивши мету – 100 годин навчання на рік для кожного працівника. Внутрішні дані компанії підтвердили кореляцію: підрозділи з вищою навчальною активністю демонструють нижчу плинність кадрів [12].

Аналіз зарубіжного досвіду управління кадровим потенціалом фармацевтичних підприємств демонструє комплексний і стратегічний підхід до роботи з персоналом, що дозволяє сформулювати наступні узагальнення, важливі для розвитку вітчизняної галузі:

1. Людський капітал як головний актив: успіх на ринку визначається не лише технологіями, а й ефективністю систем залучення та утримання талантів.

2. Адаптація кращих практик: українським підприємствам доцільно імплементувати гнучкі системи мотивації, ротаційні програми для молодих фахівців та розвивати бренд роботодавця.

3. Розвиток культури навчання: інвестиції в безперервне навчання персоналу є критично важливими для забезпечення інноваційного розвитку та організаційної стійкості.

Для українських фармацевтичних підприємств вивчення цього досвіду

є цінним джерелом ідей та рішень. Адаптація кращих світових практик – від програм розвитку персоналу до впровадження сучасних HR-технологій – може сприяти підвищенню ефективності та інноваційності вітчизняних компаній. Незважаючи на те, що кожна країна і кожна компанія має свої особливості, проте загальні тренди є універсальними: успіх у фармацевтичному бізнесі сьогодні великою мірою визначається тим, наскільки успішно компанія управляє своїм кадровим потенціалом.

Ключові слова: фармацевтична галузь; управління кадровим потенціалом; зарубіжний досвід; розвиток персоналу.

Список використаних джерел

1. Babapour J., Gholipour A., Mehralian G. Human resource management challenges to develop pharmaceutical industry: evidence from developing countries. Iranian Journal of Pharmaceutical Research. 2018. Vol. 17, № 2. P. 223–238.

2. Pfizer Inc., Environmental, Social & Governance Report, 2022. URL: https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/financial_reports/annual_reports/2022/files/Pfizer_ESG_Report.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

3. The Pharmaceutical Industry in Figures. Brussels : European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA), 2022. 84 p.

4. Takeda Pharmaceutical Company Limited. Corporate Social Responsibility Report 2022. URL: https://www.takeda.com (дата звернення: 25.10.2025).

5. Sayed Z. Workforce challenges in the pharmaceutical & chemical industries in Europe. HRForecast Blog. 2023. 07 Feb. URL: https://hrforecast.com/workforce-challenges-in-the-european-pharmaceutical-chemical-industries-in-2023/ (дата звернення: 26.10.2025).

6. Randstad Employer Brand Research Global Report 2023. Randstad Enterprise. 2023. URL: https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/2023%20Randstad%20Employer%20Brand%20Research%20Global%20Report.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

7. Pfizer R&D Rotational Program. Pfizer. 2024. URL: https://www.pfizer.com/en/about/careers/pfizer-rd-rotational-program (дата звернення: 01.11.2025).

8. Global Rotational Development Program. Roche. URL: https://careers.roche.com/global/en/global-rotational-development-program (дата звернення: 01.11.2025).

9. 4 talent trends life sciences companies need to address right now. Randstad Enterprise Insights. 2024. URL: https://www.randstadenterprise.com/insights/randstad-enterprise-insights/4-talent-trends-life-sciences-companies-need-address-right-now/ (дата звернення: 01.11.2025).

10. Breakthrough Fellowship Program. Pfizer. 2025. URL: https://www.pfizer.com/about/careers/breakthrough-fellowship-program (дата звернення: 01.11.2025).

11. Lessons from AstraZeneca: Creating a Lifelong Learning Culture to Become a High-Impact Organization. HRD Connect. 2023. URL: https://www.hrdconnect.com/2023/11/17/lessons-from-astrazeneca-creating-a-lifelong-learning-culture-to-become-a-high-impact-organization/ (дата звернення: 01.11.2025).

12. Green D. How Novartis Promotes Learning & Curiosity to Drive Business Success. LinkedIn Pulse. 2020. 06 Oct. URL: https://www.linkedin.com/pulse/how-novartis-promotes-learning-curiosity-drive-business-david-green/ (дата звернення: 01.11.2025).

Готовність до перекваліфікації як управлінська метрика: практичні можливості інтегрованої моделі ReadyScore (IGP)

Микола Сміленко
аспірант освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: smilenkoMY@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-7690-3765

Перекваліфікація персоналу в ІТ-підприємствах поступово переходить із разових ініціатив у площину регулярного управлінського процесу. Це пов'язано з тим, що технології швидко змінюються, попит на окремі ролі коливається, а компанії змушені одночасно закривати потреби проєктів "тут і зараз" і будувати кадровий резерв на майбутнє [1].

Однак у реальній практиці програми перекваліфікації часто стикаються з типовими проблемами: високий відсів учасників, нерівномірна залученість, переоцінка стартового рівня кандидатів або, навпаки, недооцінка їхніх можливостей [2, 3]. Для менеджменту це означає прямі втрати - часу, бюджету, зусиль менторів - і непрямі наслідки у вигляді зриву планів розвитку команд. Саме тому виникає потреба у метриці, яка дозволяє ще до старту навчання оцінити, наскільки конкретний кандидат готовий пройти шлях перекваліфікації до кінця, і які управлінські дії потрібні, щоб підвищити шанси на успіх.

У межах дисертаційного дослідження автора, присвяченого оптимізації перекваліфікації фахівців ІТ-підприємствами, було розроблено інтегровану модель оцінювання готовності до перекваліфікації ReadyScore (IGP). Її ключова ідея полягає в тому, щоб перетворити суб'єктивні уявлення про "вмотивованість" або "здатність до навчання" на зрозумілий управлінський показник, який можна застосовувати в HR та освітніх програмах. ReadyScore формується на основі даних анкетування, де враховуються кілька груп чинників: мотивація (навіщо людині потрібна перекваліфікація і наскільки це рішення усвідомлене), когнітивні та навчальні характеристики (готовність системно вчитися, сприймати складний матеріал, доводити до результату), соціальні умови (наявність підтримки в сім'ї чи команді), а також ресурси (час, фінанси, доступ до техніки, базовий рівень ІТ-навичок). Такий підхід важливий для менеджменту тим, що він одразу ставить в центр не лише "здібності", а й реалістичність навчального навантаження для конкретної людини.

Далі ReadyScore використовує кілька взаємопов'язаних блоків аналізу, кожен з яких підсилює управлінську цінність результату. По-перше, факторний аналіз дозволяє виділити приховані ключові компоненти, які найбільше впливають на успішність навчання, і таким чином структурує готовність до перекваліфікації як систему взаємопов'язаних причин [4]. На основі цього формується інтегральний показник - індекс ReadyScore, який розраховується з урахуванням вагових коефіцієнтів чинників. Це дає змогу порівнювати кандидатів між собою і бачити, що саме "тягне" готовність вниз або навпаки підсилює її.

По-друге, у моделі використано аналіз відкритих відповідей кандидатів, тобто текстових коментарів, де люди власними словами описують очікування, сумніви та бар'єри. Такі дані часто найцінніші, але їх складно системно обробляти в ручному режимі, особливо коли кандидатів багато [5]. Тому в ReadyScore вбудовано NLP-модуль, який групує відповіді за типами мотивації та ризиків і дозволяє виділити типові профілі: висока, середня або низька готовність, а також характерні "точки напруги" (наприклад, нестача часу, невпевненість у базових навичках, страх зміни професії, низька підтримка). Це важливо саме для управління, бо перетворює розрізнені тексти на зрозумілі категорії для прийняття рішень.

По-третє, логістичне моделювання використовується для прогнозування ймовірності завершення навчальної програми для кожного кандидата. У менеджерській логіці це означає, що компанія отримує не лише "оцінку готовності", а й прогноз ризику відсіву [6]. І саме цей прогноз робить ReadyScore практичним інструментом оптимізації: він дозволяє керівникам програм і HR не просто відбирати "найсильніших", а управляти групою так, щоб максимізувати загальний результат. Наприклад, кандидата з високим потенціалом, але низьким ресурсом часу, можна не відсіяти, а перевести в гнучкіший формат або дати підготовчий етап. Кандидату з достатнім ресурсом, але нестабільною мотивацією, може бути потрібна менторська підтримка, короткі контрольні точки і ясна траєкторія прогресу. Тобто ReadyScore формує підґрунтя для персоналізованих управлінських рішень: кого варто зараховувати одразу, кому потрібне підсилення, а кому доцільно запропонувати інший формат або відтермінування.

Таким чином, ReadyScore розглядає готовність до перекваліфікації як управлінську метрику, яка напряму пов'язана з ефективністю витрат і результативністю кадрових інвестицій. Модель допомагає зменшувати відсів у програмах, точніше планувати навантаження менторів, підвищувати завершуваність навчання і, що важливо для бізнесу, швидше отримувати прогнозований результат у вигляді підготовлених фахівців для потреб підприємства. У ширшій перспективі застосування ReadyScore дозволяє перейти від "масових" навчальних ініціатив до керованих програм розвитку, де рішення про відбір, супровід та формат навчання спираються на дані та є прозорими для менеджменту. Це робить перекваліфікацію не ризиковим експериментом, а повноцінним елементом бізнес-моделі розвитку людського капіталу в IT-підприємствах.

Ключові слова: управлінська метрика, перекваліфікація, бізнес-модель.

Список використаних джерел

1. Гончар М., Реверенда Н., Осіпов О. УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 13(27). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-446-455 (дата звернення: 01.12.2025).

2. Зубик Л. В. Удосконалення формування професійної компетентності ІТ-фахівців. Сучасний захист інформації. 2018. № 2 (34). С. 20–24.

3. Койбічук В. В., Єфіменко А. Ю. ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІТ-ПРОЄКТІВ: МОДЕЛІ

ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2024. № 11. С. 142–147. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.142 (дата звернення: 01.12.2025).
4. Мельник А. О., Прима В. І. ІТ-ринок в Україні: тенденції розвитку : thesis. 2021. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18922 (дата звернення: 01.12.2025).
5. Реверенда Н., Смірнов С., Харатон І. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-80 (дата звернення: 01.12.2025).
6. Сеник В. В., Магеровська Т. В. Удосконалення технологій дистанційного навчання ІТ-фахівців за умови воєнного стану. Scientific Bulletin of UNFU. 2025. Т. 35, № 5. С. 145–151. URL: https://doi.org/10.36930/40350516 (дата звернення: 01.12.2025).

Спільні підприємства, їх роль у системі управління проблемними активами та можливості для бізнесу

Олександр Алефіренко
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alefirenkoop@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0008-4664-7279
Віктор Терехов
д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: victort@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3400-6833

Під терміном спільне підприємство прийнято розуміти підприємство, засноване на спільному капіталі, управлінні та розподілі результатів і ризиків між партнерами, які можуть включати українські та іноземні суб'єкти господарської діяльності.

Хоча точна загальна кількість спільних підприємств в Україні, не завжди легко доступна в актуальній публічній статистиці, можна навести дані щодо компаній з іноземним капіталом, які часто є формою спільних підприємств.

За даними аналітичного центру YouControl, в Україні станом на квітень 2024 року було зареєстровано приблизно 2,9 тис. компаній, що працюють з іноземним капіталом. Крім того, з 24 лютого 2022 року по 30 квітня 2024 року в структурі власності 3570 юридичних осіб з'явилися бенефіціари або учасники із зарубіжних країн. Загальна виручка компаній з іноземними інвестиціями, які подали фінансову звітність за 2023 рік, становить 189 млрд. грн. (Youcontrol, 2024).

У сферах оптової і роздрібної торгівлі та ремонту автотранспортних засобів працюють 44% з зазначених компаній. Крім того, активність іноземних інвесторів спостерігалась в переробній промисловості, професійній, науковій та технічній діяльності, будівництві та ІТ. Найбільша кількість нових іноземних компаній зареєстровано у Львівській області – 778, Одеській – 484, та Київській області - 448.

Інвестицій від США шляхом внесення в статутний капітал отримали 239 компаній. Наприклад, у квітні 2022 зареєстровано ТОВ “СТАРЛІНК ЮКРЕЙН”, яка працює у сфері супутникового електрозв'язку. Кінцевий бенефіціар — громадянин США Ілон Маск.

Сучасні умови функціонування фінансового сектору України вимагають впровадження ефективних механізмів управління проблемними активами (non-performing assets, NPA), що є ключовою передумовою підвищення стійкості банківської системи та розвитку бізнес-середовища (НБУ, 2023). Одним із перспективних інструментів є спільні підприємства (joint ventures, JV), які забезпечують поєднання капіталу, експертизи та управлінських технологій державних і приватних інституцій (МФУ, 2012).

Створення спільних підприємств у сфері роботи з проблемними активами дозволяє формувати цілісну інфраструктуру врегулювання заборгованості, забезпечувати концентрацію професійних компетенцій і підвищувати прозорість операцій. Міжнародна практика демонструє, що спільні підприємства сприяють залученню іноземних інвестицій, та впровадженню сучасних цифрових платформ для моніторингу та продажу активів (Deloitte, 2024).

З точки зору менеджменту, спільні підприємства забезпечують розподіл ризиків, оптимізацію процесів реструктуризації та можливість застосування передових практик корпоративного управління, зокрема стандартів ЄС щодо роботи з NPL. Участь держави або державних банків у таких партнерствах підсилює довіру інвесторів і прискорює очищення балансів фінансових установ, що відповідає стратегії гармонізації з європейським фінансовим простором.

Для бізнесу створення спільних підприємств відкриває можливість доступу до нових ресурсів, розвитку партнерських моделей, підвищення інвестиційної привабливості та участі у формуванні професійного ринку distressed assets. JV стають платформою для розвитку інноваційних сервісів — від автоматизованих систем оцінювання ризику до електронних аукціонів продажу активів.

Співпраця між Піреус Банком (Piraeus Bank), який є частиною великої міжнародної фінансової групи, та українською фінтех-компанією Activitis, засновником цифрової платформи WEAGRO, є прикладом спільного підприємства або стратегічного партнерства з ознаками СП у формі створення нового цифрового продукту/сервісу. Мета проекту - створити інноваційну цифрову екосистему, яка забезпечить мікро-, малі та середні аграрні підприємства швидким, зручним та доступним доступом до банківських та фінансових послуг, усуваючи традиційну паперову бюрократію. (Фінтехінсайдер, 2025).

Це партнерство є класичним прикладом того, як СП об'єднує дві взаємодоповнюючі, але різні компетенції.

Внесок Піреус Банк: Надійна банківська ліцензія, міжнародна експертиза в кредитуванні аграрних підприємств, доступ до банківського капіталу, кредитні ресурси, європейські стандарти фінансової діяльності.

Внесок фінтех-компанії Activitis: цифрові технології та гнучкість. Створення та розвиток цифрової екосистеми WEAGRO, фінтех-рішення, швидка розробка IT-продуктів, автоматизація процесів. Створення зручного, повністю цифрового інтерфейсу та алгоритмів для обслуговування фермерів (швидкий скоринг, онлайн-заявки). BNPL — це сервіс «купи зараз, заплати пізніше» (англ. Buy Now, Pay Later), який дозволяє покупцям придбати товар або послугу одразу, а розбити вартість на кілька рівних, зазвичай безвідсоткових, платежів. Ця послуга працює як альтернатива класичним кредитам та розстрочці, відрізняючись тим, що продавець одразу отримує повну суму від фінансового посередника (а не банку), а покупець сплачує решту частинами, часто без переплат, за короткий період часу.

Можливості для Бізнесу:

1) Для Піреус Банку: діджиталізація процесу кредитування, без необхідно-

сті створення власної, з нуля, дорогої цифрової інфраструктури.

2) Для Activitis: доступ до банківської ліцензії, фінансових ресурсів та довіри, які надає великий міжнародний банк, що робить їхній продукт більш надійним та конкурентоспроможним.

3) Для агробізнесу: отримання комплексного, швидкого та прозорого фінансового сервісу в одному застосунку, скорочуючи час на отримання позитивного кредитного рішення.

Ключові слова: спільні підприємства, joint ventures, діджиталізація, BNPL, менеджмент, управління непрацюючими активами, NPA.

Список використаних джерел

1. Міністерство Фінансів України. (2012). Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 28 (МСБО 28). Інвестиції в асоційовані підприємства. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_046#Text

2. Національний Банк України (НБУ). (2025). Звіт про фінансову стабільність. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/report

3. PwC. (2024). European loan portfolio sales Market update – Q4 2024. URL:https://www.pwc.co.uk/financial-services/assets/pdf/european-non-core-asset-market-update-q4-2024.pdf

4. Deloitte. (2024). French Banking & NPL Portfolio Outlook 2024. URL: https://www.deloitte.com/fr/fr/Industries/financial-services/research/french-banking-and-npl-portfolio-outlook-2024.html

5. KPMG. (2022). Navigating European distressed markets. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/11/navigating-european-distressed-markets.pdf

6. Перший цифровий банк для агробізнесу та перспективи українського ринку: бліц-інтерв'ю з Яннісом Кіріакопулосом, головою правління Піреус Банку. Фінтехінсайдер. (2025). URL: https://fintechinsider.com.ua/pershyj-czyfrovyj-bank-dlya-agrobiznesu-ta-perspektyvy-ukrayinskogo-rynku-blicz-intervyu-z-yannisom-kiriakopulosom-golovoyu-pravlinnya-pireus-banku/

7. Youcontrol. (2024). URL: https://youcontrol.com.ua/data-research/inozemni-investytsiyi-v-ukrayini-189-mlrd-hrn-vyruchky-za-2023/

Перспективи розвитку управління персоналом підприємств газовидобувної галузі України в сучасних умовах

Світлана Олійник
начальник департаменту управління людськими ресурсами АТ «Укргазвидобування»,
e-mail: lanasvetlaya.2023@gmail.com,
ORCID: 0009-0006-5094-3033

Підприємства газовидобувної галузі України належать до об'єктів критичної інфраструктури держави, які забезпечують енергетичну незалежність, економічну стабільність і національну безпеку України. У сучасних умовах розвиток галузі відбувається під впливом інтенсивної цифрової трансформації та технологічної революції, які змінюють характер праці, структуру компетентностей і вимоги до персоналу. Додатковим викликом стають військові ризики екзистенціального характеру, що безпосередньо загрожують існуванню підприємств, порушують логістику, безпеку виробництва та сталість кадрового складу. Ефективність управління персоналом потребує переходу до нової моделі розвитку кадрового потенціалу, побудованої на принципах стійкості, безпеки, цифровізації та компетентнісного підходу відповідно до Європейської (EQF) [1] та Національної (НРК) рамок кваліфікацій [2] тому мета цього дослідження полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємств газовидобувної галузі України шляхом розвитку кадрового потенціалу через створення нових професій, професійних стандартів і компетентнісних моделей, адаптованих до умов цифрової економіки, військових ризиків та екзистенціальних загроз. Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

1. Визначити напрями підвищення ефективності управління персоналом у контексті цифрової трансформації та технологічних змін.

2. Обґрунтувати створення нових професій і професійних стандартів відповідно до вимог EQF і НРК.

Газовидобувна галузь виступає однією з ключових складових енергетичної безпеки України та потребує формування відповідної кадрової політики, що відповідає сучасним викликам війни й цифрової економіки. Постійні військові ризики, у тому числі екзистенціального характеру, спричиняють плинність та нестачу кадрів, підвищення вимог до управлінської мобільності, необхідність створення кадрового резерву, нових професій, розробку та адаптацію кваліфікаційних вимог, підготовку та підвищення кваліфікаціїї персоналу.

У відповідь на ці виклики доцільно спрямувати роботу з управління персоналом у короткостроковій перспективі для досягнення таких цілей:

• створити нові професії (оператор цифрових систем моніторингу видобутку, фахівець з енергоменеджменту свердловин, координатор з промислової безпеки);

• розробити галузеві професійні стандарти з урахуванням вимог міжнарод-

них стандартів ISO 30414 [3], ISO 22361 [4], ISO 45001 [5], а також вимог безпеки критичної інфраструктури;

• розробити та запровадити дуальні програми підготовки, навчально-практичні центри, систему незалежного оцінювання кваліфікацій, у тому числі науково-методичний апарат оцінювання кваліфікацій [6];

• впроваджувати та розвивати цифрові HR-системи та аналітичні платформи управління компетенціями персоналу.

Таким чином, управління персоналом у газовидобувній галузі у короткостроковій перспективі має набути стратегічного значення — як інструмент підтримання стійкості підприємств критичної інфраструктури та їх здатності до виживання й розвитку в умовах військових і технологічних викликів.

Ключові слова: управління персоналом, підприємство, газовидобувна галузь.

Список використаних джерел

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341 «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text (дата звернення: 20.11.2025).

2. Європейська рамка кваліфікацій для навчання протягом життя (EQF). Luxembourg : Publications Office of the EU, 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://europass.europa.eu/en/compare-qualifications (дата звернення: 20.11.2025).

3. ISO 30414:2018. Human Resource Management — Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting. Geneva : ISO, 2018.

4. ISO 22361:2022. Crisis Management — Guidelines for a Strategic Capability. Geneva : ISO, 2022.

5. ISO 45001:2018. Occupational Health and Safety Management Systems — Requirements with Guidance for Use. Geneva : ISO, 2018.

6. Позиція компанії щодо сталого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.naftogaz.com/sustainability (дата звернення: 20.11.2025).

Модель «CatWalkBoost»: управлінські орієнтири для оптимізації кадрової політики IT-аутстаффінгу

Іван Панченко
аспірант освітньої програми «Менеджмент»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: panchenkovv@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4236-3160

IT-аутстаффінг в Україні функціонує в умовах високої мінливості попиту, швидкого оновлення технологій і постійної конкуренції за фахівців. За цих обставин кадрова політика стає не допоміжною, а стратегічною складовою бізнес-моделі IT-підприємства: від якості найму, утримання та планування розвитку персоналу прямо залежать здатність виконувати контракти, підтримувати маржинальність і забезпечувати стабільність команд [1]. Типова проблема для аутстаффінгу полягає в тому, що управлінські рішення щодо компенсацій та формування команд часто приймаються на основі фрагментарних даних, інтуїції або запізнілих реакцій на ринок. У результаті компанія або переплачує, втрачаючи частину фінансової стійкості, або недоплачує і підвищує ризики плинності, зривів проєктів та втрати клієнтів [2]. У цьому контексті прогнозування заробітної плати виступає не просто аналітичним завданням, а інструментом управління, який перетворює «відчуття ринку» на систему обґрунтованих рішень.

У межах дисертаційного дослідження автора, присвяченого розвитку бізнес-моделі аутстаффінг IT-підприємств в Україні, було розроблено модель CatWalkBoost, призначену для прогнозування рівня заробітної плати IT-фахівців на основі сукупності характеристик, що відображають як профіль спеціаліста, так і контекст роботи. Концептуально CatWalkBoost вирішує управлінське завдання: сформувати цілісне уявлення про очікуваний рівень компенсації для конкретного поєднання ролі, досвіду, технологічного стеку та домену, щоб уніфікувати підхід до оферів, переглядів зарплат і планування бюджетів команд.

Практична цінність моделі в менеджменті полягає в тому, що прогнозована зарплата може бути інтегрована у ключові процеси IT-аутстаффінгу: планування найму під пайплайн продажів, формування ресурсного плану під портфель проєктів, управління тарифною сіткою, побудову компенсаційних коридорів, а також аудит справедливості оплати командам. Якщо компанія здатна швидко й аргументовано оцінити очікувану вартість спеціаліста, вона точніше визначає економіку контракту ще на етапі переговорів з клієнтом. Це знижує ризик ситуацій, коли угода формально укладається, але згодом стає збитковою через зростання витрат на персонал або через необхідність терміново «добирати» дорожчих фахівців [3]. Водночас більш точне прогнозування дає можливість розбудовувати прозорі правила компенсацій, що підтримує довіру в колективах і зменшує плинність, особливо в сегментах, де конкуренція за кадри найвища.

На основі логіки використання CatWalkBoost у кадровій політиці можна сформулювати кілька управлінських орієнтирів. Перший орієнтир полягає у

переході від разових «ручних» рішень до компенсаційних рамок, коли для ролей і профілів визначаються коридори оплати, а вихід за межі коридору потребує управлінського обґрунтування. Це підвищує керованість фонду оплати праці та одночасно зменшує ризики внутрішньої нерівності, яка демотивує персонал [4]. Другий орієнтир - використання прогнозу як інструменту превентивного управління ризиками плинності. Якщо фактична зарплата спеціаліста системно відстає від прогнозованої для його профілю та ринкового контексту, це сигнал про ймовірність втрати людини або необхідність перегляду умов, і такий сигнал можна врахувати раніше, ніж виникне критична ситуація в проєкті. Третій орієнтир - пов'язування прогнозу зарплати з плануванням окупності комерційних рішень. Для аутстаффінгу важливо, щоб кадрова політика не «жила окремо» від продажів: модель дозволяє узгоджувати очікувані витрати на команду з ціною контракту та вимогами до SLA, тим самим підтримуючи економічну логіку бізнес-моделі [5].

Окремої уваги потребує питання впровадження таких моделей у компаніях із різним рівнем цифрової зрілості. Особливість IT-аутстаффінгу в Україні полягає в тому, що поряд із великими гравцями існує багато невеликих компаній, де HR і delivery часто поєднані, а дані можуть бути неповними або розпорошеними [6]. Тому ключовою умовою управлінської користі CatWalkBoost є не лише точність прогнозу, а й зрозумілий процес використання результатів у регулярних управлінських циклах: щоквартальне планування фонду оплати праці, перегляд компенсацій, погодження оферів. Модель має підтримувати рішення, а не «призначати» зарплату без урахування результативності, ролі в команді та ін. Інакше зростає ризик конфліктів, втрати гнучкості та управлінської відповідальності.

Отже, модель CatWalkBoost, розроблена автором у межах дисертаційного дослідження, є прикладним інструментом розвитку бізнес-моделі IT-аутстаффінгу, що підсилює кадрову політику даними, забезпечує прогнозовану економіку команд і прозорі правила компенсацій, дає змогу завчасно виявляти ризики утримання персоналу та узгоджувати HR-рішення з продажами і delivery, переводячи управління від реактивного до керованого підходу на основі оцінок, сценаріїв і контрольованих рамок, що в підсумку підвищує стійкість IT-підприємств України та їх конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Ключові слова: управлінські орієнтири, кадрова політика, модель.

Список використаних джерел

1. Popkov A., Kochenkova E. Organizational staffing scheme based on outstaffing principles. E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 371. P. 06006. URL: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337106006 (date of access: 01.12.2025).

2. Kiyanovskiy M. V., Tsyvinda N. I., Ryazancev A. O. Substantiation of parameters of instrumental provision of production in the conditions of functional outstaffing or outsourcing. Jornal of Kryvyi Rih National University. 2022. No. 54. P. 103–109. URL: https://doi.org/10.31721/2306-5451-2022-1-54-103-109 (date of access: 01.12.2025).

3. Kolinko N., Volyanyk H., Shutka S. OUTSTAFFING: AN EFFECTIVE TOOL OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN OPTIMIZING COSTS AND TAXES AND MINIMIZING BUSINESS RISKS. Intellect XXI. 2023. No. 2, 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.4 (date of access: 01.12.2025).
4. Tsyganchuk N., Liashenko R., Kaleniuk V. Outsourcing and outstaffing: essence and practice of implementation. Law Review of Kyiv University of Law. 2020. No. 4. P. 242–245. URL: https://doi.org/10.36695/2219-5521.4.2020.43 (date of access: 01.12.2025).
5. O.I. C. Outstaffing in Ukraine:the Essenceand the Legislative Regulation. 2020. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.4625944 (date of access: 01.12.2025).
6. Denysov D. OUTSOURCING AND OUTSTAFFING: LEGAL ASPECTS OF BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION IN UKRAINE. Modern scientific journal. 2024. Vol. 6, no. 4. P. 17–23. URL: https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-6-2 (date of access: 01.12.2025).

Обґрунтування проєкту економічного розвитку підприємства

Галина Пекна
кандидат економічних наук, доцент,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HalynaPB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4902-6052
Артем Дмитриченко
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
спеціальність «Підприємництво та торгівля»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DmytrychenkoAH@krok.edu.ua

Економічний розвиток підприємства є необхідною умовою для його стабільного функціонування в умовах ринкової економіки. Реалізація ефективного проєкту розвитку дає змогу підприємству адаптуватися до зовнішнього середовища, підвищити продуктивність і зміцнити позиції на ринку. У сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції, динамічних змін економічного середовища та високої невизначеності на глобальних ринках особливого значення набуває стратегічне планування економічного розвитку підприємств. Проєктний підхід до планування економічного зростання дозволяє не лише впорядкувати процеси трансформації бізнесу, а й забезпечити його стабільність та адаптивність у середньо- й довгостроковій перспективі.

Метою цього дослідження є узагальнення теоретичних основ та практичних підходів до обґрунтування проєкту економічного розвитку підприємства, зокрема в галузі підприємництва та торгівлі. У роботі розглядаються фактори впливу на результативність проєктів, етапи стратегічного планування, а також інструменти оцінки ефективності й доцільності їх реалізації.

Питання стратегічного розвитку підприємств, формування та обґрунтування економічних проєктів активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями. Суттєвий внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили такі вітчизняні економісти, як І. А. Бланк, В. М. Геєць, А. А. Мазаракі, В. С. Савчук [3; 4; 5; 8; 9]. які розглядали методичні основи проєктування інвестиційного розвитку, фінансової стабільності та зростання вартості підприємства. З-поміж зарубіжних вчених варто відзначити М. Портера, І. Ансоффа [1; 2], які розробили фундаментальні концепції стратегічного позиціонування, конкурентних переваг і сценарного планування. Їхні підходи стали основою для формування сучасної методології бізнес-проєктування, управління ризиками та оцінювання ефективності економічних стратегій підприємств.

Системний підхід, запропонований цими дослідниками, дозволяє адаптувати загальні теоретичні положення до специфіки підприємств у сфері підприємництва та торгівлі [1; 2; 3; 4; 5; 8; 9].

Перш ніж розпочати будь-який розвитковий проєкт, важливо об’єктивно оцінити поточний стан підприємства. І тут на допомогу приходить SWOT- аналіз – один із найбільш зрозумілих та ефективних інструментів. Він дозволяє зіставити

сильні та слабкі сторони організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Наприклад, сильними сторонами можуть бути досвід, команда, власні канали збуту, тоді як слабкими – нестача фінансів чи технологічна відсталість. Водночас можливостями можуть стати нові ринки або цифровізація, а загрозами – конкуренція та нестабільне законодавче поле [7].

Такий аналіз стає фундаментом для формування стратегії. Проєкт розвитку, як правило, проходить кілька ключових етапів: постановка мети, формулювання завдань, прорахунок бюджету, розподіл ресурсів, моніторинг і контроль. Але найважливішим етапом залишається економічне обґрунтування – саме воно визначає, чи має ідея шанс на реалізацію [6; 7].

Економічне обґрунтування управління бізнес-проєктами ускладнюється ще й тим, що масштаби таких проєктів можуть бути різними для різних суб'єктів господарювання, хоча ключова ідея бізнес-проєкту – спільною. Очевидно, що чи складнішим буде бізнес-проєкт, тим складнішими будуть його елементи, зв'язки між ними, процеси бізнеспроєктування тощо. У підсумку це позначиться на витратах управління бізнес-проєктами, їхньому плануванні та контролюванні [6; 7].

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що витрати, пов'язані із кожною ланкою управління бізнес-проєктом, можуть бути класифіковані за різними ознаками класифікації (наприклад, прямі та накладні, планові та фактичні тощо). Загалом слід розрізняти чотири типи оцінок витрат у бізнес-проєктуванні, а саме [3; 8]:

• «грубий» порядок величини – вартісні очікування бізнес-проєкту, що перебуває ще у фазі ідеї чи в «зародковому» стані;

• порядок величини – передбачена вартість бізнес-проєкту, розрахована в бізнес-плані чи в іншому аналогічному документі;

• сбюджетна оцінка – оцінка вартості бізнеспроєкту, отримана на основі інформації, що надана постачальниками та виконавцями робіт;

• точна оцінка – оцінка вартості бізнес-проєкту, що включається в бюджет під час визначення його точної планової вартості перед фазою реалізації.

Для оцінки успішності проєкту використовуються фінансові критерії, які дозволяють кількісно виміряти його ефективність. Зокрема, розраховується чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), індекс рентабельності (PI) та строк окупності (Payback Period) [3; 6; 8]. Окрім цього, враховується і соціальний ефект: скільки робочих місць буде створено, чи підвищиться задоволеність клієнтів, як вплине проєкт на екологію чи локальну економіку.

Не менш важливою є оцінка ризиків. Пандемія, війна, економічні кризи – усе це реальні фактори, які можуть зруйнувати навіть найкращі проєкти. Тому будь-яке економічне обґрунтування повинне містити сценарний аналіз: оптимістичний, песимістичний і базовий. Це дозволяє підготувати підприємство до можливих варіантів розвитку подій [5; 6; 7].

Отже, обґрунтування проєкту економічного розвитку підприємства – це

синтез науки і практики. Це процес, що вимагає глибокого аналізу, чіткого бачення і стратегічного мислення. Тільки поєднання всіх цих компонентів дає шанс на реальний прорив – не лише у фінансовому вимірі, а й у суспільно-економічному контексті. Успішне підприємство сьогодні – це не просто виробничий майданчик або онлайн-магазин. Це інтелектуальна система, яка вміє мислити на випередження, розвиватися в умовах змін і створювати цінність не лише для себе, а й для всього економічного середовища країни.

Економічне обґрунтування проєкту розвитку підприємства є комплексним процесом, який поєднує стратегічне планування, фінансовий аналіз, ризик-менеджмент та оцінку ефективності. Його впровадження дозволяє підприємству не лише досягати короткострокових цілей, а й закладати основу для сталого довгострокового зростання.

Проєкт економічного розвитку підприємства повинен базуватися на всебічному аналізі внутрішнього потенціалу організації та зовнішнього конкурентного середовища. SWOT-аналіз дозволяє сформулювати обґрунтовану стратегію, а система оцінки ефективності забезпечує об'єктивне ухвалення рішень. Застосування інструментів стратегічного планування, економіко-фінансового аналізу та проєктного менеджменту створює передумови для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до умов ринку.

Таким чином, обґрунтований проєкт розвитку не лише оптимізує діяльність підприємства, а й формує потенціал для довгострокового економічного зростання в умовах ринкової турбулентності.

Список використаних джерел

1. Ансофф, І. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. – New York: McGraw-Hill, 1965. – 262 p.

2. Портер, М.Е. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.

3. Бланк, І.А. Управління вартістю підприємства: навч. посіб. – Київ: Ніка-Центр, 2020.

4. Геєць, В.М. Інноваційна Україна 2020 : національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. ; НАН України. – Київ, 2015. – 336 с.

5. Мазаракі, А.А., Мельник, Т.М. Основи стратегічного розвитку підприємств. – Київ: КНТЕУ, 2020.

6. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проєктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minfin.gov.ua

7. Пилипенко, А.А., Лаптєва, Т.М. Бізнес-планування в системі стратегічного управління: навч. посіб. – Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022.

8. Савчук, В.С. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2019.

9. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / за ред. В.М. Геєця. – Київ: КНЕУ, 2021.

Система управління операційними ризиками як елемент корпоративного управління фінансової установи

Дмитро Коваль
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KovalDV@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0004-7314-3114

Зважаючи на тенденції розвитку світової економіки, регуляторні ініціативи останніх років та воєнні дії в Україні, управління операційними ризиками набуває важливого значення. Протягом останніх десятиліть, як міжнародні організації сформували низку рекомендацій щодо системного погляду на проблематику управління операційними ризиками (Basel Committee on Banking Supervision, 2021), а національні регулятори розробили власні та локалізували відповідні рекомендації у вигляді нормативних актів, покликаних стандартизувати та впровадити основні вимоги щодо управління вказаним видом ризиків (Національний банк України, 2018).

Водночас, специфічна природа операційного ризику, а саме відсутність премії за його прийняття, формує певні виклики для всіх стейкхолдерів – фінансових установ, їх клієнтів та кредиторів, акціонерів, регуляторних органів тощо. Зважаючи на ці особливості операційного ризику, наукова спільнота намагається сформувати дієві рекомендації щодо управління цим видом ризику.

Протягом останнього часу спостерігається формування сучасних підходів щодо управління операційним ризиком, які відходять від звичних, «традиційних» методів. Так, наприклад, у дослідженні Towers Perrin & OpRisk Advisory (2010), зазначається інтерпретація традиційних методів управління операційним ризиком як таких, що базуються на розумінні ризику, як імовірності виникнення події із негативним впливом на досягнення місії організації або її бізнес-цілей. На противагу цьому підходу, інша інтерпретація ризику трактує його, як вимірник експозиції організації до втрат за певного рівня невизначеності (Emmet J. Vaughan, Therese M. Vaughan, 2013).

Коли імовірність реалізації події ризику дорівнює 100%, рівень ризику дорівнює нулю. Виходячи із цього припущення, Самад Хан (Ali Samad-Khan, 2008) визначає, що добуток імовірності події на її наслідки формує так звані «очікувані втрати» в результаті реалізації події операційного ризик, а не сам ризик.

Формування бачення щодо очікуваних втрат в результаті реалізації подій операційного ризику доповнюється розумінням існування також «неочікуваних» втрат, як наслідків подій операційного ризику, що характеризуються низькою імовірності реалізації та значним рівнем втрат (Н. Соколовська, 2022). Наприклад, Базельській комітет з банківського нагляду визначає такі інструменти управління операційними ризиками [1]:

1) збір внутрішніх даних щодо подій операційного ризику;

2) самооцінку рівня операційного ризику;

3) система моніторингу та контролю;

4) ключові індикатори (метрики) операційного ризику;

5) сценарний аналіз операційного ризику;

6) бенчмаркінг та порівняльний аналіз.

Національний банк України доповнює [2] зазначений перелік додатковим інструментом управління операційними ризиками, а саме: аналізом результатів перевірок, здійснених підрозділом внутрішнього аудиту та зовнішнім аудитором.

Вказаний інструментарій покликаний структурувати методи ідентифікації операційного ризику та його оцінки, а також сформувати підґрунтя для прийняття подальших управлінських рішень щодо реагування на відповідні прояви операційного ризику та послідуючого моніторингу його рівня. У результаті інтеграції вимог системи управління операційними ризиками у систему корпоративного управління фінансової установи, така організація формуватиме основу для визначення ризик-апетиту, розрахунку показників профілю операційного ризику та формування капіталу на його покриття.

З огляду на регуляторні ініціативи останніх років, які стосувалися вимог щодо впровадження систем управління ризиками, зокрема операційними, питання щодо інтеграції вимог з управління операційними ризиками в систему корпоративного управління фінансових установ набуло актуальності.

Проведення мною дослідження щодо систематизації, структурування та застосовності інструментів та підходів управління операційними ризиками у фінансових установах повинно сформувати чіткі, універсальні та практичні пропозиції щодо впровадження системи управління операційними ризиками у фінансових установах.

Таким чином, практичні пропозиції щодо впровадження системи управління операційними ризиками у фінансових установах повинні забезпечити органічну інтеграцію вказаної системи у систему корпоративного управління, що забезпечить надання обґрунтованих гарантій досягнення цілей фінансової установи її основним стейкхолдерам: клієнтам, акціонеру та регуляторним органам.

Ключові слова: операційний ризик, управління ризиками, корпоративне управління, фінансова установа, регуляторні вимоги, інструменти управління операційними ризиками, оцінка ризиків.

Список використаних джерел

1. Basel Committee on Banking Supervision. (2021). Revisions to the principles for the sound management of operational risk. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/bcbs/publ/d515.pdf

2. Національний банк України. (2018). Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах (Постанова Правління НБУ № 64 від 11.06.2018). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text

3. Towers Perrin & OpRisk Advisory, Society of Actuaries. (2008). A new approach for managing operational risk: Addressing the issues underlying the 2008 global financial crisis (p. 91).

https://www.soa.org/globalassets/assets/files/research/projects/research-new-approach.pdf
4. Vaughan, E. J., & Vaughan, T. M. (2014). Fundamentals of risk and insurance (11th ed., 689 p.).
5. Samad-Khan, A. (2008). Modern operational risk management. Emphasis, 2008(2). https://www.sbp.org.pk/bsrvd/pdf/KnowledgeSharing/Reading%20Material%20for%20workshop%20on%20ORM%20May%2018-22,%202009/General%20Articles/Modern%20ORM.pdf
6. Соколовська, Н.С. (2022). Операційний ризик-менеджмент у банках (Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису). Київ.

Управління проектами як складова системи менеджменту на підприємстві

Олег Денисов
д.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oleg_de@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0002-7920-3961
Ірина Денисова
студент кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DenysovaIO@krok.edu.ua

Управління проектами еволюціонувало від філософії управління, обмеженої кількома функціональними областями та вважаної чимось приємним, до корпоративної системи управління проектами, яка впливає на кожен функціональний підрозділ компанії. Простіше кажучи, управління проектами перетворилося на бізнес-процес, а не просто на процес управління проектами.

Все більше компаній зараз розглядають управління проектами як обов'язкову умову виживання фірми. Управління проектами посідає центральне місце в сучасній системі менеджменту підприємства, оскільки значна частина змін, інновацій і стратегічних ініціатив реалізується саме у формі проектів. Проектний підхід дозволяє поєднати стратегічні цілі з операційною діяльністю через чітко структуровані тимчасові заходи з визначеними результатами, бюджетом і термінами [1; 2].

Класичні праці Г. Керцнера розглядають управління проектами як системний підхід до планування, організації, контролю й мотивації учасників проекту, орієнтований на досягнення цілей у рамках заданих обмежень за строками, вартістю та якістю [1, с. 5]. Системність означає інтеграцію проектного менеджменту з функціональними підсистемами підприємства – фінансовим менеджментом, управлінням персоналом, маркетингом, операційним менеджментом. [1, с. 378-379, 511-512]. Проект стає не «чужорідним елементом», а інструментом реалізації корпоративної стратегії.

Управління проектами визначається як застосування знань, навичок, інструментів і методів до проектної діяльності з метою досягнення вимог проекту. Воно забезпечує ефективне та результативне виконання проектів шляхом інтеграції відповідних процесів і дозволяє організаціям досягати бізнес-цілей, задовольняти очікування стейкхолдерів, підвищувати передбачуваність і оптимізувати використання ресурсів. Натомість відсутність належного управління може призвести до зриву строків, перевищення витрат, зниження якості та незадоволеності зацікавлених сторін. У сучасному динамічному середовищі проєкти стають ключовим механізмом створення цінності, а ефективне управління проектами виступає стратегічною компетенцією організації. [2, с. 40-41]. Для підприємства це означає необхідність узгодження політик, процедур і метрик, що застосовуються у проектах, із загально фірмовою

системою менеджменту якості, екологічного менеджменту, комплаєнсу тощо.

Р. Тернер розглядає підприємство як «проектно-орієнтовану організацію», де більшість ключових процесів реалізується через портфель проектів і програм [3, с. 323-341]. У такій логіці управління проектами стає не окремою функцією, а організаційною компетенцією [4]. Важливими елементами є: формування проектного офісу, стандартизація методів планування й контролю, система навчання менеджерів проектів, а також інтеграція портфельного менеджменту з корпоративним стратегічним плануванням.

Інформаційні системи також відіграють важливу роль. Вони розроблені для того, щоб доставити потрібну інформацію потрібній людині в потрібний час економічно ефективним способом. Організаційні функції повинні сприяти потоку інформації через мережу управління.

Джей Гелбрейт описав додаткові фактори, які можуть впливати на вибір організації, а саме: різноманітність лінійок продуктів, швидкість зміни лінійок продуктів, взаємозалежність між підрозділами, рівень технологій, наявність ефекту масштабу, розмір організації [5. с. 15-19].

З погляду системи менеджменту на підприємстві управління проектами виконує щонайменше три ключові ролі:

1. Стратегічна – забезпечує реалізацію довгострокових цілей через програми розвитку, інноваційні та інвестиційні проекти (модернізація виробництва, цифровізація, вихід на нові ринки).

2. Організаційна – сприяє розвитку матричних структур, проектних команд, гнучких форм взаємодії між підрозділами, що підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

3. Інструментальна – надає набір методів планування, бюджетування, управління ризиками й зацікавленими сторонами, які доповнюють традиційні інструменти функціонального менеджменту. [1; 3].

Впровадження зрілої системи управління проектами потребує узгодження стандартів (PMBOK, ISO 21500, внутрішні регламенти) з корпоративною системою менеджменту, створення єдиного інформаційного середовища для проектів, а також запровадження системи показників ефективності, які пов’язують результати проектів із фінансовими і нефінансовими індикаторами підприємства [2, с. 57-58]. Таким чином, управління проектами виступає інтегральною складовою системи менеджменту, що дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність, знижувати ризики та забезпечувати керовану реалізацію змін.

Оскільки компанії стають досконалими в управлінні проектами, переваги виконання більшої кількості роботи за менший час і з меншими ресурсами стають очевидними. Звичайно, питання полягає в тому, скільки ще роботи може взяти на себе організація? Зараз компанії намагаються розробити моделі планування потужностей, щоб зрозуміти, як це зробити [1. с. 743].

Ключові слова: Управління; проектами; ефективність.

Список використаних джерел

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 814 p.

2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition , 2017. 711 p.

3. Turner J. R. The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2008. 473 p.

4. Hobbs, J.B. and Aubry, M., "A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1," Project Management Journal, 38(1), 2007.

5. Jay R. Galbraith. Designing Organizations : Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2014, 352 p.

Виклики у процесі управління інноваціями підприємств в умовах війни та євроінтеграції

Марта Копитко
д.е.н, професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна,
e-mail: MartaKI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6598-3798

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується поєднанням двох взаємопов'язаних, але водночас суперечливих факторів: повномасштабної війни та прискореної інтеграції до європейського економічного простору. Війна зумовила безпрецедентні трансформації у функціонуванні підприємств, спричинила руйнування виробничих потужностей, втрату логістичних маршрутів, зниження інвестиційної активності та дефіцит трудових ресурсів. Паралельно з цим підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до стандартів, вимог і практик Європейського Союзу, які передбачають високий рівень інноваційності, цифровізації, прозорості та екологічної відповідальності.

Управління інноваціями в таких умовах перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Однак реалізація інноваційних процесів супроводжується численними викликами, серед яких – нестача фінансових ресурсів, обмеженість інтелектуального потенціалу, ризики безпеки, розриви у ланцюгах поставок, посилення конкуренції на європейських ринках та необхідність глибинної трансформації бізнес-моделей. Дослідження цих викликів є необхідним для розуміння траєкторій інноваційного розвитку українських підприємств у складний період національної реконструкції та інтеграції до ЄС [1].

Воєнні дії суттєво змінюють операційне середовище підприємств. Руйнування виробничих і науково-дослідних об'єктів, перебої з енергопостачанням, небезпека для персоналу та матеріальних активів створюють критичні перешкоди для інноваційної діяльності. Підприємства змушені перерозподіляти фінансові ресурси на першочергові потреби – забезпечення безпеки, релокацію, підтримку життєздатності бізнесу – що знижує можливість фінансувати дослідження та розробки (R&D) [2].

Крім того, порушення логістики ускладнює доступ до сучасних технологій, обладнання та компонентів, необхідних для впровадження інновацій. В умовах війни багато компаній працюють у форматі антикризового менеджменту, що передбачає короткострокове планування та мінімізацію ризиків. Це обмежує стратегічний горизонт розвитку та ускладнює інвестування у високотехнологічні рішення з відстроченою окупністю.

Управління інноваціями значною мірою залежить від наявності висококваліфікованого персоналу. Війна спричинила масштабну міграцію населення, мо-

білізацію, вимушене переміщення спеціалістів і значне навантаження на ринок праці. Частина інженерів, науковців і кваліфікованих менеджерів опинилися за кордоном або змінили сферу зайнятості. Для підприємств це означає нестачу фахівців з R&D, IT, проєктного управління, цифрової трансформації. Водночас відбувається зростання попиту на нові компетентності: здатність працювати в умовах невизначеності, цифрові навички, креативність, системне мислення. Управління інноваціями потребує переосмислення підходів до розвитку персоналу, впровадження програм менторства, партнерства з університетами, стимулювання розвитку корпоративного інтелектуального капіталу.

Фінансування інновацій залишається однією з найскладніших проблем. Приватні інвестори з обережністю вкладають кошти у проєкти з високим ризиком, банки обмежують кредитування, а державні програми підтримки інноваційних підприємств потребують модернізації та адаптації до воєнних умов. У той же час євроінтеграція відкриває нові можливості для залучення фінансування через програми Horizon Europe, EIC Accelerator, Digital Europe тощо [3]. Проте для участі в них підприємствам необхідно забезпечити відповідність європейським стандартам управління інноваціями, мати розвинену внутрішню систему досліджень, якісні проєктні пропозиції та партнерські мережі.

Управління інноваціями в умовах євроінтеграції вимагає гармонізації з європейськими директивами у сфері конкуренції, захисту інтелектуальної власності, екологічної сталості, безпеки продукції та цифровізації. Багато українських підприємств стикаються з проблемами адаптації бізнес-процесів, браком ресурсів для модернізації виробництва, відсутністю стандартизованих процедур управління інноваційним циклом [4].

Європейський ринок вимагає високотехнологічних продуктів з чітко задокументованими технічними, екологічними та якісними характеристиками. Для багатьох компаній це означає необхідність глибокої трансформації бізнес-моделей, впровадження ESG-підходів, систем менеджменту якості, цифровізацію ланцюгів постачання.

Війна активізувала цифрову трансформацію підприємств: компанії масово переходять на дистанційні формати управління, впроваджують хмарні сервіси, інтелектуальні системи обліку, автоматизацію операцій. Цифровізація стала ключовим драйвером інновацій, оскільки забезпечує гнучкість, зменшення витрат, підвищення ефективності та можливість швидкого масштабування.

Однак цифрова трансформація також породжує виклики: кіберзагрози, висока вартість впровадження цифрових рішень, потреба у фахівцях, здатних працювати з великими даними, IoT, штучним інтелектом і системами кібербезпеки.

Євроінтеграція стимулює українські підприємства до участі у міжнародних проєктах, співпраці з іноземними компаніями, науковими центрами, інноваційними кластерами. Проте для багатьох підприємств бар'єрами стають недостатня інституційна спроможність, низький рівень англійської мови у персоналу, відсутність досвіду підготовки грантових заявок, слабкість маркетингової та кому-

нікаційної інфраструктури.

Разом із тим партнерство з міжнародними інституціями відкриває доступ до технологій, інвестицій, знань та нових ринків, що здатне суттєво прискорити інноваційний розвиток.

В умовах війни та євроінтеграції управління інноваціями на українських підприємствах набуває стратегічного значення. Бізнес стикається з комплексом викликів, серед яких найбільш критичними є дефіцит ресурсів, воєнні ризики, кадрові втрати, регуляторні бар'єри та необхідність відповідності європейським стандартам. Проте ці ж умови створюють унікальні можливості для прискорення інноваційного розвитку: цифровізація, міжнародне партнерство, інтеграція у дослідницькі програми ЄС, формування нових бізнес-моделей, заснованих на стійкості та технологічності.

Для успішного подолання викликів підприємствам необхідно розвивати гнучкі структури управління, інвестувати у людський капітал, модернізувати виробництво, підвищувати конкурентоспроможність продукції та розміцнювати партнерські зв'язки. Синергія внутрішніх трансформацій і євроінтеграційних можливостей може стати ключем до відновлення економіки України та її інноваційного прориву у післявоєнний період.

Ключові слова: управління інноваціями ,управління підприємствами, невизначеність умов, інноваційні процеси, розвиток персоналу, євроінтеграція.

Список використаних джерел

1. Стеблій Г.Я., Тувакова Н.В. Механізм удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств. Економічний аналіз. 2016. № 15. С. 185–187.

2. Kopytko M., Fleychuk M., Veresklia M., Petryshyn N., Kalynovskyy A. Management of security activities at innovative-active enterprises. Business: Theory and Practice. 2021. Vol. 22. P. 299-309. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2021.13431

3. Blikhar. V., Kopytko M., Patsula O., Synenkyi V., Bulachek V. Management and Legal Aspects of Eeconomic Security of Enterprises in the Process of Innovation. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 2021. 6(41), 360–368. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251445

4. Боковець В.В. Удосконалення управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. Випуск 24. Частина 1. С. 88–92.

Система управління операційними ризиками як елемент корпоративного управління фінансової установи

Дмитро Коваль
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KovalDV@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0004-7314-3114

Зважаючи на тенденції розвитку світової економіки, регуляторні ініціативи останніх років та воєнні дії в Україні, управління операційними ризиками набуває важливого значення. Протягом останніх десятиліть, як міжнародні організації сформували низку рекомендацій щодо системного погляду на проблематику управління операційними ризиками (Basel Committee on Banking Supervision, 2021), а національні регулятори розробили власні та локалізували відповідні рекомендації у вигляді нормативних актів, покликаних стандартизувати та впровадити основні вимоги щодо управління вказаним видом ризиків (Національний банк України, 2018).

Водночас, специфічна природа операційного ризику, а саме відсутність премії за його прийняття, формує певні виклики для всіх стейкхолдерів – фінансових установ, їх клієнтів та кредиторів, акціонерів, регуляторних органів тощо. Зважаючи на ці особливості операційного ризику, наукова спільнота намагається сформувати дієві рекомендації щодо управління цим видом ризику.

Протягом останнього часу спостерігається формування сучасних підходів щодо управління операційним ризиком, які відходять від звичних, «традиційних» методів. Так, наприклад, у дослідженні Towers Perrin & OpRisk Advisory (2010), зазначається інтерпретація традиційних методів управління операційним ризиком як таких, що базуються на розумінні ризику, як імовірності виникнення події із негативним впливом на досягнення місії організації або її бізнес-цілей. На противагу цьому підходу, інша інтерпретація ризику трактує його, як вимірник експозиції організації до втрат за певного рівня невизначеності (Emmet J. Vaughan, Therese M. Vaughan, 2013).

Коли імовірність реалізації події ризику дорівнює 100%, рівень ризику дорівнює нулю. Виходячи із цього припущення, Самад Хан (Ali Samad-Khan, 2008) визначає, що добуток імовірності події на її наслідки формує так звані «очікувані втрати» в результаті реалізації події операційного ризик, а не сам ризик. Формування бачення щодо очікуваних втрат в результаті реалізації подій операційного ризику доповнюється розумінням існування також «неочікуваних» втрат, як наслідків подій операційного ризику, що характеризуються низькою імовірності реалізації та значним рівнем втрат (Н. Соколовська, 2022). Наприклад, Базельській комітет з банківського нагляду визначає такі інструменти управління операційними ризиками [1]:

1) збір внутрішніх даних щодо подій операційного ризику;

2) самооцінку рівня операційного ризику;

3) система моніторингу та контролю;

4) ключові індикатори (метрики) операційного ризику;

5) сценарний аналіз операційного ризику;

6) бенчмаркінг та порівняльний аналіз.

Національний банк України доповнює [2] зазначений перелік додатковим інструментом управління операційними ризиками, а саме: аналізом результатів перевірок, здійснених підрозділом внутрішнього аудиту та зовнішнім аудитором.

Вказаний інструментарій покликаний структурувати методи ідентифікації операційного ризику та його оцінки, а також сформувати підґрунтя для прийняття подальших управлінських рішень щодо реагування на відповідні прояви операційного ризику та послідуючого моніторингу його рівня. У результаті інтеграції вимог системи управління операційними ризиками у систему корпоративного управління фінансової установи, така організація формуватиме основу для визначення ризик-апетиту, розрахунку показників профілю операційного ризику та формування капіталу на його покриття. З огляду на регуляторні ініціативи останніх років, які стосувалися вимог щодо впровадження систем управління ризиками, зокрема операційними, питання щодо інтеграції вимог з управління операційними ризиками в систему корпоративного управління фінансових установ набуло актуальності.

Проведення мною дослідження щодо систематизації, структурування та застосовності інструментів та підходів управління операційними ризиками у фінансових установах повинно сформувати чіткі, універсальні та практичні пропозиції щодо впровадження системи управління операційними ризиками у фінансових установах.

Таким чином, практичні пропозиції щодо впровадження системи управління операційними ризиками у фінансових установах повинні забезпечити органічну інтеграцію вказаної системи у систему корпоративного управління, що забезпечить надання обґрунтованих гарантій досягнення цілей фінансової установи її основним стейкхолдерам: клієнтам, акціонеру та регуляторним органам.

Ключові слова: операційний ризик, управління ризиками, корпоративне управління, фінансова установа, регуляторні вимоги, інструменти управління операційними ризиками, оцінка ризиків.

Список використаних джерел

1. Basel Committee on Banking Supervision. (2021). Revisions to the principles for the sound management of operational risk. Bank for International Settlements. https://www.bis.org/bcbs/publ/d515.pdf

2. Національний банк України. (2018). Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах (Постанова Правління НБУ № 64 від 11.06.2018).

3. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text

4. Towers Perrin & OpRisk Advisory, Society of Actuaries. (2008). A new approach for managing operational risk: Addressing the issues underlying the 2008 global financial crisis (p. 91).

5. https://www.soa.org/globalassets/assets/files/research/projects/research-new-approach.pdf
6. Vaughan, E. J., & Vaughan, T. M. (2014). Fundamentals of risk and insurance (11th ed., 689 p.).
7. Samad-Khan, A. (2008). Modern operational risk management. Emphasis, 2008(2). https://www.sbp.org.pk/bsrvd/pdf/KnowledgeSharing/Reading%20Material%20for%20workshop%20on%20ORM%20May%2018-22,%202009/General%20Articles/Modern%20ORM.pdf
8. Соколовська, Н.С. (2022). Операційний ризик-менеджмент у банках (Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису). Київ.

Зростання впливу роздрібного інвестора в сучасних умовах: ключові чинники

Сергій Зємцов
аспірант кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZiemtsovSB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-2253-501X

Інвестиційна привабливість та ефективно функціонуючий фондовий ринок є фундаментальними умовами формування стійкої економіки, розвитку підприємництва, модернізації виробництва та забезпечення фінансової безпеки держави. Для України, яка проходить етап глибоких структурних перетворень, інтегрується до міжнародних фінансових ринків і прагне зміцнити власну економічну незалежність, ключовим завданням стає мобілізація внутрішніх інвестиційних ресурсів. Саме тому дедалі більшого значення набуває сегмент роздрібних інвесторів – фізичних осіб, які інвестують власні заощадження у фінансові активи та стають помітними учасниками ринку капіталу.

Упродовж 2010-2024 рр. глобальні ринки капіталу пережили масштабну трансформацію, що зумовила якісну зміну ролі приватного інвестора. Якщо раніше (у 2000-2005 роках) участь домогосподарств у фондовому ринку була обмеженою через високі транзакційні витрати, складні процедури, інформаційні бар'єри та домінування інституційних інвесторів, то цифровізація фінансової інфраструктури поступово зруйнувала ці обмеження. Сучасні інвестиційні технології – мобільні брокерські застосунки, фракційні акції, автоматизовані стратегії та робоадвайзинг – разом із відмовою брокерів від торгових комісій і появою доступу до глобальних ринків сформували нову модель поведінки приватних інвесторів. Інтуїтивні мобільні платформи, алгоритмічні системи аналітики та автоматизовані консультаційні сервіси значно спростили інвестування, інтегрувавши його у щоденну фінансову діяльність користувачів і зробивши можливим вхід на ринок навіть із невеликими сумами.

Однією з найбільш показових юрисдикцій, де трансформація цього сегмента стала очевидною, є Сполучені Штати Америки. За даними Investment Company Institute (ICI), у 2023-2024 рр. понад 60% американських домогосподарств володіли інвестиційними фондами [1], що демонструє високий рівень залученості населення до фінансових ринків. Важливим чинником зростання ролі приватного інвестора стало поширення пасивних інвестиційних стратегій – ETF (exchange-traded fund) та індексних фондів. У 2013-2023 рр. ETF суттєво знизили бар'єри входу для диверсифікованих портфелів і стали основним інструментом для інвесторів-початківців; за цей період частка пасивних фондів у США перевищила 50% активів інвестиційної індустрії, а сукупні AUM ETF зросли до понад кількох трильйонів доларів [1]. Для учасників корпоративних пенсійних програм пасивні стратегії стали типовим механізмом довгострокового накопичення у межах схем 401(k), що суттєво розширило охоплення роздрібних

інвесторів.

Вагомий вплив на структуру ринку мали зміни у брокерському секторі. Конкуренція між провідними брокерами призвела до впровадження моделі zero-commission, тобто відмови від торгових комісій. Це спричинило перехід індустрії до безкомісійної торгівлі та різке зростання кількості активних роздрібних рахунків. Переломним моментом стало оголошення найбільших брокерів у жовтні 2019 року про комісію $0 за торгівлю акціями та ETF [2]. Після цього брокери переключилися на інші джерела доходів – маржинальне кредитування, платні сервіси та payment-for-order-flow (PFOF), що стало основою нової моделі монетизації [3]. Це забезпечило можливість підтримувати низькі тарифи та підвищило ліквідність ринку. Розвиток цифрової інфраструктури – доступ до корпоративної звітності, аналітичних матеріалів, автоматизованих систем порівняння активів і рекомендаторних алгоритмів – дав змогу інвесторам-початківцям швидше орієнтуватися у складних фінансових інструментах. У результаті США стали однією з країн із найвищою часткою роздрібної участі у фондових ринках: за оцінками, у 2024 році роздрібні інвестори забезпечували близько 17.9% щоденного торговельного обороту [4].

Важливим проявом зміни ролі роздрібних інвесторів став феномен «мем-акцій». Події навколо GameStop і AMC у 2021 році показали, що координація великої кількості приватних інвесторів через цифрові платформи може помітно впливати на динаміку цін. За даними U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), підвищена активність роздрібних трейдерів під час цих подій суттєво вплинула на обсяги торгівлі та волатильність активів [5]. За оцінками Bank for International Settlements (BIS), така взаємодія, підсилена соціальними мережами, призводить до конкретних ефектів: підвищеної волатильності, короткочасних цінових стрибків та «інвестиційних хвиль» [6]. Це свідчить, що технологічні платформи створили нові механізми ринкової поведінки, де інформаційні та соціальні сигнали можуть мати сильніший вплив, ніж фундаментальні показники компаній. Такі зміни означають перехід приватних інвесторів від пасивної ролі до активної участі у формуванні ринкових рухів.

Регуляторні структури стикаються з потребою адаптувати підходи до нагляду, оскільки цифрова координація інвесторів виходить за межі традиційних моделей поведінки. У США пов’язані з цим ризики зменшуються завдяки високому рівню фінансової грамотності населення, великому обсягу ринку та розвиненій інституційній інфраструктурі, що знижує ймовірність виникнення системних дисбалансів [1].

Український контекст відрізняється тим, що сегмент роздрібних інвесторів лише формується. Рівень участі населення у фондовому ринку залишається низьким: частка домогосподарств серед власників внутрішніх державних облігацій становить близько 4%, а кількість фізичних осіб, які мають брокерські рахунки, не перевищує 300-350 тис., що є менш ніж 1% від дорослого населення України [7]. За оцінками міжнародного опитування OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) /INFE (International Network on Financial

Education) [8], рівень фінансової включеності населення в Україні залишається одним із найнижчих серед країн-учасниць, що узгоджується з офіційною статистикою Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України (National Securities and Stock Market Commission, NSSMC) [9]. Показники фінансової грамотності також є нижчими, ніж у країнах-членах OECD: United States Agency for International Development (USAID) та Національного банку України (НБУ) [7], інтегральний індекс фінансової грамотності становив 12,3 бала з 21 можливого, а за результатами міжнародного опитування OECD/INFE [8] 2023 року – близько 63 зі 100, що є нижчим за середній рівень країн OECD.

Водночас потенціал розвитку ринку є значним. Внутрішні заощадження населення можуть стати джерелом довгострокового інвестиційного капіталу за умови створення надійних гарантій захисту інвесторів та підвищення прозорості ринку. Запровадження у 2023-2024 рр. оновленого реєстру іноземних цінних паперів розширило можливості для українських інвесторів: вони отримали легальний доступ до акцій та біржових фондів провідних міжнародних компаній, що раніше часто здійснювалося через неформальні або непрозорі схеми [10]. Це стало важливим кроком до формування більш довірчої та передбачуваної ринкової інфраструктури.

Подальший розвиток українського ринку залежить від поєднання інституційного реформування, модернізації технологічної інфраструктури та покращення фінансової освіти. Інституційні зміни мають охоплювати вдосконалення регуляторних механізмів, підвищення прозорості фінансових операцій та формування стабільної податкової політики щодо інвестиційної діяльності. Досвід розвинених ринків, зокрема США, демонструє, що ефективний нагляд і сучасна ринкова інфраструктура є ключовими чинниками стабільного інвестиційного середовища. Звіт SEC щодо структури американського ринку акцій та опціонів у 2021 році підкреслює важливість адаптації регулювання до технологічних змін [5]. Технологічні інновації повинні забезпечувати ширший і зручніший доступ до інвестування, водночас підтримуючи необхідний рівень безпеки. Оновлена у 2023 році Національна стратегія фінансової грамотності, підготовлена НБУ у співпраці з OECD, спрямована на підвищення фінансових компетенцій населення та стимулювання участі молоді у ринку [11].

Висновки. Воєнні умови впливають на поведінку приватних інвесторів: підвищена невизначеність, ризики втрати доходу та коливання валютного ринку змушують домогосподарства обирати короткострокові або найбільш захищені інструменти, серед яких переважають депозити та ОВДП (облігації внутрішньої державної позики). Це стримує розвиток активного інвестування, але водночас підкреслює потребу у стабільних механізмах захисту інвесторів і розвитку ринкової інфраструктури. Порівняння з США демонструє потенційний напрям розвитку: за належної модернізації та розширення можливостей доступу до інвестиційних інструментів приватні інвестори можуть відігравати помітну роль у ліквідності, ринковій динаміці та залученні капіталу. Україна має потенціал сформувати подібну модель, якщо інституційні, технологічні та освітні зміни

будуть реалізовані системно і взаємодоповнююче.

Ключові слова: ринок капіталу; інвестиції; чинники впливу; міжнародний досвід; фінансова поведінка; війна; економічна невизначеність.

Список використаних джерел

1. Investment Company Institute. 2023 Investment Company Fact Book. Washington (DC): ICI; 2023. URL: https://www.ici.org/system/files/2023-05/2023-factbook.pdf

2. Aggarwal D, Choi AH, Lee Y-HA. Retail Investors and Corporate Governance: Evidence from Zero-Commission Trading. Finance Working Paper No. 957/2024. Brussels: European Corporate Governance Institute (ECGI); 2024. URL: https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/retailinvestorsandcorporategovernance.pdf

3. International Organization of Securities Commissions (IOSCO). Retail Market Conduct Task Force Final Report. Madrid: IOSCO; 2023. URL: https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD730.pdf

4. Securities Industry and Financial Markets Association (SIFMA). Equity Market Structure Compendium – US Equity Market Structure. New York: SIFMA; 2024. URL: https://www.sifma.org/wp-content/uploads/2024/03/SIFMA-Insights-Equity-Market-Structure-Compendium_as-of-2-26-1.pdf

5. U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). Staff report on equity and options market structure conditions in early 2021. Washington (DC): SEC; 2021. URL: https://www.sec.gov/files/staff-report-equity-options-market-struction-conditions-early-2021.pdf

6. Bank for International Settlements. Market dysfunction and retail trading during the meme stock episode. BIS Quarterly Review; 2021. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2109.htm

7. USAID Financial Sector Transformation Project, & National Bank of Ukraine. Financial literacy, financial inclusion and financial well-being in Ukraine in 2021: Survey report. Kyiv: National Bank of Ukraine; 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021_en.pdf

8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). OECD/INFE International Survey of Adult Financial Literacy. Paris: OECD; 2023. URL: https://www.oecd.org/financial/education

9. National Securities and Stock Market Commission of Ukraine (NSSMC). Commission Activity Report 2024. Kyiv: NSSMC; 2024. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/annual-report-nssmc-2024.pdf

10. PARD. (2024). NSSMC approves the Regulation on the Register of Foreign Issuers' Securities Admitted to Circulation in Ukraine. URL: https://www.pard.ua/uk/news/6210-nktspfr-zatverdzheno-polozhennya-pro-reyestr/

11. National Bank of Ukraine. National Strategy for Financial Literacy Development until 2030. Kyiv: NBU; 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_Strategy-Financial-Literacy_en.pdf

Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції

Тарас Червак
аспірант,
Маріупольський державний університет, м. Київ, Україна,
e-mail: taraschervak@gmail.com,
ORCID: 0009-0003-0801-4706

Євроінтеграційний курс України обумовлює необхідність прискореного підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки вихід на європейський ринок потребує відповідності жорстким стандартам, високій продуктивності та інноваційності. В умовах поглиблення торговельних відносин між Україною та ЄС, імплементації вимог Угоди про асоціацію та адаптації до спільних ринкових правил підприємства змушені трансформувати свої бізнес-моделі, управлінські підходи, технологічні процеси та систему взаємодії з партнерами. Саме тому формування ефективних напрямів підвищення конкурентоспроможності стає стратегічним завданням національного бізнесу.

Одним із ключових чинників зміцнення конкурентних позицій у європейському економічному просторі є інноваційний розвиток підприємств, який охоплює впровадження сучасних технологій, автоматизацію виробничих процесів, застосування цифрових платформ і розвиток дослідницької діяльності. Інновації дозволяють не лише підвищити продуктивність праці, але й створювати продукти з вищою доданою вартістю, що відповідають потребам споживачів країн ЄС. Важливим аспектом інноваційної активності є розвиток кадрового потенціалу, формування інноваційної культури та забезпечення взаємодії між бізнесом, науковими структурами й державою.

Наступним напрямом є підвищення якості продукції та відповідності міжнародним стандартам. Ринок ЄС характеризується високими вимогами до сертифікації, безпеки, екологічності та простежуваності виробничих процесів. Підприємствам необхідно впроваджувати системи управління якістю відповідно до стандартів ISO, GMP, HACCP, а також забезпечувати контроль усіх етапів виробництва [1]. Якісна продукція підсилює довіру споживачів і партнерів, полегшує вихід на нові ринки та забезпечує стабільність збуту.

Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності є цифровізація бізнес-процесів, яка стає визначальним фактором ефективності та гнучкості підприємств. Цифрові технології – Big Data, штучний інтелект, CRM-системи, цифрова логістика, електронна комерція – забезпечують оптимізацію операційних процесів, скорочення витрат і прискорення прийняття управлінських рішень. Вихід на європейський ринок потребує також «прозорості» та автоматизованості операцій, що робить цифрову трансформацію не лише конкурентною перевагою, а й вимогою ЄС [2].

Не менш важливим напрямом є розвиток експортного потенціалу та міжнародної співпраці. У межах євроінтеграції підприємства повинні

посилювати орієнтацію на зовнішні ринки, досліджувати кон'юнктуру європейського ринку, адаптувати свою продукцію, маркетинг та логістику до вимог країн ЄС. Ефективними інструментами є участь у міжнародних виставках, B2B-платформах, програмах ЄС для бізнесу (COSME, Horizon Europe) [3], а також побудова стійких партнерських відносин із європейськими компаніями. Підприємства, що активно інтегруються у міжнародні ланцюги доданої вартості, отримують доступ до інновацій, інвестицій і нових ринків збуту.

Наступний важливий напрям – удосконалення системи корпоративного управління, що включає підвищення прозорості, адаптацію до європейських принципів ESG, дотримання норм корпоративної етики та розвиток стратегічного менеджменту. Підприємства з якісним корпоративним управлінням демонструють вищу інвестиційну привабливість, менші ризики та кращі фінансові результати. Європейські партнери значно більше довіряють компаніям, які забезпечують прозорість фінансової звітності, відповідальність менеджменту, соціальну та екологічну відповідальність.

Суттєве значення має модернізація виробничих потужностей і підвищення енергоефективності, оскільки конкурентоспроможність на європейському ринку значною мірою залежить від ефективності використання ресурсів і здатності підприємства працювати відповідно до «зелених» стандартів. Впровадження енергоощадних технологій, використання відновлюваних джерел енергії, оптимізація логістики та зменшення викидів є обов'язковим елементом для входження у європейський ринок, орієнтований на Green Deal [3]. Екологічна модернізація знижує витрати, покращує екологічний профіль продукції та підсилює позиції підприємства в міжнародних рейтингах сталого розвитку.

Ключовим напрямом також є розвиток людського капіталу, що передбачає інвестиції в навчання, перепідготовку, розвиток soft skills та цифрових компетентностей співробітників. В умовах європейської інтеграції зростає потреба в універсальних, креативних, технологічно підготовлених фахівцях, які здатні працювати відповідно до європейських стандартів. Підприємства мають формувати корпоративні програми навчання, брати участь у міжнародних освітніх проєктах і стимулювати професійний розвиток персоналу.

Значну роль відіграє диверсифікація бізнес-моделей та продуктового портфеля, що дозволяє знизити ризики та забезпечитися стабільністю в умовах високої конкуренції на ринку ЄС. Підприємства повинні формувати гнучкі бізнес-моделі, які можуть швидко адаптуватися до змін попиту, регуляторних вимог або технологічних трендів. Стратегічна диверсифікація забезпечує стійкість підприємства та знижує залежність від одного сегмента ринку.

Формування конкурентоспроможності підприємств у контексті європейської інтеграції потребує також активної державної підтримки, зокрема вдосконалення експортної інфраструктури, адаптації нормативної бази до європейських стандартів, стимулювання інноваційної діяльності, розвитку фінансових механізмів (грантів, кредитних програм, страхування експорту). Синергія держави та бізнесу дозволить підсилити міжнародні позиції українських

підприємств.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції є комплексним процесом, що охоплює інноваційний розвиток, цифрову трансформацію, модернізацію виробництва, підвищення якості продукції, зміцнення експортного потенціалу, розвиток людського капіталу та удосконалення корпоративного управління. Реалізація цих напрямів дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до вимог ринку ЄС, але й отримати сталу конкурентну перевагу, що сприятиме їх розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: управління підприємствами, конкурентоспроможність підприємств, євроінтеграція, ефективність діяльності, експорт, цифровізація, стратегічний розвиток, модернізація, управління якістю, трансформація, ринок ЄС.

Список використаних джерел

1. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. Вчені записки університету КРОК, 2022. № 3 (67). С. 62- 68. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68

2. Копитко М.І., Заверуха Д.А. Конкурентоспроможність промислових підприємств та їх адаптивність до викликів у процесі управління змінами під впливом індустрії 4.0. Науковий погляд: економіка та управління, 2022. № 3. С. 62-67. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-79-9

3. Копитко М.І., Завербний А.С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. Науковий погляд: економіка та управління, 2022. № 4. С. 63-68. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-9

СЕКЦІЯ 6. МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Політики використання штучного інтелекту в університетах, що готують журналістів: кейс University of Oxford і КНУТШ

Ангеліна Хоменко
старший викладач кафедри журналістики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
аспірантка Інституту вищої освіти НАПН України,
e-mail: KhomenkoA@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0005-5938-6205

Сучасна епоха розвитку штучного інтелекту відкриває перед університетами нові можливості для вдосконалення освітнього процесу, зокрема у підготовці журналістів. У контексті глобальної цифрової трансформації важливо не лише інтегрувати інструменти генеративного штучного інтелекту (GenAI) у навчання й дослідження, але й формувати етичну, критичну та відповідальну культуру їх використання.

Міжнародний досвід свідчить, що саме поєднання етики, прозорості, відповідальності та усвідомленого підходу до технологій забезпечує ефективність політик ШІ у провідних університетах світу. Досвід University of Oxford демонструє, що успішна політика використання штучного інтелекту ґрунтується на принципах академічної доброчесності та розвитку критичного мислення: університет не забороняє використання ШІ, а навчає працювати з ним чесно, сумлінно й з науковою обережністю [1; 2].

Водночас Київський національний університет імені Тараса Шевченка активно формує власні підходи до регулювання застосування ШІ в освітньому процесі, зокрема через розроблення внутрішніх політик і впровадження стандартів академічної відповідальності у цифрову добу [3].

Вибір саме цих університетів для порівняльного аналізу зумовлений їхнім лідерством у своїх освітніх контекстах. КНУ імені Тараса Шевченка займає найвищі позиції у рейтингах українських університетів за 2025 рік, що робить його показовим прикладом для вивчення національного досвіду впровадження ШІ в освіті. [4] University of Oxford, хоча й не входить до перших позицій у спеціалізованих рейтингах журналістських програм, утримує провідне місце у світі за якістю викладання, що визначає його як еталон ефективних освітніх політик, зокрема у сфері використання штучного інтелекту. [5] Для авторки, як для викладача, саме орієнтація на університети, які демонструють найвищі стандарти викладання і найуспішніші моделі впровадження політик ШІ, є принциповою у дослідженні.

Метою дослідження є порівняльний аналіз політик використання генеративного штучного інтелекту (GenAI) в освітньому процесі університетів, що готують журналістів, на прикладі University of Oxford та Київського національно-

го університету імені Тараса Шевченка. Особлива увага приділяється питанням етики, академічної доброчесності, інформаційної безпеки, а також впливу ШІ на формування критичного мислення студентів і розвиток їхніх дослідницьких компетентностей.

University of Oxford розглядає використання генеративного штучного інтелекту не як загрозу, а як можливість для підвищення якості освіти. Політика університету базується на чітких засадах: прозорість у використанні інструментів ШІ, відповідальність за створений контент, декларування застосування GenAI у дослідженнях, дотримання принципів інтелектуальної власності та інформаційної безпеки.

Важливо, що в Оксфорді ШІ інтегрується у навчання не механічно, а через педагогічну філософію критичного осмислення технологій – викладачі акцентують на необхідності людського контролю над результатами генерації, формуючи у студентів навички свідомого використання технологій [2].

КНУ імені Тараса Шевченка, адаптуючи міжнародний досвід, розпочав формування власної політики етичного використання ШІ у навчанні й науковій діяльності. В університеті поступово створюється система внутрішніх рекомендацій щодо застосування генеративного ШІ у студентських проєктах, наукових публікаціях і викладацькій роботі. [3] Такий підхід сприяє формуванню довіри між студентами та викладачами у цифровому середовищі.

Використання генеративного штучного інтелекту в освіті журналістів вимагає балансу між технологічними можливостями та гуманітарними цінностями. Саме тому провідні університети світу демонструють, що головним викликом сьогодні є не лише технічна інтеграція ШІ, а формування культури критичного мислення, академічної чесності та цифрової відповідальності. Дослідження досвіду University of Oxford і КНУ імені Тараса Шевченка показує, що майбутнє освіти полягає у розвитку політик, які не обмежують технології, а навчають мислити глибше, діяти усвідомлено й відповідально застосовувати інтелектуальні інструменти для суспільного добра.

Ключові слова: генеративний штучний інтелект, вища освіта, журналістська освіта, академічна доброчесність, етичне використання ШІ, цифрова відповідальність, університетська політика.

Список використаних джерел

1. FAQs for the policy on generative AI in research. University of Oxford. URL: https://www.ox.ac.uk/research/support-researchers/research-practice/faqs-policy-generative-ai-research (date of access: 10.11.2025).

2. Policy for using Generative AI in Research: guidelines for researchers and professional staff. University of Oxford. URL: https://www.ox.ac.uk/research/support-researchers/research-practice/policy-generative-ai-research (date of access: 10.11.2025).

3. Правила застосування штучного інтелекту (ШІ) в навчальному процесі кафедри кіно- і телемистецтва. Кафедра кіно- і телемистецтва НН інституту журналістики КНУ імені Тараса Шевченка. URL: https://ktm.journ.knu.ua/wp-content/uploads/2025/09/Pravyla-zastosuvannia-

SHI-v-navchalnomu-protsesi-KTM.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
4. Рейтинг українських університетів за показниками Scopus 2025 року. Освіта.UA. URL: https://osvita.ua/vnz/rating/94650/ (дата звернення: 10.11.2025).
5. World University Rankings by Subject 2025: Social Sciences. Times Higher Education. URL: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2025/subject-ranking/social-sciences (date of access: 10.11.2025).

Принципи сталого розвитку та податкова політика ЄС

Дмитро Ніколаєв
викладач Фахового коледжу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DmytroNG@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6374-6673

Сталий розвиток є однією з ключових стратегічних цілей Європейського Союзу, яка поєднує економічне зростання, соціальну справедливість і екологічну безпеку [1]. Відповідно до Стратегії сталого розвитку ЄС та Європейського зеленого курсу (European Green Deal), податкова політика розглядається не лише як інструмент наповнення бюджету, а як засіб регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання з метою досягнення кліматичної нейтральності та зменшення вуглецевого сліду. Основна ідея полягає у тому, що податки мають стимулювати екологічно відповідальне виробництво, енергоефективність та інновації, сприяючи одночасно збереженню конкурентоспроможності європейської економіки [2, 3].

Система податкового регулювання ЄС поступово трансформується від класичної фіскальної моделі до моделі «зеленої фіскальної політики». Одним із ключових напрямів є **впровадження екологічного оподаткування**, яке базується на принципі «забруднювач платить». Йдеться, зокрема, про податки на викиди CO_2, енергетичне споживання, використання пластику та інші види забруднення довкілля. Такі податки мають подвійний ефект: вони збільшують доходи бюджету для фінансування екологічних програм і водночас стимулюють бізнес до переходу на більш чисті технології. Згідно з даними Eurostat, у 2023 році загальний дохід від екологічних податків у ЄС склав €341,5 мільярда, що становить 2% ВВП і 5,1% від загального податкового доходу, з яких 95% припадало на податки на енергію та транспорт [4, 5].

Важливим кроком у напрямі сталого розвитку стало запровадження **Механізму коригування вуглецевих кордонів (CBAM)**, який забезпечує оподаткування імпортованої продукції з високим вмістом вуглецю. Це покликано запобігти «витоку вуглецю» (carbon leakage) і підтримати європейських виробників, що дотримуються екологічних стандартів. CBAM розпочався у перехідному періоді з жовтня 2023 року, а повне впровадження заплановано на 2026 рік; механізм охоплює сектори, такі як цемент, залізо та сталь, алюміній, добрива й електроенергетика, і очікується, що він додасть €14–23 мільярда щорічно до вартості імпорту цих товарів у наступне десятиліття. Крім того, у рамках податкової гармонізації ЄС розвиває ініціативи щодо реформування акцизного оподаткування енергоносіїв, розширення податкових пільг для інвестицій у відновлювану енергетику, «зелені» облігації та стимулювання корпоративної звітності про сталий розвиток [6, 7].

Водночас податкова політика ЄС має соціальний вимір. Вона спрямована на забезпечення справедливого розподілу податкового тягаря, усунення податкових

зловживань і підвищення прозорості. Ініціативи ЄС у сфері BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), мінімального корпоративного оподаткування (Pillar Two) та цифрового податку на великі транснаціональні компанії свідчать про прагнення забезпечити баланс між конкурентоспроможністю бізнесу та соціальною відповідальністю. Зокрема, Pillar Two встановлює глобальний мінімум податку на прибуток у 15% для багатонаціональних груп з доходом понад €750 мільйонів і, за оцінками, може принести ЄС близько €67 мільярдів додаткових доходів. У такий спосіб Європейський Союз поєднує принципи сталого розвитку із принципом податкової справедливості [8].

Синергія екологічної, економічної та соціальної складових у податковій політиці ЄС утворює основу для побудови нової моделі економічного зростання — **«зеленого» і соціально орієнтованого капіталізму**. Збалансоване поєднання податкових стимулів, регулюючих інструментів і спільної європейської стратегії сталого розвитку дозволяє формувати стійку економіку, здатну адаптуватися до кліматичних викликів, підтримувати інноваційний розвиток і забезпечувати добробут громадян.

Таким чином, податкова політика ЄС у контексті сталого розвитку виступає не просто фіскальним механізмом, а стратегічним інструментом трансформації економічної системи, спрямованої на досягнення цілей кліматичної нейтральності, соціальної справедливості та довгострокової конкурентоспроможності європейського простору.

Ключові слова: сталий розвиток (sustainable development); податкова політика ЄС (EU tax policy); Європейський зелений курс (European Green Deal); екологічне оподаткування (environmental taxation); вуглецевий податок (carbon tax); Механізм коригування вуглецевих кордонів.

Список використаних джерел

1. European Commission. (n.d.). Sustainable Development Goals. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals_en

2. European Commission. (2001). A sustainable Europe for a better world: A European Union strategy for sustainable development (COM(2001) 264 final). EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0264&from=EN

3. European Commission. (2019). The European Green Deal (COM(2019) 640 final). EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640

4. Eurostat. (2025). Environmental tax statistics. Statistics Explained. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_tax_statistics

5. European Environment Agency. (2025). Share of environmental taxes in total tax revenues in Europe.

https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/share-of-environmental-taxes-in

6. Maliszewska, M., Chepeliev, M., Fischer, C., & Jung, E. (2025). How developing countries can measure exposure to the EU's carbon border adjustment mechanism. World Bank Blogs. https://blogs.worldbank.org/en/trade/how-developing-countries-can-measure-exposure-eus-carbon-border-adjustment-mechanism

7. S&P Global Ratings. (2025). Scenario analysis: CBAM could add at least $15 billion to Europe's yearly import bill. https://www.spglobal.com/ratings/en/regulatory/article/scenario-analysis-cbam-

could-add-at-least-15-billion-to-europes-yearly-import-bill-s101648859
8. Baraké, M., Chouc, P.-E., Neef, T., & Zucman, G. (2022). Revenue effects of the global minimum tax under Pillar Two. Intertax, 50(10), 689–710. https://gabriel-zucman.eu/files/BCNZ2022.pdf

Переговори у міжнародному контексті: вивчення глобальних практик

Віта Андрєєва
к.е.н, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndrieievaVA@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6357-3063
Дарія Андрєєва
студентка ПТ-22-дист. кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AndreievaDA@krok.edu.ua

Міжнародні переговори являють собою складний процес комунікації між представниками різних країн, компаній та культур, спрямований на досягнення взаємовигідних рішень. Головна особливість міжнародних переговорів - це значний вплив культурних, політичних, економічних та правових відмінностей. Сучасна інформаційна революція своїм потужним вторгненням в економічні й політичні сфери суспільного життя диктує нові принципи й правила міжнародних політичних комунікацій у глобальній практиці. Завдання учасників переговорного процесу полягає вже не стільки в тому, щоб спрогнозувати наступний крок партнерів, а в тому, щоб зрозуміти, як це може вплинути на відображення поглядів громадськості у своїй країні та за її межами.

Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів означає, що ефективність дій лідерів за столом переговорів багато в чому залежить від інформаційної переваги у віртуальному просторі. Сам термін «парадигма» (гр. Paradigma - приклад, взірець) до сучасної філософії науки був уведений американським фізиком та істориком науки Томасом Куном (1922–1996). За Т. Куном, парадигма визначається як система теоретичних, методологічних та аксіологічних настанов, взятих за взірець розв'язання наукових завдань, і підтримується всіма членами наукового співтовариства, об'єднаних загальною науковою чи філософською ідеологією у певний історичний період розвитку людства [1].

Культура формує стиль комунікації, ритм переговорів і підхід до прийняття рішень. Висококонтекстні культури (Азія, Близький Схід) покладаються на непряме спілкування та довіру, тоді як низькоконтекстні (США, Північна Європа) орієнтовані на прямоту та чіткість. Багатогранний процес глобалізації та наявні протиріччя призводять до позитивних і негативних наслідків. Успіх міжкультурного спілкування людей залежить не тільки від знання мови та національних особливостей. Мова є лише необхідною передумовою спілкування, в якому важливу роль відіграє почуття стилю, загальний настрій спілкування, властивий певній культурі.

Міжкультурна комунікація описує феномен між представниками різних культур. Спілкування з людьми різних культур є звичайною діяльністю в аудиторії, на робочому місці, у сфері охорони здоров'я, освіти чи політики. Міжкуль-

турна комунікація є захоплюючою сферою вивчення організаційної комунікації. Вона стосується спілкування між людьми двох різних культур. Будь-яке спілкування відбувається і в культурі, тому відмінності між культурами є основною перепоною для міжкультурного спілкування. Для різних культур характерні різні мови, цінності, поведінка та ставлення до таких аспектів, як час (важливість пунктуальності), контекст, звичаї, відстань, невербальні знаки тощо [2].

У світі домінують кілька переговорних стилів - американський, європейський, азійський та арабсько-східний. Кожен з них відрізняється балансом між орієнтацією на результат і важливістю міжособистісних відносин.

Американці славляться швидкістю прийняття рішень. Це прекрасна ділова якість, але слід врахувати, що вони точно так само швидко змінюють свої рішення на прямо протилежні. Американська культура спілкування відноситься до так званих культур з низьким рівнем контексту. Все повинно бути сформульовано коротко і однозначно. Американський переговірник завжди добре підготовлений до переговорів, для них притаманні такі якості, як професіоналізм, відкритість, самостійність, прагматичність. Для американців гостро стоїть проблема «внутрішніх переговорів» між різними відомствами, але після того, як позиція узгоджена, члени американської делегації незалежні в прийнятті рішень [3].

Європейці приділяють велику увагу підготовці до переговорів, ретельно опрацьовують свою позицію. Дуже цінують пунктуальність, відомі своїм педантизмом, тому, ведучи з ними переговори, необхідно строго дотримуватися протоколу.

Азійський стиль, у якому основною є релігійні та філософські вірування, що сформували правила ведення бізнесу, яким підпорядковуються майже беззаперечно, а культурні цінності визначають структуру, організацію та поведінку. Китай, Тайвань, Гонконг, Сінгапур, Японія та Корея підкоряються конфуціанським принципам, тоді як Таї ланд - буддистська краї на, а Індонезія та Малайзія - ісламські культури. Хоча національні відмінності вносять свої варіанти до розуміння статусу, лідерства та організації, у цих країнах існує певна «східна модель», що відповідає загальним цінностям азійського континенту [4].

Арабсько-східний стиль переговорів можна визначити як сукупність комунікативних традицій, цінностей та поведінкових норм, характерних для країн Близького Сходу та Північної Африки (арабські країни). Він істотно відрізняється від західного раціонально-формального стилю й ґрунтується на культурних особливостях регіону.

Успішність переговорів залежить від урахування правових систем, регуляторних обмежень, рівня економічного розвитку, валютних ризиків та політичної стабільності партнерів, а також від кількох ключових чинників. Насамперед важливим є рівень підготовки: чітке розуміння своїх цілей, можливих поступок і меж, а також знання інтересів та мотивації іншої сторони. Не менш суттєву роль відіграє якість комунікації - уміння слухати, ставити уточнювальні запитання, уникати двозначності та враховувати культурні особливості партнера.

Довіра і взаємоповага створюють основу, на якій будується готовність до-

мовлятися. Клімат взаємодії, емоційний тон і здатність підтримувати конструктивність у складних моментах також сильно впливають на результат. Гнучкість у пошуку рішень, контроль над емоціями та готовність до взаємних поступок часто визначають, чи вдасться сторонам досягти компромісу.

Також має значення баланс сил і компетентність учасників, уміння ефективно управляти часом, а інколи й зовнішні обставини, які можуть сприяти або перешкоджати домовленостям. Якщо хочеш, можу сформулювати це у вигляді коротких тез або прикладу для певного стилю переговорів.

Міжнародні переговірники мають аналізувати інтереси сторін, вивчати культурні особливості, створювати альтернативні сценарії та формувати стратегію поведінки з урахуванням можливих ризиків. Адже ефективна міжкультурна комунікація включає активне слухання, контроль невербальних сигналів, адаптацію вербальної мови та уважність до етичних норм, що різняться між країнами.

До ключових бар'єрів належать різні стилі комунікації, затягування процесів, конфлікт інтересів та несумісність очікувань. Їх можна подолати завдяки гнучкості, кроскультурній компетентності та прозорому формулюванню цілей.

Ключові бар'єри переговорів, які часто виникають, пропонуємо угрупувати наступним чином:

• культурні відмінності - різниця в цінностях, стилях спілкування, ставленні до часу, ієрархії та прийнятті рішень;

• недовіра і відсутність особистих стосунків - якщо немає довіри, переговори будуть поверхневими та неефективними;

• непряма комунікація і непорозуміння - натяки або уникання прямих відмов можуть бути неправильно інтерпретовані;

• емоційна напруга - занадто сильні емоції можуть перешкодити раціональному діалогу;

• несумісність інтересів - якщо сторони не бачать взаємовигоди, мотивація до компромісу падає;

• ієрархічні бар'єри - відсутність доступу до прийняття рішень через формальний статус чи структуру;

• мовний бар'єр - недостатнє знання мови або переклад можуть викликати непорозуміння;

• нетерплячість і поспішність - спроба швидко завершити переговори, не враховуючи культурних особливостей і тонкощів;

• відсутність чітких правил і структурованості - коли немає спільного розуміння процесу, це призводить до хаосу і конфліктів.

Ефективні міжнародні переговори ґрунтуються на поєднанні культурної чутливості, стратегічного мислення та професійної підготовки. Розуміння глобальних практик дає можливість створювати довгострокові партнерства та забезпечувати взаємовигідні рішення.

Успішність переговорного процесу великою мірою залежить від особи-

стісних чинників. Серед якостей і рис особистості, які сприяють ефективним переговорам, часто зазначають високу моральність, збалансований характер, розвинуті вміння спілкування, психологічну стійкість, толерантність, творче мислення, рішучість, скромність, професіоналізм і корпоративну відданість [5]. Важливо, щоб сторони розуміли та брали до уваги не лише власні інтереси, але й інтереси іншої сторони, оскільки це полегшує ведення переговорів і досягнення згоди порівняно із ситуацією, коли сторони залишаються на своїх позиціях.

Різні стратегії в глобальних практиках можуть бути використані в залежності від конкретної ситуації та цілей, які ставляться перед їх учасниками. До прикладу, дипломатичні стратегії можуть бути достатньо ефективними у тих ситуаціях, коли необхідно зберегти хороші стосунки з партнерами, тоді як конкурентні стратегії доцільно використовувати для захисту власних інтересів у випадку конфліктних ситуацій. В даному аспекті важливою є розробка плану дій та врахування можливих альтернативних сценаріїв глобальних практик для того, щоб забезпечити гнучкість у виборі стратегій під час переговорів.

Список використаних джерел

1. Виговська, О. С. (2023). Теорія та практика міжнародних переговорів. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка

2. Ігнатова, О. (2023). Європейський досвід міжкультурної комунікації в освіті і культурі. In Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems, 68, 60-67.

3. Омельченко, Г. Ю. (2020). Національні особливості ведення переговорів: світовий досвід. У Studia Slobozhanica: Матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції «Слобожанський гуманітарій – 2020» (104–111). Харків: ХНТУСГ

4. Шаповалова, І. О. (2023). Розвиток ефективного лідерства у крос-культурному просторі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 3, 236-240.

5. Зушнікова, М. Ю., Калениченко, Р. А., & Коханець, А. С. (2024). Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект: навчальний посібник. Ірпінь: Державний податковий університет.

Підходи до управління конфліктами в іноземних малих та середніх неурядових організаціях (НУО)

Максим Оліферовський
аспірант кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oliferovskyiMV@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0000-5088-2441

Розуміння того, як іноземні малі та середні НУО здійснюють управління конфліктами, є надзвичайно важливим для українського громадянського суспільства, особливо враховуючи стан подібних організацій в Україні під час війни, їх швидке зростання та великі очікування донорів. Ці умови підвищують ризик міжособистісних і структурних конфліктів, які можуть послабити згуртованість команди та знизити ефективність організації. Іноземні НУО, що працюють з обмеженими ресурсами, використовують практичні, недорогі моделі управління конфліктами, які українські організації можуть адаптувати без необхідності впровадження великих та коштовних HR-систем.

Крім того, у міру поглиблення співпраці українських НУО з міжнародними партнерами, узгодження внутрішнього управління з міжнародними стандартами стає дедалі важливішим. Навчання на досвіді НУО в різних регіонах світу може надати українським організаціям перевірені, культурно адаптовані методи для зміцнення стійкості, підтримки добробуту персоналу та підтримки високоякісного надання послуг.

Тема управління конфліктами в іноземних НУО активно досліджується у світовій та українській науковій літературі. Серед іноземних науковців варто виділити Е. Карампіні, Л. Вілнера, К. Клока та Н. Ербе, а серед українців – І. Новік, Н. Пак, І. Юсковця та О. Кондратенка, які наголошують на важливості впровадження підходів до управління конфліктами, актуальних для НУО.

Метою цього дослідження є аналіз підходів до вирішення конфліктів, які використовуються в іноземних малих і середніх НУО.

Для досягнення цієї мети в роботі були поставлені такі завдання:

• аналіз літератури з управління конфліктами в іноземних НУО;

• визначення підходів до управління конфліктами, які використовуються в іноземних НУО;

• визначення перспектив подальших наукових досліджень для впровадження результатів в українському контексті.

Об’єктом дослідження є процес управління конфліктами в іноземних НУО.

Предметом дослідження є підходи до управління конфліктами, які використовуються в іноземних малих і середніх НУО.

Дослідницька інформаційна база. Інтернет-ресурси, статті, навчальні матеріали.

Етапи та результати дослідження. Малі та середні НУО часто створюють прості, культурно адаптовані та недорогі системи управління конфліктами.

Нижче наведено декілька основних підходів, які використовують НУО в різних регіонах світу для запобігання та вирішення внутрішніх конфліктів.

Внутрішня медіація є одним із найпоширеніших підходів до вирішення конфліктів у НУО, де працюють 20–150 співробітників. Зазвичай таких підхід включає підготовку внутрішніх медіаторів, використання баз зовнішніх медіаторів або створення колегіальних комітетів медіації. Наприклад, у Великій Британії громадські НУО, що займаються мистецтвом і соціальною справедливістю, часто навчають 1–3 співробітників як медіаторів через Центр ефективного вирішення спорів (CEDR) [2]. У Німеччині «Konfliktlotsen» (стюарди конфліктів) працюють у молодіжних та освітніх НУО. Часто малі НУО використовують гібридні моделі, де зовнішніх посередників залучають лише у разі невдачі внутрішніх спроб.

Управління конфліктами на основі підходу «коло колег» є поширеним в організаціях, які цінують плоскі структури, колективне прийняття рішень або волонтерську участь [1]. У Скандинавії НУО з розвитку громад інституціоналізують «кола зворотного зв'язку», де члени команди обговорюють напруженість у структурованому, фасилітованому середовищі. У Канаді соціальні НУО використовують цей підхід, де колеги неформально розглядають міжособистісні проблеми не звертаючись до керівництва. У Кенії та Танзанії молодіжні НУО формують відновлювальні кола однолітків під час обговорень проектів. Ці сесії формують довіру, зменшують ієрархічні бар'єри [5].

Підходи, які базуються на відновленні, особливо поширені в НУО, які працюють із громадами, молоддю або релігійними групами. У Сполучених Штатах громадські правосудні НУО використовують відновлювальні діалоги для вирішення конфліктів серед волонтерів та розгляду скарг громади. У Латинській Америці релігійні НУО використовують діалоги, засновані на християнських традиціях примирення, зосереджуючись на відновленні стосунків [6].

Невеликі НУО в Європі, Південній Африці та Індії часто приймають базові формальні політики, які визначають кроки управління конфліктами. Такі політики часто містять розділи про часові обмеження для відповідей, інтеграцію з процедурами розгляду скарг, шаблони документації, тощо. Водночас спостерігаються такі регіональні відмінності. У Нідерландах і Бельгії НУО наголошують на ясності та прозорості, використовуючи лаконічні політики обсягом 2–3 сторінки. У Південній Африці політики інтегрують компоненти конфліктів та скарг відповідно до очікувань донорів. В Індії НУО часто поєднують формальні політики з неформальними міжособистісними нормами врегулювання, сформованими місцевою культурою [4].

Лідерство відіграє важливу роль у менших НУО, де культура часто формується засновниками або виконавчими директорами [3, 5]. Часто підтримуюче, партисипативне лідерство зменшує частоту та інтенсивність конфліктів. З іншого боку, автократичне або харизматичне керівництво посилює приховані конфлікти. У цьому підході регулярні перевірки стану працівників та коучинг є необхідними інструментами раннього виявлення конфліктів. Типові

практики включають щотижневі або двотижневі командні зустрічі, політику відкритих дверей для висвітлення занепокоєнь, сесії з уточнення ролей після змін у проєкті, моделювання лідерства з поважною комунікацією.

Деякі НУО застосовують підходи до управління конфліктами відповідно до вимог донорів, особливо у Східній Африці та Південній Азії [2]. На практиці багато малих НУО впроваджують їх поверхнево, якщо донори спеціально не проводять аудит або контроль за дотриманням. Отже, незважаючи на те, що такий підхід і стимулює формалізацію, існує ризик «дотримання паперу» – процедур, які приймаються, але не використовуються активно.

Не зважаючи на те, що згадані вище підходи до вирішення конфліктів широко використовуються малими та середніми НУО, багато з них стикаються з численними структурними, культурними та фінансовими бар'єрами для ефективного управління конфліктами. Багато НУО не мають спеціалізованого відділу кадрів, тому управління конфліктами залишають менеджерам програм, які можуть не мати підготовки з медіації чи супервізії [2]. Персонал часто відчуває тиск «залишатися позитивним» або «не створювати проблем», що призводить до пригніченої напруги. Малі НУО часто покладаються на харизматичних засновників або довгострокових директорів, чий вплив ускладнює внутрішнє вирішення спорів. Виникають конфлікти щодо відповідальності, очікувань і професіоналізму. Волонтери можуть чинити опір формальним процедурам, тоді як персонал може відчувати відсутність підтримки. Навіть коли існують політики, малі НУО часто не мають механізмів для їх послідовного застосування [3]. Крім того, високий рівень емпатії та емоційної залученості в роботі НУО знижує толерантність до конфліктів і може загострити дрібні проблеми [5].

Висновки. У закордонних НУО застосовуються наступні підходи управління конфліктами – внутрішня медіація, «кола колег», підхід відновлювання, формальні політики, лідерство або донорські підходи. Незважаючи на різноманітність контекстів і підходів, можна зробити наступні висновки. Прості системи (медіація + чітка політика + регулярні зустрічі) здаються більш ефективними. Підходи до вирішення конфліктів варто інтегрувати в повсякденні практики. Залучення керівництва як правило підвищує успіх будь якого підходу до управління конфліктами. Незважаючи на ці моменти, НУО водночас стикаються з різними бар'єрами щодо управління конфліктами.

Підходи до управління конфліктами, які використовуються на міжнародному рівні, можуть бути адаптовані та застосовані українських НУО. Варто відмітити, що ці підходи потребують глибшого академічного вивчення перед їх адаптацією в Україні. Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на аналіз того, як конкретні підходи можуть функціонувати за умов українських культурних норм, стресу під час війни та гібридних волонтерсько-професійних команд, а також впливати на утримання персоналу, рівень вигорання, згуртованість команди та стійкість організації.

Ключові слова: управління конфліктами, неурядові організації (НУО), міжнародний досвід, медіація, стійкість організацій.

Список використаних джерел

1. Assens, C., Perrin, C., & Roy, A. (2022). Management of conflict in non-profit organizations with shared governance. Open Journal of Social Sciences, 10(01), 440–457.

2. Karampini, E. (2023). The role of NGOs in conflict management. International Journal of Non-Profit Sector Empowerment, 2(1), https://doi.org/10.12681/npse.34182

3. Новік, І. О. (2023). Управління конфліктами в міжнародній організації. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), 1, 22–25. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.22

4. Novik, I. O. (2019). Leadership and conflict management in international economic relations. Bulletin of the National Technical University "KhPI" (Economic Sciences), 1, 100–103. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.1.100

5. Теніч, К. Ю., (2024). Управління конфліктами в організації. Кваліфікаційна бакалаврська робота. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 68

6. Zehr, H. (2015). The little book of restorative justice. Good Books.

Протидія загрозам у космічному середовищі через європейську та євроатлантичну інтеграцію України

Андрій Старчик
аспірант кафедри теорії та історії держави і права,
ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: StarchykAA@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0003-1348-3822

Сучасна глобальна інфраструктура дедалі більше спирається на супутникові технології, які забезпечують безперервну підтримку зв'язку, навігації, дистанційного зондування Землі та інших критичних сервісів. У різних секторах – від оборони та енергетики до фінансів і транспорту – саме космічні системи гарантують стійкість комунікаційних потоків і координацію складних процесів. Разом з тим, дедалі глибша інтеграція супутникових технологій у критичні процеси створює новий вимір вразливості, адже залежність від орбітальної інфраструктури робить її привабливою ціллю для кібернетичних атак, інспірованих технічних збоїв та навмисного втручання. У цих умовах оцінка потенційних загроз, що формуються в космічному середовищі, стає не лише академічним питанням, а й важливою складовою національної та колективної безпеки.

Проблемність ситуації посилюється тим, що значна частина супутникової інфраструктури традиційно опирається на радіочастотний обмін, який сам по собі є уразливим до перехоплення, глушіння або спуфінгу. Без належних технічних засобів захисту – передусім надійного шифрування командних та телеметричних каналів – сторонні актори можуть отримати доступ до критичних систем або порушити їхню роботу. На це реагує ринок: комерційні оператори все ширше впроваджують наскрізне шифрування від наземних станцій до бортових модулів, а навіть відкриті платформи на кшталт CubeSats розробляють модульні рішення для криптографічного захисту.

Окремий вимір загроз формується у зв'язку з глобальним розгортанням мереж 5G, де супутники виконують ключову роль у забезпеченні покриття у важкодоступних регіонах [1]. Саме тому супутникові канали, що підтримують високошвидкісну передачу даних, стають дедалі більш привабливою ціллю для кіберзлочинних груп, які намагаються порушити роботу життєво важливих сервісів або втрутитися у потоки даних.

Технічні вразливості супутникових систем становлять лише одну частину загального спектру загроз, адже коло потенційних порушників є надзвичайно широким і охоплює різні групи суб'єктів з різними цілями та рівнем підготовки.

До найбільш організованих належать структури, що діють під державним контролем або за підтримки держав, зокрема держав-терористів. Вони використовують ресурси спецслужб та військових відомств, ведуть тривалу розвідку цілей і спеціалізуються на шпигунстві чи дестабілізаційних операціях.

Окрему групу становлять кіберзлочинні угруповання, для яких ключовою

метою є фінансовий прибуток, отриманий шляхом шантажу з використанням викрадених даних (баз даних) або компрометуючих матеріалів, або збуту.

До кола ризиків також входять різноманітні групи хакерів з різним рівнем підготовки – від тих, що мають професійне оснащення та підготовку до аматорів та експериментаторів. Не можна ігнорувати й хакерів-активістів, які керуються ідеологічними чи політичними мотивами і здатні порушувати роботу космічних сервісів для привернення уваги до певного питання.

Іншу категорію становлять працівники та інші особи, які мають доступ до внутрішньої інфраструктури – співробітники, підрядники або колишні працівники, поведінка яких може створювати як умисні ризики, так і загрози через необережність або легковажність [2].

Найрізноманітніший спектр суб'єктів свідчить про те, що деструктивний вплив на супутникові системи може виходити з фундаментально різних джерел, включно з тими, що не мають значної матеріальної чи організаційної бази.

Крім кібернетичних ризиків у космічному середовищі поступово формується і спектр загроз фізичного характеру, що охоплюють можливі напади на наземні станції, космодроми чи інші елементи інфраструктури з перспективами захоплення окремих космічних апаратів або орбітальних платформ. Дедалі більшою проблемою стає й шпигунська активність навколо стратегічних об'єктів, зокрема спроби заволодіти інформацією з обмеженим доступом або проникнути на об'єкти запуску, що вже фіксується в низці європейських країн [3]. Такі прояви демонструють, що загрози на орбіті сьогодні не обмежуються зламом супутників, а можуть реалізовуватися у різних формах – від кібератак до фізичного втручання, що свідчить про зростання складності та багатовимірності ризиків для безпеки космічної інфраструктури.

Космічне середовище також стало ареною геополітичного протистояння. Розвиток космічної інфраструктури не в цілях дослідження Всесвіту, а з метою домінування на Землі стає все більш очевидним пріоритетом окремих держав. Лунають прямі погрози знищення чи пошкодження орбітальних об'єктів, розробляються сценарії збройний конфліктів в космосі, вкладаються чималі ресурси у розробку відповідного обладнання та систем. Активним тестовим майданчиком у цьому стала російська агресія проти України та ширше протистояння рф з країнами Європи та НАТО.

Наведені загрози спонукали до рішень і дій на загальноєвропейському та трансатлантичному рівнях. Так, ухвалена Європейським Союзом Космічна стратегія ЄС щодо безпеки та оборони визначає пріоритети спільного реагування та зміцнення стійкості космічної інфраструктури [4]. Європейські дослідницькі центри також аналізують тенденцію до зближення цивільної космічної політики з оборонними інструментами Союзу, пропонуючи нові рамки для протидії гібридним загрозам у космосі [5]. У трансатлантичному вимірі увагу привертають дослідження, спрямовані на кіберзахист космічних активів держав–членів НАТО, зокрема моделі поетапного підвищення захисту та реагування на супутникові кібератаки [6]. Все це свідчить про те, що

космічна безпека перестала бути периферійною темою та є частиною ширших стратегічних підходів євроатлантичної спільноти.

Сукупність описаних загроз, а також безпекові виклики, з якими Україна стикається в умовах російської збройної агресії, лише підсилюють потребу в глибшій європейській та євроатлантичній інтеграції, зокрема у сферах космічної та кібернетичної безпеки. Така інтеграція не обмежується запозиченням європейських і євроатлантичних підходів, адже Україна, маючи унікальний досвід протидії сучасним технологічним загрозам, здатна робити власний внесок у формування спільних стратегій. Це створює можливість не лише адаптуватися до існуючих стандартів, а й пропонувати нові рішення, що враховують реальні виклики та швидку еволюцію ризиків у космічному середовищі.

Ключові слова: космічна безпека; супутникова інфраструктура; кіберзагрози; євроатлантична інтеграція.

Список використаних джерел

1. Zac Amos. Satellite Infrastructure Is Surprisingly Vulnerable to Cyberattacks. Risk and Resilience HUB. 29.07.2025р. URL : https://riskandresiliencehub.com/satellite-infrastructure-is-surprisingly-vulnerable-to-cyberattacks/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 27.11.2025).

2. ENISA. Space Threat Landscape. European Union Agency for Cybersecurity, 26 March 2025. URL : https://www.enisa.europa.eu/sites/default/files/2025-03/Space_Threat_Landscape_Report_fin.pdf (дата звернення 27.11.2025).

3. Лев Шевченко. Перші атаки почалися: як космічні пірати вже загрожують світу та до чого тут Росія і Китай. URL: https://24tv.ua/kosmichni-pirati-yaki-novi-zagrozi-orbiti-zemli-kosmosi_n2791715?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 27.11.2025).

4. European Commission. EU Space Strategy for Security and Defence. 2023. URL : https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-space/eu-space-strategy-security-and-defence_en?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 27.11.2025).

5. Miglio A., Grossio L., Civitella A., Nota C., Penna M. Space and defence: a hybridisation of EU space policy and CSDP. Centre for Studies on Federalism, 2024. URL : https://www.fondazionecsf.it/images/2024/Research-paper/CSF-RP_EU-Space-Policy_Miglio_Grossio_Civitella_Nota_Penna_Dec2024.pdf (дата звернення 27.11.2025).

6. Julia Cournoyer. Securing the space-based assets of NATO members from cyberattacks. Chatham House 2025. URL : https://www.chathamhouse.org/2025/05/securing-space-based-assets-nato-members-cyberattacks/03-evolution-space-policies-nato-and?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 27.11.2025).

Виклики геополітичного перерозподілу українського людського капіталу для національної кадрової безпеки

Тетяна Перегудова
к.е.н., доцент, старший науковий співробітник відділу соціоекономіки праці,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ, Україна,
e-mail: ptv_tat@ukr.net,
ORCID: 0000-0002-3093-6104

Тези підготовлено в межах виконання комплексного наукового дослідження «Динаміка та структурні зміни у світовій економіці» за пріоритетними напрямами наукової та науково-технічної діяльності Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України».

Людський капітал є одним із важливих чинників соціально-економічного розвитку країни, що підтверджується дослідженнями Світового банку, згідно з якими до 70 % національного багатства розвинених країн світу формує саме людський капітал, а в країнах з низьким рівнем доходу – лише 40%. До початку війни для України був характерний порівняно низький рівень цього показника – орієнтовно 30–40 % [1]. Враховуючи трагічні наслідки війни, частка людського капіталу зменшилася в національному багатстві, що посилює ризики для довгострокового розвитку країни.

Дослідження ОЕСР також підкреслюють значущість людського капіталу, доводячи, що якість трудових ресурсів визначає темпи інноваційного розвитку, рівень продуктивності праці та здатність економіки адаптуватися до глобальних викликів [2].

Таким чином, у розвинених країнах світу людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, що забезпечує довгострокове економічне зростання та високий рівень національної конкурентоспроможності.

Військові дії на території України спричинили безпрецедентний геополітичний перерозподіл українського людського капіталу. За оцінками ОЕСР понад 5 млн українців працездатного віку тимчасово чи постійно інтегровані в ринки праці країн Європейського Союзу [3]. Це зумовило різке зменшення пропозиції робочої сили в Україні та посилило ризик довгострокової втрати висококваліфікованих кадрів, сформувало значні диспропорції у структурі національного трудового потенціалу.

У наших попередніх дослідженнях було доведено, що структурна криза національного ринку праці проявилася ще до 2022 року. Отримані нами результати свідчили про ознаки трудової вичерпності та стагнаційних тенденцій у функціонуванні ринку праці, зумовлених демографічним скороченням, трудовою еміграцією та зниженням рівня економічної активності населення [4]. У контексті повномасштабної війни ці виклики набули критичного характеру: масштабне вимушене переміщення населення, мобілізаційні процеси, підвищення рівня смертності, руйнування інфраструктури та зменшення економічних можливостей призвели до різкого скорочення пропозиції робочої сили та посилення де-

фіциту кадрів. Додатковим негативним чинником у системі формування національного людського капіталу є тривала зовнішня міграція українських громадян, значна частка яких інтегрується у ринки праці країн перебування, що створює ризики довгострокових втрат людського капіталу для України. У сукупності ці процеси формують новий рівень загроз для кадрової, демографічної та економічної безпеки країни.

За даними звіту International Migration Outlook 2024, збройна агресія росії проти України у 2022 році спричинила найбільшу хвилю вимушеного переміщення в Європі від часів Другої світової війни. Найбільшими країнами-реципієнтами стали Німеччина, Польща, США, Чехія та Канада, на які припадало понад 60 % усіх прибуттів. У відносному вимірі найбільше навантаження припало на Чехію, Латвію, Естонію та Польщу. Динаміка міграційної кризи в межах ОЕСР є неоднорідною: Польща та Чехія стали головними пунктами первинного прийому у 2022 році, однак для значної частини українців ці країни виконували роль транзитних хабів, що призвело до зменшення чисельності біженців у наступні роки. Натомість у США та Канаді спостерігалося стабільне зростання чисельності українців, що вказує на більш довгострокові та свідомо сплановані міграційні стратегії. Це означає меншу ймовірність повернення цих груп людей до України після завершення війни [5].

Більшість країн ЄС адаптували свої ринки праці до прийому українських працівників, запровадивши тимчасовий захист, спрощені правила працевлаштування та доступу до соціальних послуг. Це сприяло інтеграції українських працівників у європейські соціально-трудові відносини, водночас формуючи ризик тривалого «відтоку людського капіталу» для України. Проведення комплексу європейських реформ, а також затяжний характер війни посилюють сталість трудового залучення українців в інших країнах, сприяючи їх поступовій інтеграції в європейські соціально-трудові відносини. Тривале перебування українців за кордоном за умов високих стандартів доходів і соціального захисту збільшує ризик незворотності міграційних процесів та зменшує потенціал повернення робочої сили.

Варто зазначити, що приймаючі країни отримують значні економічні вигоди від переміщення українського населення, що має прояв у позитивному ефекті на ВВП, омолодженні демографічної структури населення, збільшенні обсягів внутрішнього споживання, притоку кваліфікованих кадрів, покритті дефіциту робочої сили, прирості податкових надходжень. Дані міжнародних джерел підтверджують, що у більшості приймаючих країн чистий економічний баланс від міграції українців є позитивним.

У геополітичному вимірі це створює нові конкурентні умови за трудові ресурси та посилює ризики довгострокових втрат людського капіталу для України, що вимагає розробки комплексної державної політики щодо збереження та повернення людського капіталу. Перед Україною постають виклики, пов’язані з національною кадровою безпекою, здатністю держави забезпечити відтворення та розвиток людського капіталу, необхідного для функціонування економіки,

обороноздатності та повоєнного відновлення.

Наведемо дані з деяких інформаційних джерел стосовно кадрового дефіциту. Після початку повномасштабного вторгнення Україна втратила близько 40 % робочої сили через еміграцію, мобілізацію та демографічні втрати [6]. За прогнозами Міністерства економіки України для відновлення економіки та зростання ВВП країні знадобиться додатково 4,5 мільйона працівників у найближчі 10 років [7]. Все більше організацій заявляють про труднощі з підбором персоналу і вказують на те, що дефіцит кадрів є одним із головних чинників стримування відновлення бізнесу. У 2025 році 74 % компаній відчували значну нестачу працівників, 21 % - часткову. Лише 5 % не мали труднощів із пошуком персоналу [8].

Разом з тим, слід сказати, що геополітичне переміщення українського людського капіталу до країн Європейського Союзу необхідно розглядати не лише як соціально-економічну проблему, але й як важливий чинник геополітичної взаємодії між Україною та ЄС. Масштабні трудові міграції формують нові канали комунікації між країнами, впливають на структуру регіональних ринків праці. З геополітичної точки зору рух українських працівників до ЄС виступає інструментом м'якої інтеграції, коли соціально-трудові зв'язки фактично випереджають інституційні процеси євроінтеграції. Трудові мігранти стають носіями соціокультурних, економічних і комунікаційних зв'язків, які зміцнюють присутність України у європейському політичному та економічному просторі. Міграційні процеси набувають характеру геоекономічного механізму, через який формуються довгострокові економічні зв'язки, обсяги грошових переказів, трансфер технологій та професійних компетентностей.

Варто зазначити, що сучасний геополітичний перерозподіл українського людського капіталу є одним із наймасштабніших соціально-економічних шоків в історії нашої країни. Поєднання демографічних, економічних, геоекономічних, соціальних, безпекових та інституційних викликів створює системну загрозу для кадрової, демографічної та економічної безпеки України, для подолання яких необхідна комплексна довгострокова державна політика.

Ключові слова: людський капітал, міграція, ринок праці, демографічна та кадрова безпека, кадровий дефіцит, європейська інтеграція, геополітичні процеси, економічний розвиток, повоєнне відновлення.

Список використаних джерел

1. The Changing Wealth of Nations 2018: Building a Sustainable Future. World Bank. 2018. https://surl.li/suhggy

2. Considering human capital in a multidimensional analysis of fragility. 2020. OECD. https://surl.lt/cfldag

3. International Migration Outlook 2023. OECD. https://surl.li/mhzruz

4. Перегудова Т. Криза національного ринку праці: стагнація та трудова вичерпність. Дзеркало тижня. 02 вересня, 2019. https://surl.lt/pgkfry

5. International Migration Outlook 2024. OECD. https://surl.li/tmtowu

6. War cost Ukraine 40% of its labor force. The new voice of Ukraine. July 2, 2025. https://surl.li/cuiidh
7. Ukraine will be looking for 4.5 million workers in next decade – Ukraine's Ministry of Economy. 14 July 2023. Ukrainska Pravda. https://surl.li/yqywdc
8. Кадровий дефіцит посилюється: що буде із зарплатами у 2026 році. Мінфін. 25 листопада 2025. https://minfin.com.ua/ua/2025/11/25/163067922/

Стратегічні напрями розвитку підприємства та інструменти підвищення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку

Євгеній Малий
магістр ОП «Менеджмент міжнародного бізнесу», гр. УЗ-41мп,
Національний технічний університет України,
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна,
e-mail: 248evgeniy842@gmail.com

Умови глобальної конкуренції, технологічна турбулентність, посилення регуляторних вимог та структурні зміни міжнародних ринків формують нову логіку стратегічного розвитку підприємств. Для українських виробників, що прагнуть інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості, ключовими стають питання формування стійких конкурентних переваг [1], підвищення операційної ефективності та дотримання міжнародних стандартів. Особливої актуальності набуває розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства у контексті його виходу на ринки ЄС, Великої Британії, США та країн Близького Сходу, що мають високі пороги входу.

Об'єктом дослідження виступає діяльність підприємства у сфері міжнародного бізнесу на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод», а предметом - процес формування та реалізації його конкурентних переваг на міжнародному ринку. Метою дослідження є встановлення стратегічних напрямів розвитку підприємства та обґрунтування інструментів підвищення його конкурентоспроможності в умовах загострення міжнародної конкуренції.

Методологічну основу становлять положення галузево-структурного підходу (модель п'яти сил М. Портера), ресурсної теорії (VRIO/VRIN), концепції динамічних здатностей та інноваційної стратегії «блакитного океану», а також процесно-мережеві моделі SCOR та APQC PCF [2]. Для прийняття та обґрунтування управлінських рішень використано багатокритеріальні інструменти AHP і TOPSIS, DEA-аналіз ефективності та систему стратегічного управління Balanced Scorecard.

Установлено, що міжнародна конкурентоспроможність формується внаслідок збалансованої взаємодії двох стратегічних векторів - локалізації та глобальної інтеграції [3]. Локалізація забезпечує адаптацію продукту, сервісної політики, логістики та маркетингових інструментів до регуляторних, культурних та ринкових особливостей конкретних країн. Глобальна інтеграція, своєю чергою, сприяє стандартизації процесів, досягненню ефектів масштабу, єдності якості та операційній стабільності, що є критичним для виходу на висококонкурентні ринки ЄС, GCC та США.

На основі аналізу діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» визначено комплекс стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Серед ключових орієнтирів виокремлено: підвищення операційної досконалості через зниження технологічних втрат, зростання OEE та автоматизацію виробничих процесів за допомогою MES/ERP-систем і BI-

моніторингу; розвиток енергоефективності та ресурсної оптимізації як основи зниження собівартості й відповідності екологічним вимогам країн-імпортерів; цифрову трансформацію систем контролю якості та управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 56002 та ISO 31000; інноваційне оновлення продуктового портфеля, включно з виробництвом великоформатних плит, дизайнерських колекцій і PL-пропозицій; розвиток експортної стратегії та диверсифікації ринків збуту; зміцнення логістичної стійкості через оптимізацію маршрутизації, управління ризиками та підвищення рівня OTIF; формування динамічних організаційних здатностей, що забезпечують адаптивність та інноваційність бізнес-моделі.

Інструментарій оцінювання конкурентних переваг [4] охоплює застосування методів AHP і TOPSIS для пріоритизації цільових ринків і визначення інвестиційних пріоритетів, DEA-аналіз - для оцінювання продуктивності підрозділів і виявлення ефективнісних резервів, а Balanced Scorecard - для стратегічного каскадування цілей і формування системи KPI, що забезпечує узгодженість операційної та стратегічної діяльності підприємства.

Стратегічні напрями розвитку підприємства в умовах міжнародної конкуренції повинні ґрунтуватися на інтеграції галузевого позиціювання, унікальної ресурсно-компетентнісної бази, інноваційності та динамічної адаптивності. Комплексне застосування теоретичних моделей і практичних інструментів дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати результативність міжнародної діяльності та забезпечувати довгострокову конкурентну стійкість підприємства на глобальних ринках.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність; стратегічний розвиток; конкурентні переваги; ресурсний підхід; динамічні здатності; операційна ефективність.

Список використаних джерел

1. Сарай Г., Григорук П., Литвин І. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Трансформаційна економіка. 2024. Вип. 6. С. 58-62. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11

2. Касич А., Аскадрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-10

3. Станкова А. С. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 46. С. 147-152. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66

4. Іващенко В. В. Альтернативні погляди на конкуроспроможність підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-38

СЕКЦІЯ 7. ТУРИЗМ, РЕКРЕАЦІЯ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА: АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ, ПІДПРИЄМСТВ ТА БІЗНЕСУ

Sustainable development of tourism in the ivano-frankivsk region within the framework of crisis impacts from the environment

Andrii Kovalchuk
Lecturer at the Department of Management, Economics and Tourism,
Institute for Natural Resources Management
of «KROK» University, Kolomyia, Ukraine,
e-mail: kovalchukap@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3621-4217
Yevhenii Lepokhin
Lecturer at the Department of Psychology, PhD in Philology,
Associate Professor,
Institute for Natural Resources Management
of «KROK» University, Kolomyia, Ukraine,
e-mail: lepokhinyo@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-6941-7467

The sustainable development of tourism in the Ivano-Frankivsk region is one of the pillars of economic stability in the region amid the crisis-ridden external environment. The persistence of full-scale military operations on the territory of Ukraine, economic instability, declining investment activity and migration processes within the country necessitate the adjustment of management approaches in the field of tourism to the present day circumstances. The focus should be on creating a safe, eco-balanced, and cost-effective tourism environment. The alignment of interests between local communities, businesses, and authorities is also crucial to ensure synergy in the development of the industry.

Given the challenges of today, the implementation of the regional target programme for the development of tourism in the Ivano-Frankivsk region for 2022–2026 takes on particular importance. In addition to serving as a strategic guideline, it also acts as a tool for restoring the industry and increasing its resilience to crises. Its implementation makes it possible to maintain the positive image of Ivano-Frankivsk as a developed tourist region in Ukraine and Eastern Europe, ensures an increase in the number of tourists and revenues to budgets at all levels, the development of tourist infrastructure, and growth in employment in tourism and related sectors of the economy [1].

Ivano-Frankivsk region remains one of the most popular tourist regions in Ukraine. Data from the Department of International Cooperation and European Integration of Communities of the Ivano-Frankivsk Regional State Administration confirm an increase in the number of trippers. In 2023 and 2024, the region was visited by approximately 2.5 million people, which is 0.2 million more than in 2021 and 2022 and 0.7 million more than in 2020. The bulk of visitors comes from neighbouring

regions, Kyiv and the Kyiv region. Among tourists, mountain communities are the most popular, in particular, Polianytsa, Yaremche, Vorokhta, Verkhovyna, Kosiv, and Vyhoda. Other top destinations include the cities of Ivano-Frankivsk and Kolomyia, as well as the communities of Zelene, Solotvyno, and Bohorodchany [2].

In 2020–2024, tourism tax revenues increased. While in 2020 this figure was UAH 5.6 million, in 2021 it was UAH 10.4 million, in 2022 – UAH 17.9 million, in 2023 – UAH 20.4 million and in 2024 – UAH 33.1 million, i.e. an increase of UAH 27.5 million. Data for 2024 indicate that approximately 81.5% of tourist tax revenue comes from the Polianytsia and Yaremche territorial communities, amounting to UAH 21.9 million and UAH 5.1 million, respectively. If we consider the tourist tax revenues of the Ivano-Frankivsk region for 2024 with reference to the cluster distribution, Bukovel accounted for 66.26% of the total revenues and the Hutsul Carpathians accounted for 23.27%. Notably, in 2024, revenues from Bukovel tourist tax increased by 12% compared to 2023, while revenues from the Hutsul Carpathians decreased by 9%. [2; 3]. Based on the results of 2024, the tourism industry of the Ivano-Frankivsk region was among the four largest taxpayers in the country, second only to the city of Kyiv and the Lviv and Kyiv regions. Over the year, tourism businesses paid 248 million 469 thousand UAH in taxes, a rise of 109 million 627 thousand UAH compared to 2023 and 116 million 514 thousand UAH compared to 2021. The dynamics of tax payments suggests an increase in the economic contribution of the tourism sector to the development of the region in particular and Ukraine in general [4].

In terms of the priority lines of tourism development in Ivano-Frankivsk region, there is a special focus on the development of tourism infrastructure, preservation and management of natural and cultural heritage, creation and support of competitive tourism and resort products/attractions, and expansion of the network of tourist information centres. Every year, various events are held to enhance the region's tourism potential and increase its appeal to both domestic and foreign visitors. Traditionally, on St. Nicholas Day, the seven major tourist events in the Ivano-Frankivsk region are announced as part of the Ivano-Frankivsk Region Tourism Awards (IFTA). The winners of 2024 are: 1. Vorokhta – winner of the international competition 'Best Tourism Villages 2024' by UN Tourism. 2. The project 'Opillia: Treasures of the Nation'. 3. Opening of the 'City and Weapons' museum in Ivano-Frankivsk. 4. Creation of a fashion collection by the CHERNIKOVA brand with the elements of traditional Boiko ornaments based on the results of participation in the 'Boiko Carpathians' tourism project. 5. Setting up the 'Roverove Pokuttia' network of bicycle routes. 6. Creation of the tactile art catalogue 'See the treasures together!'. 7. Release of the photo album 'Yaremchanshchyna' by Vitalia Myroniak and Yurii Ukraintsev [5]. The development of tourism and the celebration of the best tourism initiatives are evidence of the dynamic growth of the region's tourism sector, even in the face of the crisis-induced impact of the external environment. These achievements demonstrate the region's growing competitiveness at the national and international levels and confirm its ability to remain an alluring and sustainable tourist destination despite the current challenges.

Thus, the study found that the tourism industry in Ivano-Frankivsk region maintains

strong growth even under martial law and economic instability, demonstrating its ability to withstand the effects of the crisis. The growth in tourist flows, tourist tax revenues and tax revenues confirms the strengthening role of tourism as a strategically vital component of the regional economy. The implementation of the regional tourism development programme for 2022–2026 ensures the consistency of management decisions and allows for the formation of a positive image of the region as a competitive tourist destination. The achievements of 2024, in particular the IFTA awards and the successful implementation of a number of cultural and tourism projects, testify to the region's significant potential and its ability to develop sustainably even in times of social and economic upheaval.

The prospects for the development of the industry suggest the widespread introduction of novel approaches – digital tourism services, environmentally friendly routes, inclusive interactive spaces and the expansion of cultural and recreational tourism formats. An area of focus should be the development of specialised rehabilitation tourism for servicemen, including mountain wellness programmes, art and eco-therapy, recovery camps and family trips. The development of up-to-date infrastructure and partnerships between communities, businesses and state institutions will facilitate the integration of rehabilitation services into the region's tourism products. In the long term, this will contribute to strengthening the social role of tourism, increasing its economic efficiency and establishing Ivano-Frankivsk as a centre for innovative and socially significant tourism in Ukraine.

Keywords: sustainable development of tourism; external environment; region competitiveness.

References:

1. Регіональна цільова програма розвитку туризму в Івано-Франківській області на 2022–2026 роки. URL: https://orada.if.ua/wp-content/uploads/2021/11/282-10.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

2. Стан розвитку туризму в Івано-Франківській області. 2024 рік. URL: https://speakerdeck.com/iftourism/turizm-ivano-frankivskoyi-oblasti2024 (дата звернення: 21.11.2025).

3. Туристичний збір Івано-Франківської області за 2024 р. – 33,1 млн грн. URL: https://if.gov.ua/news/turystychnyi-zbir-ivano-frankivskoi-oblasti-za-2024-r-331-mln-hrn (дата звернення: 21.11.2025).

4. Івано-Франківська область – четверта в Україні за підсумками 2024 року за податковими надходженнями від туристичної галузі. URL: https://if.gov.ua/news/ivano-frankivska-oblast-chetverta-v-ukraini-za-pidsumkamy-2024-roku-za-podatkovymy-nadkhodzhenniamy-vid-turystychoi-haluzi (дата звернення: 22.11.2025).

5. 7 туристичних подій 2024 року. URL: https://iftourism.com/news/ article/7-turistichnih-podiy-2024-roku (дата звернення: 22.11.2025).

Дитячий туризм як ключовий напрямок діяльності туристичних підприємств України

Михайло Кіт
д-р філос., доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kotm@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0007-3174-9435

Сучасний рівень розвитку цивілізації, масштабне загострення екологічних проблем, швидкий ритм життя сучасної людини, який супроводжуються підвищеною емоційно-психологічною напруженістю, в поєднанні з постійною загрозою ворожих атак, є підґрунтям до пошуку емоційного комфорту не тільки у дорослих, але й у дітей. Відповідно й виникає потреба у відпочинку та оздоровленні, а часто й у проведенні вільного часу з метою розважитись. Всі ці чинники спонукають розвиток дитячого туризму та туристично-рекреаційної діяльності даного напрямку.

Туризм – явище багатовимірне та поліфункціональне. До його основних функцій слід віднести: рекреаційну, соціальну, культурну, екологічну, економічну, просвітницьку та виховну [1].

Дитячий туризм посідає найбільш значну частку на ринку туристичних послуг. Програми відпочинку, які призначаються задля розширення світогляду дітей, покращення їх здоров'я або талантів, спрямовані на розвиток покоління, яке зростає та вступає в доросле життя. Туризм надає унікальну змогу дізнатися й познайомитися із історичною та культурною спадщиною України та інших країн, аби пробудити у молоді почуття національної ідентичності, виховувати повагу й терпимість до укладу життя та звичаїв різних народів і країн світу.

Подорожі відіграють значиму роль у забезпеченні багатостороннього розвитку особистості. Відвідування, огляд визначних пам'яток та подорожі дають молоді змогу отримати досвід сприйняття краси навколишнього світу та шанс підвищити власний інтелектуально-культурний рівень. Також важливе значення туризму, як засобу для зняття фізичної перевтоми, психологічної перенапруги чи стресу. Окрім того, саме дитячий туризм позитивно впливає на формування самодисципліни, розвиток комунікативних навичок й адаптацію до змінних умов сучасного ритму життя.

У нормативно-правових актах і науковій літературі відсутня загальноприйнята визначена диференціація туристів за віковою ознакою та стандартна термінологія. Разом з тим, усі вітчизняні та зарубіжні вчені виділяють дитячий та молодіжний туризм, як форми (види) туризму, у залежності від віку учасників подорожі. Проте немає одностайного визначення цих дефініцій та окреслення чітких вікових меж [2].

На сьогодні дитячий туризм – це ключовий напрямок діяльності туроператорів України. Підставою цьому є низка факторів, а саме: діти це виїзна категорія громадян; батьки надають перевагу відпочинку дітей за кордоном на час

шкільних канікул, аби не наражати їх на небезпеку під час ймовірних обстрілів великих міст; зміна поколінь – це ще один ключовий аспект даного напрямку [3].

Аналізуючи пропозиції на ринку туристичних послуг у сфері дитячого туризму, варто відмітити найпопулярніші напрямки:

1. Дитячі відпочинкові центри та табори. Це пропозиції багатоденного відпочинку на базі одного готелю, із забезпеченням триразового харчування, проживання, транспортних послуг, організованим дозвіллям, анімаційними заходами, екскурсіями та страхуванням. Такі пропозиції часто зустрічаються як в Україні так і закордоном (Болгарія, Італія, Греція, Хорватія, Польща, Румунія, Словаччина, Чехія та ін.).

2. Автобусні тури за кордон для школярів. Багатоденні маршрути, які включають відвідування одної або декількох країн, проживання в різних готелях, харчування, екскурсії за програмою туру та відвідування різноманітних туристичних атракцій.

3. Екскурсійні тури Україною. Екскурсійні тури, які в основному зосереджені у відносно безпечних західних областях країни: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Чернівецька, Тернопільська, Хмельницька та Волинська обл. На локальному рівні це відображається у пропозиціях турів «вихідного дня» та одноденних екскурсій у локації, які забезпечені укриттями та бомбосховищами.

На сьогодні в Україні розвиток дитячого туризму вбачається особливо актуальним, адже саме такий вид туризму має патріотично-виховне значення та надає можливість вже в юному віці не лише пізнавати власну країну та весь світ, а також й реалізувати конституційне право кожної дитини на відпочинок.

Ключові слова: туризм; туристичні послуги; дитячий туризм.

Список використаних джерел

1. Андрющенко К. А. Природоохоронна кластеризація туристично рекреаційного комплексу : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.06. Київ : Рада по вивч. продукт. сил України, 2009. 19 с.

2. Долгова К. Кластерна модель територіального комплексу дитячого туризму та рекреації. Економічна та соціальна географія. 2017. Вип. 78. С. 47–52.

3. Кіт М.О. Особливості діяльності туристичних підприємств України в умовах війни. Держава, регіони, підприємництво. Київ, Університет «КРОК», 2024. URL: https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/author/submission/2327

Управління туризмом в Україні на прикладі діяльності державного агенства розвитку туризму України

Тетяна Сокол
к.пед.н, доцент,доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: tgsspectour@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-6106-4911
Кирило Дьякону
студент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DiakonuKR@krok.edu.ua

Туризм є одним із пріоритетних напрямів економічного розвитку України, оскільки він сприяє залученню інвестицій, створенню нових робочих місць та популяризації національної культури й історичної спадщини. У довоєнний період галузь демонструвала стабільне зростання, проте повномасштабна російська агресія призвела до її глибокої кризи. Відновлення туристичного потенціалу вимагає державного управління, адаптованого до нових викликів.

Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) відіграє ключову роль у формуванні та реалізації державної політики у цій сфері. Воно відповідає за стратегічне планування, просування України на міжнародних ринках та підтримку інфраструктурних проєктів. Однак у сучасних умовах його діяльність потребує переоцінки з урахуванням воєнного стану, змін у логістиці, безпеки туристів та потреби у відновленні зруйнованих об'єктів.

Сьогодні туристична галузь України стикається з низкою критичних викликів. За даними Державної служби статистики, у 2022 році чисельність іноземних туристів скоротилася на 85% порівняно з довоєнним періодом. Втрати галузі оцінюються в мільярди доларів, при цьому було зруйновано понад 200 об'єктів туристичної інфраструктури. Водночас, внутрішній туризм демонструє певне пожвавлення, що свідчить про потенціал для розвитку в цих умовах.

Державна політика у туристичній сфері – це комплекс організаційних, економічних та правових заходів, які впроваджуються органами влади з метою забезпечення сталого розвитку туризму. Закон України «Про туризм» визначає її як діяльність державних органів, спрямовану на створення умов для активізації туристичної діяльності, забезпечення прав і безпеки туристів, підтримку підприємництва та інтеграцію до світового туристичного простору [1]. Управління туризмом є ключовим елементом у розвитку цієї галузі та забезпеченні її стійкості в умовах глобалізації та внутрішніх трансформацій.

Регулювання та управління розвитком туризму є багатогранним процесом, який потребує чіткої організації, ефективних механізмів та постійного вдосконалення нормативно-правової бази. В Україні роль держави у регулюванні туризму полягає в створенні сприятливих умов для розвитку, що включає забезпечення безпеки туристів, захист їхніх прав а також підвищення якості

туристичних послуг. Розробка законодавчих ініціатив та впровадження програм підтримки є необхідними для досягнення цієї мети [2].

Структура управління туризмом в Україні включає в себе цілу низку органів державного управління, серед яких особливу роль відіграє Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ). Відповідно до Положення про ДАРТ, агентство виконує функції з формування державної політики в сфері туризму, реалізації міжнародних та внутрішніх туристичних проектів, розробки нормативно-правової бази, а також взаємодії з органами місцевого самоврядування та іншими державними установами. ДАРТ також відповідає за контроль якості туристичних послуг та впровадження новітніх технологій у туристичному обслуговуванні [3].

Діяльність ДАРТ охоплює широкий спектр завдань – від розробки нормативно-правової бази до впровадження цифрових сервісів і міжнародної комунікації. Агентство активно працює над формуванням позитивного туристичного іміджу України у світі, розробкою національного бреду, підтримкою внутрішнього туризму, стимулюванням підприємницької активності у сфері гостинності та сприянням розвитку туристичної інфраструктури.

Один з головних напрямів роботи ДАРТ – це ліцензування діяльності туроператорів. Але крім регуляторної функції, ДАРТ виступає ініціатором аналітичних і маркетингових досліджень. Зокрема, здійснюється моніторинг туристичних потоків, аналізується динаміка відвідуваності регіонів, проводяться соціологічні опитування щодо вподобань громадян у сфері подорожей. Наприклад, у 2023 році агентство констатувало відновлення надходжень до державного бюджету від туристичної діяльності до довоєнного рівня, зокрема, надходження від готелів склали понад 1,3 млрд грн – удвічі більше, ніж у 2022 році [4]. Такі дані не лише ілюструють зростаючу стійкість галузі, а й засвідчують ефективність політики стимулювання внутрішнього туризму, що проводиться агентством.

Значну увагу приділено розвитку внутрішнього туризму, що особливо актуально в умовах воєнного стану. У 2023 році агентство ініціювало створення понад 100 нових внутрішніх маршрутів, включаючи гастрономічні, етнографічні, екологічні та історико-культурні напрями. Крім того, зросла кількість регіональних партнерств із громадами та приватним сектором, які спільно реалізують проєкти розвитку туристичної інфраструктури.

Вагоме місце у роботі ДАРТ займає міжнародна співпраця. Після початку війни в Україні туристичний сектор зазнав значних втрат через зупинку в'їзного туризму. У відповідь на ці виклики ДАРТ активно працює з міжнародними партнерами над створенням умов для поступового відновлення турпотоку. Зокрема, у 2023 році Всесвітня туристична організація (UN Туризм) запропонувала створення спеціальної робочої групи для підтримки туристичної індустрії України, що стало прикладом міжнародної солідарності. Агентство розглядає можливість впровадження спеціальних програм для іноземних туристів, які відвідуватимуть відносно безпечні регіони України, наприклад,

Карпати чи західні області.

У відповідь на цифрові виклики часу, ДАРТ активно впроваджує сучасні інформаційні технології в управлінні туризмом. Офіційний портал Visit Ukraine був оновлений і наповнений корисною інформацією: тут туристи можуть знайти маршрути, рекомендації, афіші подій, онлайн-інструменти для планування подорожей, а також поради з безпеки. Окрім цього, у 2023 році було запущено національну комунікаційну компанію «Мандруй Україною», що стало продовженням стратегії популяризації внутрішнього туризму. Агентство підтримує створення туристичних кластерів, тематичних маршрутів (культурних, гастрономічних, природних) та розвиток малого бізнесу у туристичних регіонах.

Попри суттєві досягнення, діяльність агентства стикається з низкою викликів. Серед них – нестача фінансування, обмеженість людських ресурсів, недостатня кількість даних для аналізу туристичних потоків, а також, необхідність постійного оновлення нормативно-правової бази. Проте, незважаючи на ці перешкоди, ДАРТ демонструє гнучкість, застосовуючи адаптивні механізми управління туризмом навіть в умовах війни.

Діяльність ДАРТ заснована на принципах ефективного врядування, прозорості, цифровізації, партнерства та орієнтації на результат. У найближчому майбутньому саме на цьому інституціональному фундаменті має будуватися нова модель українського туризму, орієнтована на сталий розвиток, економічну інтеграцію та зміцнення національного іміджу у світі.

Ключові слова: державне управління туризмом, структура управління туризмом, Державне агентство розвитку туризму України.

Список використаних джерел

1. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text

2. Парфіненко А. Ю. Сутність поняття «Туристична політика держави»: теоретичний аспект. Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2013. С. 113-123. URL: https://international-relations-tourism.karazin.ua/resources/0972e70438b25b02bf248b48e8daf311.pdf

3. Положення про Державне агентство розвитку туризму України: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1162. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-%D0%BF#n11

4. Азовський Д. Туризм у режимі відновлення: як відпочинок українців рятує економіку країни. URL: https://surl.li/egvhrb

Міжнародне співробітництво в сфері туризму

Тетяна Сокол
к.пед.н, доцент,доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: tgsspectour@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-6106-4911
Кіра Запара
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZaparaKS@krok.edu.ua

У сучасному світі туризм виступає одним із найдинамічніших секторів глобальної економіки, що забезпечує мільйони робочих місць, сприяє сталому розвитку територій, формує позитивний міжнародний імідж країн. З огляду на зростаючу глобалізацію, інтеграційні процеси, розвиток інформаційних технологій та посилення взаємозалежності країн, питання міжнародного співробітництва в сфері туризму набуває особливої ваги. Пандемія COVID – 19, збройні конфлікти, кліматичні виклики, нові формати мандрівництва та цифровізація глибоко змінили туристичну галузь, поставивши перед нею нові завдання. У цих умовах саме міжнародне співробітництво є тим інструментом, який дозволяє країнам об'єднувати зусилля для подолання криз, відновлення туристичних потоків, формування спільних стандартів безпеки та екологічної відповідальності.

Туризм давно перестав бути лише формою відпочинку – сьогодні це потужний інструмент міжкультурної комунікації, дипломатії, соціально-економічного розвитку. Співпраця між країнами у туристичній сфері забезпечує взаємозбагачення культур, обмін досвідом, зростання зайнятості та надходження інвестицій у місцеву економіку. Принципи та види такого співробітництва визначають його ефективність та сталість [1].

Одним із базових принципів міжнародного туристичного співробітництва є рівноправність і взаємна вигода. Незалежно від рівня економічного розвитку чи політичної ваги, кожна країна має право на участь у глобальному туристичному процесі. Такий підхід забезпечує справедливі умови для обміну туристичними потоками, інвестування та просування національного туристичного продукту. Іншим надзвичайно важливим принципом є повага до суверенітету держав. Туризм, будучи галуззю, тісно пов'язаною з культурними, історичними та природними ресурсами, повинен розвиватися в рамках національного законодавства кожної країни. Міжнародне співробітництво має здійснюватися з урахуванням внутрішніх правил, норм і стратегій розвитку туризму, не втручаючись у політичну чи культурну автономію країни-партнера [2].

Нині дедалі більшої актуальності набуває принцип сталого розвитку. Туризм, як динамічна галузь, здатний як приносити користь, так і створювати загрози – зокрема, екологічні, соціальні чи інфраструктурні. Тому всі форми міжнародної взаємодії в цій сфері повинні базуватися на ідеях екологічної

відповідальності, збереження культурної спадщини, соціальної інклюзивності та економічної ефективності. Безпека туристів – ще один наріжний камінь ефективного співробітництва. Країни повинні узгоджувати заходи безпеки, спільно працювати над мінімізацією ризиків та забезпеченням комфортних умов перебування іноземців. Цей аспект набуває особливого значення в умовах зростання глобальних загроз – від терористичних атак до пандемій.

Крім того, важливим принципом є відкритість у поширенні інформації та обміні досвідом. Туристична галузь стрімко розвивається, зокрема завдяки цифровим інструментам. Міжнародне співробітництво сприяє обміну даними про потоки туристів, досвідом у сфері просування, інноваціями в обслуговуванні, що дозволяє адаптуватися до нових тенденцій і підвищувати якість послуг. Не менш важливим є сприяння культурному обміну. Міжнародна співпраця у цій сфері повинна спрямовуватися на розвиток толерантності, взаємоповаги, підтримку автентичних культур та захист нематеріальної спадщини.

Розглядаючи види міжнародного співробітництва в туризмі, слід зазначити, що вони є надзвичайно різноманітними. Найпоширенішою є форма двостороннього співробітництва. Це може бути підписання угод між двома країнами щодо обміну туристичними потоками, спрощення візового режиму, спільних маркетингових компаній, участі в туристичних форумах, ярмарках, тренінгах. Україна активно укладає двосторонні та багатосторонні угоди про співпрацю в сфері туризму з різними країнами.

Водночас особливої уваги набуває багатостороннє співробітництво, яке відбувається в рамках міжнародних організацій, таких як Всесвітня туристична організація UNТуризм, Світова рада з подорожей і туризму (WTTC) та Європейська туристична комісія (ETC), Участь країн у таких організаціях дозволяє їм бути частиною міжнародного професійного середовища, впроваджувати новітні підходи, а також впливати на прийняття рішень [3]. Україна є членом Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) з 1997 року. Це членство надає можливість брати участь у формуванні глобальних стандартів, політики сталого розвитку туризму, мати доступ до аналітики та консалтингу, а також просувати свої ініціативи на міжнародному рівні.

Однією з найперспективніших форм співробітництва є участь у міжнародних програмах і проєктах технічної допомоги. Такі програми, що фінансуються ЄС, Світовим банком, USAID, GIZ та іншими донорами, дозволяють країнам розвивати туристичну інфраструктуру, просувати регіональні продукти, навчати персонал, модернізувати управлінські системи. Україна залучає міжнародну технічну допомогу для модернізації туристичної галузі. Серед прикладів можна навести проєкти USAID у регіонах (Карпати, Херсонщина, Буковина), які спрямовані на розвиток місцевих туристичних брендів та кластеризацію. Також варто відзначити підтримку з боку GIZ (Німеччина) у розвитку зеленого туризму та жіночого підприємництва в туризмі. Багато регіонів України самостійно ведуть міжнародну співпрацю в сфері туризму. Наприклад, Закарпаття є учасником Карпатського туристичного альянсу, Львів має міста-партнери у

Польщі, Німеччині, Італії, Одеса співпрацює з портовими містами Європи, а Харків розвиває індустріальний туризм спільно з Ізраїлем і Польщею [4].

Активним і дієвим інструментом співпраці є також спільна участь у міжнародних туристичних виставках, форумах, фестивалях. Вони слугують платформою для обміну досвідом, демонстрації туристичних можливостей, встановлення нових контактів із туроператорами, інвесторами, медіа та представниками інших країн. Україна бере активну участь у міжнародних туристичних виставках та форумах, таких як ITB Berlin (Німеччина), WTM London (Велика Британія), FITUR (Іспанія) та UITT (Київ). Ці заходи є важливими платформами для презентації туристичних продуктів, регіонів, гастрономії, маршрутів, а також для проведення перемовин із представниками туристичного бізнесу. Участь у таких заходах дозволяє Україні заявити про себе як про перспективний напрям для туристів із різних куточків світу, налагодити партнерські відносини та залучити інвестиції в туристичну галузь.

Активна участь України у міжнародному туристичному співробітництві не лише формує її позитивний образ в очах міжнародної спільноти, а й сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, залученню іноземного капіталу та відновленню економіки.

Ключові слова: міжнародне співробітництво, принципи міжнародного туристичного співробітництва, інститути співпраці.

Список використаних джерел

1. Міщенко А. Г. Міжнародне співробітництво в сфері туризму. Науковий вісник Київського гуманітарного інституту. Серія: економічні науки. 2008. №1. С.18-24. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/mishchenko.htm

2. Офіційний сайт «UNWTO». URL: www.unwto.org

3. Hall C. M. Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships. URL: https://www.researchgate.net/publication/306088428_Tourism_Planning_Policies_Processes_and_Relationships

4. Чепурда Г., Старинець О., Шестень О., Міжнародні туристичні організації та їх роль в розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. №1(11). С. 46-56. URL: https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/109

Сталий розвиток туризму в Австрії: екологічна складова

Марія Растворова
к. геогр. н., доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RastvorovaMO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9174-1610
Анастасія Жданова
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZhdanovaAF@krok.edu.ua

Австрія – одна з провідних туристичних країн Європи, що пояснюється розмаїттям туристичного потенціалу. Різноманітність природних ландшафтів, культурної спадщини, звичаїв, традицій, кліматичних умов і якісної інфраструктури сприяло розвитку багатьох видів туризму. Туризм відіграє значну роль в економіці країни, забезпечує робочі місця, сприяє регіональному розвитку та формує міжнародний імідж держави. Сталий розвиток туризму в Австрії є одним із ключових пріоритетів державної туристичної політики та стратегічним напрямом функціонування туристичної індустрії.

Авторами проаналізовано існуючі виклики щодо взаємовпливу туристичної галузі та природного навколишнього середовища, які зумовлюють необхідність впровадження сталого підходу до управління туристичною галуззю в Австрії, та впроваджені інструменти та підходи, які є відповіддю на ці виклики.

Серйозну загрозу для сталого розвитку туризму становлять глобальні кліматичні зміни та їх наслідки. Танення льодовиків, нестабільність снігового покриву, скорочення тривалості зимового сезону створюють значні ризики для гірськолижних курортів. За даними австрійських кліматологів, середня висота надійного снігового покриву щороку знижується приблизно на 10–15 метрів, що змушує курорти інвестувати в системи штучного засніження або переорієнтовуватися на літній активний туризм [1]. Це змушує туристичні центри інвестувати у технічне засніження трас, модернізацію інфраструктури, а також диверсифікацію туристичних продуктів, зокрема розвиток літнього туризму, трекінгу, веломаршрутів і спа-туризму. Таким чином, країна адаптує туристичну індустрію до нових кліматичних реалій, намагаючись зберегти стабільність її функціонування в довгостроковій перспективі.

Однією з головних особливостей Австрії є її унікальний природно-рекреаційний потенціал. Понад 60 % території країни займають Альпи, які формують основу розвитку зимового, гірськолижного, екологічного та активного туризму. Захист природних ресурсів і мінімізація антропогенного навантаження є надзвичайно актуальними напрямами. У рамках сталого підходу Австрія запроваджує екологічно орієнтоване управління туризмом: облаштовуються зоновані туристичні маршрути, створюються інформаційні центри, які популяризують правила перебування в природному середовищі, а туристичні

потоки спрямовуються таким чином, щоб уникати перевантаження екосистем. Багато маршрутів сплановані так, щоб мінімізувати вплив на екосистеми, а інформаційні центри в національних парках активно популяризують ідеї екологічної свідомості серед туристів [2].

Сталий розвиток туризму в Австрії також передбачає значне скорочення використання приватного автотранспорту та розвиток альтернативної мобільності. Концепція «soft mobility», особливо популярна в альпійських регіонах, спрямована на заохочення туристів користуватися громадським транспортом, велосипедами та пішохідними маршрутами. У багатьох туристичних центрах діють системи інтегрованого транспортного забезпечення: безкоштовні автобусні маршрути для туристів, комбіновані квитки на підйомники та поїзди, розвиток електротранспорту та інфраструктури для електромобілів. Стимулювання внутрішнього туризму Австрії відіграє ключову роль у стабільності галузі, особливо після пандемії COVID-19. Такі рішення зменшують викиди CO_2 і роблять подорожі екологічно безпечнішими, знижуючи навантаження на природні території.

Цифровізація туристичної сфери (впровадження онлайн-сервісів, мобільних додатків, аудіогідів, інтерактивних карт і систем планування подорожей у реальному часі) одночасно підвищують зручність подорожей і дозволяють ефективніше управляти туристичними потоками, уникати перенасичення популярних локацій, інформувати туристів про правила поведінки на природоохоронних територіях, сповіщати про погодні умови та потенційні ризики. Такий підхід відповідає сучасним вимогам екологічно орієнтованого менеджменту туристичної інфраструктури.

Важливим документом, який визначає стратегічні підходи до розвитку галузі, є Національна туристична стратегія Австрії до 2030 року [3], яка визначає головні її орієнтири та ґрунтується на принципах екологічної відповідальності, інноваційності, високої якості туристичного продукту та інтеграції місцевих громад у туристичний процес.

Таким чином, Австрія впроваджує системний підхід щодо впровадження сталого туризму, що забезпечує якісний туристичний досвід і довгострокову конкурентоспроможність країни. Особлива увага приділяється зменшенню антропогенного навантаження на навколишнє природне середовище шляхом системного планування, цифровізації, підвищення екологічної обізнаності, запровадження рішень задля зменшення викидів CO_2 та залучення місцевих громад і локальних бізнесів. Австрійський досвід може слугувати прикладом для інших держав, адже він показує, що туризм може бути не лише джерелом доходів, а й ефективним інструментом збереження природи, культури та регіонального розвитку. Вивчення та впровадження таких інструментів та системного підходу щодо підвищення сталості в туризмі також є важливим з точки зору протидії кліматичним змінам і повоєнному відновленню туризму в України.

Ключові слова: сталий розвиток туризму; сталий туризм; природне навколишнє середовище; Австрія.

Список використаних джерел

1. Steiger, R., Damm, A., Prettenthaler, F., & Pröbstl-Haider, U. (2021). Climate change and winter outdoor activities in Austria. Journal of Outdoor Recreation and Tourism, 34, 100330. https://doi.org/10.1016/j.jort.2020.100330

2. National Parks Austria. Austria's National Parks. URL: https://www.nationalparksaustria.at/en/

3. Plan T. Master Plan for Tourism. Federal Ministry of Economy, Energy, and Tourism, Republic of Austria. URL: https://www.bmwet.gv.at/en/Topics/tourism/plan-t.html

Музей та креативні індустрії

Олена Міхо
доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MikhoOI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-1547-5597

Великі культурні події, які спостерігаються останнім часом, переконливо доводять, що сучасний музей трансформується з традиційного сховища артефактів на багатофункціональний культурний хаб та рушій сталого розвитку туристичної дестинації. Вражаюча уяву церемонія відкриття найбільш амбітного проєкту в музейній сфері – Великого Єгипетського музею (GEM) на плато біля пірамід у Гізі, в Єгипті – є яскравою ілюстрацією того, як сучасний музей використовує креативні індустрії [1].

За даними TEA Global Experience Index 2024, кількість відвідувачів 20 найбільших музеїв Азійсько-Тихоокеанського регіону склала 129,5 млн, регіону EMEA (Європа, Близький Схід, Африка) – 77,6 млн, Північної Америки – 48,4 млн, що загалом становило приголомшливу цифру — 225,5 млн відвідувачів. Загальне зростання відвідуваності музеїв у 2024 році склало понад 33 млн відвідувачів порівняно з 2023 роком [2]. Музеї активно впроваджують інтерактивні мультимедійні експозиції, цифрові платформи та партнерства для онлайн-контенту, щоб залучати більше відвідувачів і генерувати додаткові доходи.

Звіт «Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні», підготовлений у рамках Програми ЄС та Східного партнерства «Культура і креативність», включає музеї, архівну справу та культурну спадщину до широкого спектру креативних індустрій і підкреслює стратегічну роль культурних та креативних індустрій у соціальному та економічному розвитку, що є актуальним для модернізації музейної справи в Україні [3].

Аналіз звіту дозволяє визначити такі ключові аспекти перетворення музеїв на культурні креативні центри: 1) використання цифрових технологій для оцифрування культурної спадщини та розвитку цифрових архівів; 2) зростаюча кількість креативних хабів, які займають покинуті промислові будівлі та сприяють відродженню міст. Водночас музеї надають обмежений доступ до приміщень для оренди та приватних ініціатив, що вимагає впровадження нових управлінських та бізнес-моделей [3].

Враховуючи вищезазначені факти та необхідність підготовки кадрів, які були б здатні поєднувати музеї та культурні креативні індустрії для розвитку туризму та підтримки місцевих громад, було розроблено та запропоновано студентам вибіркову дисципліну «Музей та креативні індустрії».

Зміст вибіркової дисципліни включає теми та види діяльності, що враховують сучасні напрями розвитку музеїв. Наприклад, тема «Еволюція музейної справи» має на меті обґрунтувати необхідність переходу від концепції

Культури 1.0/2.0 до Культури 3.0, що передбачає створення суспільної цінності через інновації. Тема «Музеї світу та України» створює аналітичний базис для вивчення статистики відвідування музеїв, успішних кейсів та найкращих практик. Мета вивчення теми «Музеї та туристичне обслуговування» визначає музей як об'єкт культурного туризму, формує навички створення екскурсійно-музейних циклів, що є основою розвитку креативного туризму. Музей працює на досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання) та ЦСР 11 (Сталі міста та громади) [4], перетворюючи спадщину на високодохідний актив, що відображено у темі «Музей як рушій сталого розвитку та культурний хаб дестинації». Тема «Інформаційні технології у музейній справі» акцентує увагу на процесах діджиталізації, розвитку віртуальних музеїв та AR/VR експозицій. Музейний маркетинг та брендинг має на меті сформувати комунікаційні навички та інструменти просування музейного продукту, збільшуючи кількість відвідувачів та популярність музеїв. Питання недостатнього фінансування та необхідності впровадження нових управлінських та бізнес-моделей розглядається у темі «Музейний менеджмент та фандрейзинг». Тема «Креативні цикли в туристичному обслуговуванні» фокусується на зв'язку із туризмом, використанні фестивалів та інших культурних подій.

Практико-орієнтовану спрямованість забезпечено практичними кейсами, таким як музей GEM, який є не просто музеєм, а інвестиційним проєктом глобального масштабу і спрямований на забезпечення економічної стійкості цілої туристичної дестинації (Гіза і Каїр). Він створює робочі місця, залучає міжнародні інвестиції та туристів.

Модернізація українських музеїв можлива через широке бачення потенціалу креативних індустрій, конкретні кроки з інтеграції IT, креативного підприємництва та інноваційних бізнес-моделей, що сприятиме їхній економічній і соціальній стійкості. Курс, що поєднує музейну справу із можливостями культурних креативних індустрій, відповідає запиту на стратегічні та управлінські навички серед фахівців, яких бракує як у державному, так і неурядовому секторах, а також забезпечує необхідну синергію між культурною спадщиною та туризмом, сприяючи успішній модернізації та відкритості музейної справи.

Ключові слова: музей, музейна справа, креативні індустрії, туризм, вибірковий курс.

Список використаних джерел

1. Grand Egyptian Museum. URL: https://gem.eg

2. TEA Global Experience Index. URL: https://www.teaconnect.org/tea-global-experience-indextm

3. Фарінья К. Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні. Програми ЄС та Східного партнерства «Культура і креативність». 2017. 59 с. URL: https://surl.li/yysjcl

4. Цілі сталого розвитку у дії. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku

Нематеріальна культурна спадщина як чинник сталого розвитку подієвого туризму в дестинації

Олена Міхо
доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MikhoOI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-1547-5597
Юрій Єрмаков
студент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: YermakovYD@krok.edu.ua

Сучасний розвиток туризму характеризується активним виокремленням новітніх, більш спеціалізованих видів і форм, серед яких динамічно розвивається подієвий туризм. Сучасні туристи прагнуть не лише звичного відпочинку, а й можливості зануритися в культурні, мистецькі, спортивні чи тематичні події, що дарують емоції та унікальний досвід. Саме тому попит на подієвий туризм у світі стабільно зростає, а його роль у соціально-економічному розвитку дестинацій стає все більш вагомою.

Подієвий туризм здатний значно пожвавлювати місцеву економіку, адже проведення фестивалів, концертів, спортивних чемпіонатів чи масових свят створює робочі місця, стимулює розвиток малого бізнесу, сприяє просуванню території та формує позитивний імідж регіону. До початку повномасштабної війни Україна також демонструвала стійке зростання у цьому напрямі: музичні фестивалі, кулінарні ярмарки, етнічні свята та великі спортивні події приваблювали як українських, так і іноземних туристів.

Втім, війна істотно змінила ситуацію, поставивши організаторів заходів та всю галузь у надзвичайно складні умови. Попри це, подієвий туризм зберігає потенціал подальшого розвитку та може відіграти важливу роль у відновленні туристичної сфери країни. Відродження культурних подій, локальних фестивалів і соціальних ініціатив може стати не лише джерелом економічної підтримки, а й інструментом зміцнення національної ідентичності, єднання громад та привернення міжнародної уваги до України.

Подієвий туризм одночасно виступає як предмет наукових досліджень і як важливий сектор світової економіки. На рівні дестинацій він передбачає розробку та просування запланованих подій як туристичних атракцій. Щодо окремих заходів, подієвий туризм передбачає застосування маркетингового підходу для залучення туристів, іноді як додаткового сегмента, а іноді як основного напрямку бізнесу. З точки зору попиту, подієвий туризм характеризується готовністю людей подорожувати заради участі у заходах як серед постійних подієвих туристів, так і тих туристів, які відвідують події під час перебування поза місцем свого постійного проживання.

Нематеріальна культурна спадщина є важливим ресурсом для розвитку

подієвого туризму, оскільки включає традиції, обряди, ремесла, усні практики та свята, що надають унікальності подіям та залучають туристів. За дослідженнями О. Безносюк (2023), нематеріальна культурна спадщина дозволяє створювати інноваційний туристичний продукт, інтегруючи елементи традицій у фестивалі, культурні маршрути та тематичні заходи без шкоди для автентичності спільнотносіїв [1].

Культурний туризм змінюється і все більше залежить від нематеріальної культурної спадщини. Регіони України активно досліджують свої локальні традиції та вносять інформацію про них до Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини. Зацікавлені особи об'єднуються навколо ідеї і створюють цікаві події. Так новорічна традиція буковинського маланкування, яку було внесено до Національного переліку, реалізувалась у щорічну культурну подію – Міжнародний фольклорно-етнографічний фестиваль «Буковинська Маланка» («Маланка-фест») [2].

Л. Мелько, М. Растворова та П. Плисенко (2024) досліджують, як нематеріальна культурна спадщина може бути інтегрована в стратегію розвитку туристичної дестинації [3]. Ними було запропоновано модель «Центру популяризації нематеріальної культурної спадщини» в туристичних дестинаціях, який комбінує просвітницьку, освітню та туристичну функції. Такий підхід сприяє сталому розвитку, адже збалансовано поєднує економічну вигоду, соціальну складову залучення громад та збереження спадщини без руйнації [3].

Ключові слова: туризм, сталий розвиток, нематеріальна культурна спадщина, подієвий туризм, дестинація.

Список використаних джерел

1. Безносюк, О. І. (2023). Нематеріальна культурна спадщина та її потенціал у розробці інноваційного туристичного продукту. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі, (9), 20-29. https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-3

2. Міхо, О. І. (2023). Нематеріальний культурний спадок Буковини як ресурс для розвитку креативного туризму. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції. Київ: Університет «КРОК». URL : https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1603

3. Мелько, Л., Растворова, М., Плисенко, П. (2024). Нематеріальна культурна спадщина як чинник розвитку туристичних дестинацій. Вчені записки Університету «КРОК», (2(74), 104–115. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-104-115

Інтеграція веслування на човнах «Дракон» у програмі спортивної анімації для покращення психоемоційного стану військовослужбовців у процесі реабілітації

Олег Кондес
викладач Фахового коледжу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kondesop@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0006-4007-6845
Тетяна Кондес
к.психол.н, доцент,доцент кафедри психології
та соціального забезпечення,
Державного університету «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна,
e-mail: kpsz_ktv1@ztu.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-8514-9389

Питання реабілітації військовослужбовців, які брали участь у бойових діях, набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів, пов'язаних із високим рівнем психо-емоційного навантаження, пораненнями та посттравматичними станами. Наукові дослідження підтверджують ефективність мультидисциплінарних підходів, що поєднують фізичну активність, психотерапевтичну підтримку та соціальне включення як складників цілісної системи адаптації та відновлення.

Спортивна анімація у рекреаційно-туристичному середовищі розглядається як організована діяльність, спрямована на активізацію фізичної, емоційної та соціальної участі особистості. Вона включає методи мотивації, групової взаємодії та керованих емоційних стимулів, що сприяють покращенню настрою та формуванню відчуття підтримки.

Спортивна анімація – це інноваційна діяльність із залученням її учасників до активних, творчих міжособистісних стосунків, за яких досягається найбільший відновлювально-оздоровчий ефект.

Для військових, які стикаються з тривожністю, ізоляцією, зниженням самооцінки та труднощами соціальної адаптації, спортивна анімація створює умови безпечного залучення та поступового відновлення психоемоційної рівноваги.

У цей непростий період спорт та спортивна анімація стають інструментом соціальної адаптації, допомагають знижувати рівень стресу, підтримувати моральний дух та забезпечувати фізичну активність, необхідну для здоров'я [1].

Веслування – винятковий вид рухової діяльності, який протікає водночас у двох середовищах – повітряному та водному, на природних водоймах і в змінних погодних умовах. Це робить її методом оздоровлення, заґартовування, підвищення сили волі, духу та витривалості, а також способом активної розрядки. Одним з наймолодших видів спорту в Україні є веслування на човнах «Дракон» [2].

Це гармонійна дисципліна, в якій необхідно поєднувати силу, витривалість, сміливість та майстерність, саме тому дракони такі розповсюджені серед спортсменів-професіоналів та любителів, серед різних спортивних клубів та організацій. Це хороший спосіб згуртувати колектив, а також добре та весело провести час, з користю для здоров'я та підвищення командного духу.

Веслування на човнах «дракон» є командним водним видом спорту, який потребує синхронності, концентрації, ритмічності та взаємної підтримки. У літературі підкреслюється позитивний вплив водних видів активності на нервову систему, регуляцію стресу та рівень емоційної збудженості.

Веслування на човнах «дракон» це соціальний спорт і навіть діловий спорт, який є особливо цікавим у сьогоднішньому урбанізованому світі. Це – вид фізичної рекреації, якою може займатися кожен у будь-якому віці і з будь-якою фізичною підготовкою [3].

Спільні тренування та змагання допомагають відволіктися від негативних думок, сприяють виробленню ендорфінів – гормонів щастя, та зміцнюють віру в себе. Крім того, веслування виховує такі важливі якості, як дисципліна, відповідальність, взаємодопомога та лідерські якості, які допоможуть молодим людям успішно адаптуватися до нових умов життя та досягти своїх цілей.

Ключові особливості цього виду активності, що роблять його цінним у реабілітаційних програмах:

• командність та соціальна підтримка; згідно з даними психології травматичного досвіду, відновлення відчуття групової належності знижує ризик розвитку ПТСР і сприяє емоційній стабілізації;

• ритмічні рухи та моторна синхронізація; ритм позитивно впливає на регуляцію емоцій та нервово-м'язову координацію;

• водне середовище як природний релаксант; дослідження демонструють, що заняття на воді знижують рівень кортизолу та тривожності [4];

• почуття ефективності й контроль над тілом; сприяє формуванню впевненості та зменшенню симптомів безпорадності;

• емоційне піднесення; змагальні та анімаційні елементи підвищують мотивацію й створюють позитивний афективний фон.

Аніматор у такій програмі виконує функції модератора групової динаміки, емоційного фасилітатора та тренера з безпеки. Він забезпечує адаптацію інтенсивності занять відповідно до фізичного та психологічного стану учасників, формує позитивний емоційний клімат, підтримує невербальну комунікацію та знижує бар'єри участі.

З позицій психологічної реабілітації військових це дозволяє зменшити симптоми гіперзбудження, нормалізувати емоційну реактивність і покращити здатність до міжособистісної взаємодії.

Інтеграція веслування на човнах «дракон» у програмі спортивної анімації становить перспективний напрям реабілітаційної роботи з військовослужбовцями. Така діяльність сприяє покращенню психоемоційного стану, відновленню групової згуртованості, підвищенню рівня фізичної активності та формуванню

позитивної самооцінки.

Для удосконалення реабілітаційних практик важливо проводити подальші емпіричні дослідження ефективності цього методу, розробляти стандартизовані програми та інтегрувати їх у туристично-рекреаційну інфраструктуру.

Ключові слова: спортивна анімація, реабілітація, веслування на човнах "Дракон".

Список використаних джерел

1. Лю Цзяле, Єременко Н. П., Садовський О. О. Сучасний стан залучення до рухової активності школярів через засоби водних видів спорту. Сучасні проблеми фізичного виховання, спорту та здоров'я людини: матеріали VII інтернет-конференції (м. Одеса, 17–18 жовтня 2023 р.). Одеса: Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2023. С. 125–128.

2. Чередниченко О.О. Теорія та методика викладання обраного виду спорту (веслувальний спорт) / О.А.Шинкарук, О.О.Чередниченко, Л.М.Шульга Л.М., О.М.Русанова. Навчальна програма для студентів вищих навчальних закладів фізичного виховання та спорту. К.: Олімпійська література, 2011. 52 с.

3. Міжнародна федерація з веслування на човнах «Дракон». URL: http://www.idbf.org

4. White, M. P., et al. (2020). Spending at least 120 minutes a week in nature is associated with good health and wellbeing. Scientific Reports, 9, 7730.

Greenwashing practices in the tourism business and their impact on consumer trust and business reputation

Yurii Yermakov
First-level higher education applicant,
education program «Tourism»,
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: yermakovyd@krok.edu.ua
Olena Naumova
Ph.D. in Economics,
Assistant Professor of International Business Department,
«KROK» University, Kyiv, Ukraine,
e-mail: olenan@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1237-833X

Against the backdrop of the growing global agenda on sustainable development and the increasing adoption of ESG approaches, tourism businesses are becoming increasingly keen to showcase their environmental responsibility, ethical behavior, and contributions to local communities. However, this is accompanied by a rising risk of greenwashing – the conscious or unconscious exaggeration of a company's "green" achievements, which creates an illusion of sustainability in the absence of fundamental systemic changes in the business model. In the tourism industry, where services are intangible, and information asymmetry between companies and customers is significant, the problem of greenwashing becomes particularly acute.

Greenwashing is understood as a set of marketing, communication, and managerial practices aimed at creating the image of an "environmentally responsible" or "sustainable" company without sufficient factual foundations. In the tourism industry, such practices are evident in the use of terms such as "eco-hotel", "green tourism", or "carbon-neutral experience", yet there is no transparent disclosure of environmental indicators, systems for managing environmental impacts, or concrete social commitments. "Greenwashing appears to be a salient issue in business practice and public policy" (Melloni, Patacconi, & Vikander, 2023), and "scholarly research has yet to offer externally valid evidence on the actual prevalence or diffusion of the phenomenon in business practice and also the extent to which there is a market mechanism that can, at least partially, address it by penalizing implicated companies" (Papagiannakis, Vlachos, Koritos, & Kassinis, 2024).

The specifics of tourism give rise to several typical forms of greenwashing. First, there is excessive or misleading use of certifications and "green" labels: a hotel or tour operator positions itself as environmentally friendly by referring to formal or secondary initiatives (for example, refusing plastic straws while failing to introduce meaningful measures in energy efficiency or environmentally sound waste management). Second, selective disclosure of information is widespread, as companies highlight certain "green" aspects (such as tree planting and support of local crafts), while downplaying or ignoring the substantial carbon footprint of flights, cruises, or large-scale construction in coastal areas. Third, greenwashing is manifested in the

use of vague and non-specific statements ("we care about nature", "we support local communities") that cannot be substantiated by appropriate reporting and measurable indicators.

The impact of greenwashing practices on consumer trust is contradictory and, as a rule, short-lived. At the initial stage, appealing "green" messages may attract tourists who prioritise ethical consumption and responsible travel. However, once inconsistencies between declared values and the company's actual behaviour are revealed, trust declines sharply. This is reflected in negative reviews, reputational scandals on social media, customers switching to competitors, and a general rise in scepticism regarding the environmental claims of tour operators and hotel chains.

Exposing greenwashing undermines reputational capital, weakens the company's market position, and reduces the effectiveness of even those initiatives that are genuinely sustainable and socially responsible. Moreover, dishonest "green" practices by individual market players damage the image of an entire tourist destination, shaping in consumers' minds the perception of "fake" sustainability.

At the same time, the development of genuinely responsible practices and transparent communication enables tourism companies to use ESG approaches as a source of long-term reputational advantage. An alternative to greenwashing is evidence-based, verifiable sustainability: the disclosure of quantitative environmental and social indicators (energy consumption per guest, share of recycled waste, percentage of local employment), independent certification, and regular non-financial reporting based on widely recognised standards. For large tourism holdings and hotel chains, the preparation of ESG reports integrated with strategic development goals becomes an additional tool.

Thus, greenwashing practices in the tourism business have a dual effect: in the short term, they may create an appearance of competitive advantage, yet in the long term, they undermine consumer trust, increase reputational risks, and discredit the very idea of sustainable tourism. Building a long-term corporate reputation in the tourism sector requires a shift from decorative "green" communications to systemic, transparent, and verifiable ESG-oriented management practices.

Keywords: tourism, greenwashing, ESG approaches.

References:

1. Melloni, G., Patacconi, A., & Vikander, N. (2023). Cashing in on the culture wars? CEO activism, wokewashing, and firm value. Strategic Management Journal, 44(13), 3098-3121.

2. Papagiannakis, G. E., Vlachos, P. A., Koritos, C. D., & Kassinis, G. I. (2024). Are publicly traded tourism and hospitality providers greenwashing?. Tourism Management, 103, 104893.

Оцінка та особливості використання бальнеологічних ресурсів України у сучасних умовах

Оксана Козійчук
к.пед.н., доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Koziichuk@krok.udu.ua,
ORCID: 0000-0002-8820-5208
Поліна Близнюк
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BlyzniukPA@krok.edu.ua

Сьогодні акцентуємо увагу на розвитку лікувально-оздоровчого та медичного туризму в Україні як на перспективну галузь бізнесу, зростання добробуту та зміцнення здоров'я громадян в умовах війни. Разом з тим, бальнеологічні ресурси є основою для розвитку лікувально-оздоровчого туризму, і є основою для розвитку медичного туризму та транскордонного співробітництва України та країн Європи.

В умовах сьогодення існує послідовна зміна стереотипів рекреаційної діяльності (поведінки рекреантів). Вивчення зміни стереотипів поведінки рекреантів і відповідних їм фізичних середовищ відпочинку дає можливість управляти рекреаційно-туристичними ресурсами та конструювати їх за заданим критерієм, враховуючи рекреаційну сукцесію, термін введений американськими дослідниками Ч. Шонтцем і П. Дорфманом (1977), які вивчали вплив «фабрики відпочинку» – «Біг Скай» на довкілля у каньйоні Галантин (США, штат Монтана).

На території України сформовано рекреаційне господарство - міжгалузевий комплекс (макрокомплекс), який складається із кількох спеціалізованих (галузевих) рекреаційних підкомплексів. Багаторівнева ієрархічна структура рекреаційної діяльності дозволяє розглядати її і на мікрорівні – як види діяльності населення та приватних господарств. Функціональна систематика рекреаційної діяльності передбачає базовий рівень – найдрібніші види рекреаційного обслуговування (діяльність окремих фірм і працівників) [1].

У контексті вищезазначеного, представимо функціональну систему санаторно-курортного господарства України в регіонально-ресурсному аспекті. Використання бальнеологічних ресурсів здійснюється через систему санаторно-курортного лікування.

Бальнеологічні ресурси застосовують у форматі [2]: питного лікування (внутрішнє споживання мінеральної води); ванн (з мінеральною водою, ропою, грязями); аплікацій і тампонів (особливо грязьові процедури); інгаляцій (для дихальних шляхів); озокерито- та парафінотерапії (теплові процедури); фізіотерапевтичних процедур у поєднанні з бальнеотерапією.

Загалом розвиток туристично-рекреаційної сфери України на основі бальнеологічних ресурсів має виражені регіональні особливості. Серед основних

туристично-рекреаційних регіонів з великою концентрацією бальнеологічних ресурсів можна виділити Карпатський регіон, до якого входять Львівська, Чернівецька, Закарпатська та Івано-Франківська області України. Карпатський регіон володіє потужним природно-рекреаційним потенціалом мінеральних лікувальних вод, що поширені на Закарпатті, в Чернівецькій області, на Львівщині, в гірських і перед гірських районах Івано-Франківської області. До цінних мінеральних вод регіону відносяться сульфідні води. Натомість (51 % половина) джерел і свердловин знаходиться у Закарпатській області, у Львівській 26 %, Івано-Франківській – 13 %, Чернівецькій – 10 % [3].

Позиціонуємо українські курорти, що спеціалізуються на бальнеотерапії [3]:

• Трускавець — славиться водою «Нафтуся», корисною для нирок і сечостатевої системи.

• Моршин — відомий водами лікуванням шлунково-кишкових захворювань.

• Східниця — має унікальні джерела вод з різним хімічним складом на малій площі.

• Хмільник — радонові води, ефективні при захворюваннях суглобів, нервової системи.

• Куяльник (Одеса) — мінеральна вода, ефективна при неврологічних захворюваннях; лікувальні грязі та ропа для лікування шкірних і ревматичних захворювань.

У контексті вищезазначеного, українські курорти можуть перетворитися на центри природного детоксу, психологічного розвантаження та профілактики, поєднуючи мінеральні води, грязі, кліматотерапію. Незаперечно, використання бальнеологічних ресурсів для розвитку лікувально-оздоровчого туризму є одним із найбільш перспективних напрямів у системі національного розвитку сфери туризму та рекреації. Проте, реальна ситуація у цій галузі в Україні характеризується як складна, неоднозначна й такою, що потребує комплексної перебудови і орієнтації на сучасні тренди розвитку сфери туризму та рекреації.

Позиціонуємо сучасні тренди розвитку сфери туризму та рекреації:

• Зростання попиту на SPA-комплекси, wellness-туризм та природні методи оздоровлення.

• Поява приватних ініціатив з використанням ліцензованих джерел.

• Функціональна трансформація санаторіїв у центри реабілітації для військових, вимушено-переселених осіб.

• Розвиток SPA, wellness і екологічного туризму.

Аналіз ролі бальнеологічної складової у сучасному курортно-санаторному господарстві України відкриває нові горизонти для інновацій та розвитку бізнесу, а зазначені тренди пропонують революційні зміни в підходах до управління рекреаційно-туристичним потенціалом, комерційної діяльності та стратегії розвитку галузі туризму та рекреації.

Ключові слова: бальнеологічні ресурси, лікувально-оздоровчий туризм,курорти.

Список використаних джерел

1. Терміни з туризму та рекреації. URL: http://www.lgtinfo.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=170&Itemid=144&lang

2. Кравець О. М., Рябєв А.А. Курортологія : підручник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Х. : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 167 с.

3. Монастирський В.Р. Природні ресурси і рекреаційні комплекси світу : навч. посібник. ННВК "АТБ". Львів. 2022. 200 с.

Аспекти організації молодіжного туризму в країнах Європейського Союзу

Оксана Козійчук
к.пед.н., доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Koziichuk@krok.udu.ua,
ORCID: 0000-0002-8820-5208
Аліса Годунова
студентка Фахового коледжу,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: HodunovaAV@krok.edu.ua
Олександра Вигівська
студентка Фахового коледжу,
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: vyhivskaov@krok.edu.ua

Актуальним на сьогодні в умовах викликів війни стали організації подорожей для українців. Провідними напрямами як світового виїзного туризму, так і України на сучасному етапі, став молодіжний туризм як конкретний вид туристичної діяльності, що реалізується як на регіональному, так і на національному рівнях. Незаперечно, що мають бути забезпечені рекреаційні заходи для активної молоді, пов'язані з пізнавальною, оздоровчою, культурно-розважальною діяльністю, які характеризуються переважно активним, насиченим відпочинком.

Згідно з визначенням Всесвітньої туристичної організації, до молодіжного туризму відносяться поїздки осіб у віці від 14 до 44 років. Молодіжний туризм реалізується на національному, регіональному та глобальному рівнях, поєднуючи практично всі категорії подорожей [1].

У контексті вищезазначеного, до функцій молодіжного туризму входять: ознайомлення з історичною та культурною спадщиною, як своєї країни та інших держав, пробудження в молодих людях почуття національної самосвідомості, виховання поваги і терпимості до побуту і звичаїв інших національностей і народів; забезпечення багатостороннього розвитку особистості.

Варто відзначити, тренди розвитку молодіжного туризму в країнах Європейського Союзу: активний туризм; екологічний, соціально-відповідальний туризм; велосипедний туризм, які є характерними для усього світового туристичного співтовариства.

У контексті вищезазначеного, відмітимо подію у туристичній сфері – галузеву конференцію і туристичне шоу ITB Berlin (2023) із залученням лідерів глобальної туристичної індустрії, які репрезентують ключові тенденції й розвивають необмежений потенціал для подорожей. Власне, ITB являє собою платформу для регулярного оновлення трендів, викликів і рішень у туристичній індустрії, з залученням авторитетних експертних думок, зокрема на платформі «Молодіжні подорожі та розміщення» [2].

Цей авторитетний захід засвідчив, що молодь із сучасних трендів надає перевагу екологічному і соціально-відповідальному туризму та велосипедному туризму.

У даному контексті важливо акцентувати, що проявляють активність щодо молодіжного туризму і подорожей, численні міжнародні компанії та засоби розміщення: мережі хостелів і готелів зі світовим ім'ям, такі як Joe & Joe, Swiss Youth Hostels, Meininger, Generator, Hans Brinker, а також організації, що розвивають волонтерські послуги у міжнародному масштабі й програми обміну (SYTA, Green Lion, Cornwall Plus). Разом з тим у засобах розміщення, акцентують на важливості сучасного туристичного ринку для осіб молодше тридцяти років у напрямку популяризації, гібридних хостелів, цифровізації подорожей.

Позиціонуємо ще перспективний напрям розвитку молодіжного туризму в країнах Європейського Союзу – велосипедний туризм. Зокрема, Європейська федерація велосипедистів пропагує активний молодіжний туризм, як дії щодо заохочення і стимулювання інтенсивного поступу велосипедного руху на загальноєвропейському рівні [2].

Таким чином, позиціонування велотуризму як чинника стійкого економічного розвитку та екологічно чистого виду транспорту, підкреслює значимість велоспорту для покращення рівня здоров'я молоді.

Важливо зазначити, що популяризуючи проблематику організації молодіжного туризму у країнах Європи, важливо зазначити пріоритети, які покликані актуалізувати і роль туризму та рекреації для розвитку молодіжного туризму із врахуванням таких аспектів:

• надання можливості для підвищення свого інтелектуального рівня, шляхом передачі накопиченого людством життєвого досвіду;

• формування ціннісних орієнтацій, морального, фізичного оздоровлення та культурного розвитку;

• розвиток комунікабельності, самодисципліни, адаптації до умов сучасного життя з врахуванням всіх викликів.

Ключові слова: молодіжний туризм, рекреація, активний туризм.

Список використаних джерел

1. World Economic Forum. (2025). Our Mission. URL: https://www.weforum.org/about/world-economic-forum/

2. ITB Berlin. (2023). ITB Berlin 2023: Generation Wanderlust is the focus of the Youth Travel and Responsible Tourism segments. URL: https://www.itb.com/en/press/press-releases/news_7746.html

Міжнародний досвід повоєнного відновлення туризму

Марія Растворова
к. геогр. н., доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RastvorovaMO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9174-1610
Марія Толстая
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: TolstaiaMS@krok.edu.ua

Туристична галузь у світі виконує важливу роль не лише у сфері подорожей, але й у забезпеченні сталого розвитку територій. Вона поєднує соціальні, культурні, економічні та інформаційні аспекти, формуючи міжкультурні контакти та підтримуючи міжнародний діалог. За трактуванням UNWTO, туристом вважається особа, яка тимчасово переміщується за межі свого звичного середовища без здійснення оплачуваної діяльності в місці перебування. Завдяки цьому туризм впливає на зайнятість, податкові надходження та розвиток інфраструктури, стаючи одним із визначальних чинників глобальної економіки [1, с. 10].

Збройні конфлікти радикально змінюють умови функціонування туристичної індустрії. Падіння попиту на подорожі, руйнування інфраструктури, обмеження мобільності населення та посилення почуття небезпеки створюють довготривалі бар'єри для відбудови туристичної активності. Психологічні аспекти – недовіра, страх, невпевненість у стабільності – впливають на рішення мандрівників навіть після завершення бойових дій. Формування образу країни як безпечної території є основним інструментом відновлення туристичного потоку, що підтверджується багаторічними міжнародними дослідженнями [2, 3].

Повоєнне відновлення туризму охоплює значно ширше коло завдань, ніж просто будівництво чи ремонт зруйнованих об'єктів. Це комплексний процес, який включає стратегічне планування розвитку території, формування оновленого туристичного продукту, модернізацію транспортної та логістичної системи, а також активізацію роботи в інформаційному просторі. У багатьох країнах після завершення бойових дій першочерговими стають не лише фізична відбудова, а й повернення довіри громадян та туристів, створення комфортних умов для переміщення, адаптація сервісів до нових викликів та стимулювання внутрішнього туризму.

Хорватія є одним із найвідоміших прикладів успішного відновлення туризму після тривалого військового конфлікту. Наприкінці 1990-х років країна втратила значну частину туристичної інфраструктури, а її імідж був асоційований із небезпекою. Уряд розпочав активну міжнародну рекламну кампанію, яка зробила акцент на унікальній природі, морському узбережжі та культурній спадщині. Паралельно проводились масштабні програми з розмінування

територій, відбудови прибережних міст і портів, модернізації готельного фонду та залучення іноземних інвестицій. У підсумку, за кілька років країна не лише відновила довоєнні показники, а й значно їх перевищила [4, 5].

Руанда після геноциду 1994 року опинилася у складній соціально-економічній ситуації, проте зуміла побудувати туристичну галузь фактично з нуля. Основна увага була зосереджена на розвитку природоорієнтованого туризму та захисті національних парків. Гірські горили, що є унікальною природною цінністю, стали головним туристичним магнітом. Уряд інвестував у систему безпеки, підтримку місцевих громад, розвиток малих підприємств та створення нових туристичних маршрутів. Такі кроки сприяли зростанню зайнятості та формуванню позитивного міжнародного іміджу Руанди як країни сталого розвитку [6].

Камбоджа, переживши період політичного насильства та руйнувань, зробила ставку на відновлення культурної спадщини. Особливе значення мало реконструювання комплексу Ангкор-Ват, який став символом не лише історії країни, а й її сучасного туристичного потенціалу. Завдяки тривалій співпраці з UNESCO вдалося забезпечити реставрацію історичних об'єктів, підвищити кваліфікацію фахівців у сфері туризму та розширити культурні програми для відвідувачів. Туризм став ключовим чинником економічного зростання та міжнародної підтримки Камбоджі [7].

Ізраїль демонструє приклад держави, яка продовжує розвивати туризм навіть за умов постійних безпекових ризиків. Серед ключових інструментів – поділ територій за рівнем загроз, оперативне інформування туристів через онлайн-платформи, державні програми страхування та участь діаспори у просуванні країни за кордоном. Такий підхід допомагає підтримувати стабільність туристичної сфери навіть у періоди загострення ситуації [5, 8].

Аналіз світових практик доводить, що основою успішного повоєнного відновлення туризму є поєднання грамотного управління, міжнародної співпраці, технологічної модернізації та активної роботи над репутацією країни. Ці складові можуть стати корисними орієнтирами для України у процесі відбудови туристичної галузі після завершення війни.

Ключові слова: повоєнний туризм; міжнародний досвід; повоєнне відновлення; туристична сфера.

Список використаних джерел

1. International Recommendations for Tourism Statistics 2008. (2010).United Nations. URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf#page=21

2. Hu, P., & Wang, D. D. (2025). The Impact of War on Tourism: A Synthetic Control and Causal Configuration Analysis. Annals of Tourism Research, 114, 104014.

3. Qureshi, R. A., & Dada, Z. A. (2019). Post Conflict Rebuilding: An Exploration of Destination Brand Recovery Strategies. Advances in Social Sciences Research Journal, 6(3) 126–140.

4. Растворова М. Підходи до позиціонування туристичних дестинацій в умовах викликів війни: аналіз досвіду країн Балканського півострову. Вчені записки Університету «КРОК».

2022. № 3(67). С. 83–91.
5. Кириченко, О. В. (2024). Recovery of Tourism in Ukraine in the Post-war Period: Croatia and Israel Experience. Київський економічний науковий журнал, (6), 59–65.
6. Holmes, G. and Buscaglia, I. (2019). Rebranding Rwanda's peacekeeping identity during post-conflict transition. In: Grayson, H. and Hitchcott, N. (eds.) Rwanda Since 1994: Stories of Change. Francophone Postcolonial Studies (10). Liverpool University Press, Liverpool, pp. 104-124.
7. Winter, T. (2008). Post-Conflict Heritage and Tourism in Cambodia: The Burden of Angkor. International Journal of Heritage Studies, 14(6), 524–539.
8. Cohen, E. H. (2014). Tourism and Terror: a Case Study: Israel 1948-2012, International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage, 2(1), Article 5. URL: https://arrow.tudublin.ie/ijrtp/vol2/iss1/5

Технологічні тренди Gartner 2026 та їх вплив на сферу туризму і гостинності

Ігор Чернозубкін
к.т.н, доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: igorch@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-3243-4714
Сергій Мелесик
к.е.н, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MelesykSV@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-9235-0280

Сфера туризму і гостинності, як складова національної економіки, перебуває у фазі цифрової трансформації, де конкурентоспроможність прямо залежить від інтеграції передових технологій. Аналітична компанія Gartner представила свій прогноз "Top 10 Strategic Technology Trends for 2026" розвитку технологій на найближчі роки [1]. Постає актуальне наукове завдання з аналізу ключових трендів Gartner 2026 та визначення їхнього потенційного впливу, синергетичних ефектів і практичних рекомендацій для впровадження у сферу туризму і гостинності.

Для реалізації поставленого завдання було використано комплекс аналітичних методів. Контент-аналіз матеріалів звіту [1] застосовано для ідентифікації ключових технологій, а синтез технологічних прогнозів — для їхньої подальшої адаптації та застосування у сфері туризму та гостинності. Семантичний аналіз забезпечив точне трактування термінів та їхню коректну інтеграцію до бізнес-процесів галузі. Пріоритетність трендів та обґрунтування їхнього суттєвого впливу (тренди 1–10) здійснювалося за допомогою евристичного аналізу, який спирається на експертні знання авторів та галузевий досвід, що дозволило визначити ключові напрями трансформації.

Тренд 1 "Мультиагентні системи (Multiagent Systems)" впливає на обслуговування клієнтів через інтеграцію чат-ботів, агентів штучного інтелекту (ШІ).

Тренд 2 "Генеративний ШІ (Generative AI)" використовується для генерування маркетингових матеріалів, впровадження "гіперперсоналізованого" маркетингу, скорочує витрати на створення контенту і вивільнює людей від рутинної роботи.

Тренд 3 "Конфіденційні обчислення (Confidential Computing)" виступає технологічним фундаментом для "гіперперсоналізації", захищає чутливі дані клієнтів під час їхньої обробки ШІ.

Тренд 4 "Платформи для розробки, орієнтовані на ШІ (AI-Native Development Platforms)" впливає на прискорення інновацій, використовуючи ШІ для допомоги у створенні, тестуванні та розгортанні спеціального програмного забезпечення, створення власних унікальних мобільних застосунків або інформаційних систем, сервісів.

Тренд 5 “Фізичний ШІ (Physical AI)” впливає на автоматизацію фізичних операцій за рахунок використання цифрових пристроїв на базі технології інтернету речей.

Тренд 6 “Превентивна Кібербезпека (Preemptive Cybersecurity)” створює умови для проактивного захисту активів за рахунок використання ШІ для аналізу загроз і прогнозування кібератак.

Тренд 7 “Цифрове походження (Digital Provenance)” впливає на забезпечення довіри до даних та їх автентичності з використання технологій, зокрема блокчейн для перевірки походження та цілісності даних, контенту та відгуків, згенерованих ШІ для боротьби з фальшивими відгуками та діпфейками.

Тренд 8 “Суперкомп’ютерні платформи ШІ (AI Supercomputing Platforms)” може бути використаним для навчання та роботи складних моделей прогнозного ціноутворення та управління доходами суб’єктів сфери туризму і гостинності.

Тренд 9 “Масштабований досвід (Scalable Experience)” забезпечує уніфікацію фізичного та цифрового сервісу за рахунок накопичення інформації про сервіси та послуги через різні канали для подальшого стандартизованого аналізу та використання результатів.

Тренд 10 “Розподілені ідентифікатори (Decentralized Identifiers – DIDs)” впливає на управління особистими даними і дозволяє клієнтам самостійно контролювати свої дані та доступ до них, що сприяє підвищенню безпеки особистих даних та зниженню навантаження на туристичні та готельні системи.

Інтеграція технологічних трендів Gartner 2026 формує якісно нову парадигму ведення бізнесу у сфері туризму та гостинності, де дані та ШІ стають ключовими активами. Практичне застосування цих трендів призводить до трансформації клієнтських послуг та сервісів, операційної ефективності та безпеки даних.

Впровадження мультиагентних систем (тренд 1) і конфіденційних обчислень (тренд 3) дозволяє досягти значних покращень у задоволеності та утриманні клієнтів. Наприклад, мультиагентні системи здатні обробляти до 70-85% стандартних запитів гостей без втручання людини, що скорочує середній час обробки на 40-60% [2].

Критично важливим результатом інтеграції ШІ-платформ (тренд 4) та фізичного ШІ (тренд 5) є пряма економія ресурсів та максимізація доходу. Наприклад, за рахунок інтелектуального управління освітленням, опаленням та вентиляцією на основі фактичної присутності та звичок гостя у “розумному” номері готелю, можна забезпечити економію енерговитрат до 15-20% на один номер на рік, роботи-прибиральники, роботи-консьєржі можуть вивільнити до 20-30% робочого часу персоналу [3], перенаправляючи його на більш складні, орієнтовані на взаємодію з клієнтом задачі.

Застосування превентивної кібербезпеки (тренд 6) та цифрового походження (тренд 7) критично знижує фінансові та репутаційні втрати. Наприклад, ШІ у сфері превентивної кібербезпеки здатний ідентифікувати та блокувати до 99% відомих та нових загроз у реальному часі [4], використання цифрового походження для верифікації відгуків може знизити поширеність фальшивих

відгуків на платформах бронювання, захищаючи інвестиції готелю в репутацію бренду.

Таким чином, аналіз трендів Gartner 2026, їх ролі та впливу на сферу туризму і гостинності показав, що власникам суб'єктів сфери туризму і гостинності доцільно не просто купувати нові технології та автоматизовані системи на їх основі, а впроваджувати комплексну трансформацію ІТ-архітектури, бізнес-процесів та корпоративної культури підприємств за трьома ключовими стратегічними напрямками:

1) трансформація ІТ-архітектури та безпеки для створення надійного та гнучкого фундаменту для роботи з ШІ та даними (впровадження конфіденційних обчислень, AI-Native Development Platforms, превентивної кібербезпеки);

2) впровадження інтелектуальних систем та автоматизації взаємодії з клієнтом та персоналом (розгортання мультиагентних систем, роботів, ШІ-агентів, чат-ботів);

3) розвиток кадрів та корпоративної культури за рахунок навчання персоналу всіх рівнів щодо взаємодії з новими ШІ-інструментами та управління ШІ-агентами, розроблення внутрішньої політики щодо використання контенту, згенерованого ШІ, забезпечуючи прозорість та підтвердження справжності задля зміцнення довіри до бренду в умовах поширення діпфейків та фальшивого контенту.

Ключові слова: сфера туризму і гостинності; технологічні тренди Gartner 2026; штучний інтелект; цифрова трансформація.

Список використаних джерел

1. Gartner, Inc. (2025). Top Strategic Technology Trends 2026. Navigating an AI-powered, hyper-connected world. URL: https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2026

2. Microsoft, Inc. (2024). Microsoft Digital Defense Report 2024. The foundations and new frontiers of cybersecurity. Microsoft. URL: https://www.microsoft.com/uk-ua/security/security-insider/intelligence-reports/microsoft-digital-defense-report-2024

3. Ратинський, В. (2021). Використання інформаційних технологій та SMM у сфері туризму. Соціально-економічні проблеми і держава, 2(25), 695–701. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21rvvust.pdf

4. SAP. (2025). Що таке мультиагентні системи? SAP. URL: https://www.sap.com/ukraine/resources/what-are-multi-agent-systems

Економічна складова туризму в умовах війни

Вікторія Захарчук
студент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
ВНЗ «Державний торговельно-економічний університет», м.Київ, Україна,
e-mail: simka.vikusa@gmail.com
Ірина Штундер
д.е.н., професор кафедри економічної теорії та конкурентної політики,
ВНЗ «Державний торговельно-економічний університет», м.Київ, Україна,
e-mail: i.shtunder@knute.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-7778-3072

Туризм – це одна з найстійкіших галузей світової економіки, що за останні десять років показує стабільний зріст на рівні приблизно 5% щорічно і не схильний до різких змін у попиті та пропозиції [1]. Це невід'ємна частина нашого життя, галузь, яка підлаштовується і адаптується під будь-які умови та зміни. Дохід від туристичних послуг та збори податків з них становлять значну частину економіки держави. Сучасний туризм є складовою частиною стилю життя більш як третини світового населення, відображаючи важливий аспект якості життя. Метою дослідження є аналіз динаміки економічної складової туристичної галузі в умовах війни.

На сьогодні туризм для українців змінився, потому що вильоти з міст України наразі неможливі. Частина населення задля безпеки тимчасово виїхала за кордон, чоловіки призовного віку не можуть виїжджати за межі країни. По-друге, заробіток певної верстви населення знизився, а витрати стрімко збільшуються. Саме тому, туристична галузь повинна бути інтерпретована під різне місцезнаходження споживачів. До прикладу, наразі набирають популярність автобусні тури до різних країн, як на пляжний відпочинок, так і екскурсійний. Також українці використовують аеропорти країн сусідів або країн тимчасового місця перебування. Тому туристичні компанії повинні налаштовувати нові зв'язки для реалізації логістики.

Туризм є галуззю з високим рівнем прибутковості в економіці. У 2021 році внесок туристичної індустрії у світову економіку склав 4,7 трлн. дол. Протягом 2019–2020 років ця галузь по всьому світу зазнала серйозної кризи через поширення COVID-2019. Експерти зазначають, що такою кризи не було з часів Другої світової війни. Але в кінці 2021 року та на початку 2022 року спостерігалась тенденція на відновлення цієї галузі.

Найбільше зростання туристичного потоку спостерігалось в Європі. Почав відновлюватись й український туризм. Україну почали відвідувати іноземні туристи: 4,3 млн. туристів, 70% з яких – це європейці [2]. На початку повномасштабного вторгнення найбільший вплив був на Європейський регіон: втрата туристів з України, обмеження щодо повітряного простору, підвищені витрати на енергоносії та продовольство, різке зниження доходу туристичних компаній [3]. Звичайно, туристична галузь зазнала найбільших втрат не лише в Європі, але й

в Україні. На сьогоднішній день у сфері туризму активно працюють менеджери та керівники, щоб зберегти ресурси та інфраструктуру, і повернути заробіток на довоєнний рівень.

Як менеджер офісу найбільшої туристичної агенції України, я можу зазначити, що географія, на яку розповсюджена реклама і вплив пропозицій відпочинку, – вся Україна, за виключенням окупованих та прифронтових територій. На жаль, області, які мають активні бойові дії, на сьогодні втратили туристичний потенціал. Так як, і Донецька, Луганська області та Автономна Республіка Крим, окуповані з 2014 року.

У 2025 році в туристичній агенції «Поїхали з Нами» у період високого сезону за один день (20.08.2025) було продано 361 тур [4]. В той час, коли у цей же день, але в 2021 році було продано 589 турів. Тобто, можна побачити, що попит дійсно було знижено за рахунок війни. Але туристична галузь має перспективи, тому що 2022 році у той же день, було продано 39 турів. Отже, можемо зазначити, що попит поступово відновлюється і демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про активне відновлення туристичного ринку.

Ключові слова: туризм, туристична агенція, війна.

Список використаних джерел

1. Бойко, З., Горожанкіна, Н., & Грушка, В. (2024). ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ. Економіка та суспільство, (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-7

2. How the war in Ukraine will affect European tourism. Globetrender.com. 2022. URL: https://globetrender.com/2022/04/28/how-the-war-in-ukraine-will-affect-european-tourism

3. Магдик Н. Туризм під час війни: як відпочивати в Україні цього літа. 2022. URL: https://ukraine.segodnya.ua/ua/ukraine/turizm-vo-vremya-voyny-kak-otdyhat-v-ukraine-etim-letom-1629651.html

4. Внутрішня система туристичної агенції «Поїхали з Нами». URL: https://www.poehalisnami.ua/ua

Напрями розвитку туристичного бізнесу в умовах воєнного стану

Світлана Гаврилюк
к. е.н., наук, доцент, доцент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: gavrylyuks@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-1001-4046
Вікторія Токовая
студентка кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: TokovayaVS@krok.edu.ua

Туризм належить до найбільших і високоприбуткових галузей світової економіки, є складовою зовнішньоекономічної діяльності держав та формою міжкультурної комунікації. Разом з тим воєнні дії, що відбуваються на території України, спричинили суттєві та масштабні втрати для національної туристичної галузі.

Повномасштабне вторгнення російського агресора призвело до руйнування значної частини природної, історико-культурної, духовної спадщини та туристичної інфраструктури, складових туристичного потенціалу країни. Його вплив виявився критичним: значні руйнування інфраструктури (доріг, вокзалів і закладів розміщення) лише станом на червень 2025 року оцінювалися у 103,9 млрд доларів США (Бесп'ятов Т., 2025), що кардинально обмежує пересування, підвищує вартість турів і знижує інвестиційну привабливість країни.

На початковому етапі війни туристична активність практично зупинилася. Безпекові ризики у вигляді загрози ракетних ударів, артилерійських обстрілів і мінної небезпеки на великих територіях паралізували діяльність туристичних підприємств у східних і південних регіонах, адже регіональні обмеження на відвідування лісів, узбережжя та туристичних об’єктів ускладнюють організацію подорожей та зробили неможливими традиційні види відпочинку, зокрема пляжний чи пішохідний туризм (Gabryjończyk P. & Kudinova I., 2023). Проте попри ризики та встановлені обмеження, відбулося поступове відновлення внутрішнього туризму в безпечних регіонах, де не ведуться активні бойові дії. Відносна стабілізація ситуації в центральних і західних областях країни зумовили переорієнтацію туристичних потоків.

Водночас попит обмежується короткими регіональними подорожами, турами вихідного дня та волонтерським туризмом. Втрачений потік іноземних туристів і обмежений доступ до зовнішніх ринків негативно вплинули на галузь. Втрата міжнародних клієнтів зумовила значне скорочення доходів, що раніше формували істотну частку прибутку туристичних підприємств. Обмежений доступ до фінансових ресурсів ускладнює відновлення туристичної галузі. Релокація, мобілізація та падіння попиту спричинили нестачу кваліфікованих кадрів змусили бізнес швидко перепрофільовуватися.

Попри труднощі, туристичні підприємства швидко адаптувалися до нових умов, переорієнтувавши свою діяльність. Вони продемонстрували високий

рівень соціальної відповідальності: змінювали бізнес-моделі, підтримували гуманітарні організації, а готелі та туристичні бази надавали прихисток внутрішньо переміщеним особам (ВПО).

В умовах обмеженого виїзного туризму, саме внутрішній туризм сприяє розвитку регіонів та виступає чинником підвищення економічної стійкості бізнесу. Подорожуючи країною, українці не лише відновлюють власні сили, а й роблять внесок у зміцнення національної економіки.

Для мінімізації витрат і підтримки галузі критично важливим напрямом стала цифровізація діяльності і онлайн-продажі. Науковці О. Роїк та Д. Заневич (2024) розглядають використання цифрових платформ як ключовий фактор успіху в антикризовому управлінні, а рушійною силою післявоєнного відновлення регіонів можуть стати адаптивні й трансформовані туристичні компанії.

Туризм як сфера світової економіки у своєму розвитку орієнтується на споживача. Потреби у пригодах, пошук нових вражень підштовхнули розвиток військового, екстремального туризму, які останнім часом набирають популярності. Навіть на майбутню перспективу вже зараз формуються унікальні туристичні продукти. Так, дослідники П. Габрийончик та І. Кудінова (2024) активно обговорюють розвиток військового туризму, «темного» туризму (dark tourism), «туризм фенікса» (відродження), «туризм геноциду та скорботи», що фокусується на місцях військової слави, трагедій та руйнувань. Такі тури (зокрема, «туризм фенікса» та туризм скорботи) мають на меті не лише показати руйнування, завдані російською армією, але й сприяти післявоєнному відновленню та національній пам'яті. Усі ці напрями вимагають тісної співпраці з ДАРТ та місцевою владою для створення безпечних маршрутів та включення розвитку туризму в програми післявоєнного відновлення.

Таким чином, сучасний туристичний бізнес в Україні перебуває в умовах глибокої трансформації, що вимагає переосмислення існуючих бізнес-моделей та пошуку безпечних форматів роботи. Попри воєнні виклики туристична галузь розвивається, однак темпи розвитку та його ефективність безпосередньо залежать від завершення бойових дій і стабілізації безпекової ситуації. У цей період ключовим стає системний підхід, зокрема інтеграція туризму в загальні програми післявоєнного відновлення, що дозволить залучити інвестиції для відбудови інфраструктури та підвищити конкурентоспроможність.

Ключові слова: туристична галузь, воєнний стан, стратегічний розвиток.

Список використаних джерел

1. Бесп'ятов Т. (2025). У КШЕ зменшили оцінку прямих збитків інфраструктури через війну на $2,6 млрд: названо причини. Delo.ua URL: https://delo.ua/uk/economy/u-kse-zmensili-ocinku-pryamix-zbitkiv-infrastrukturi-cerez-viinu-na-26-mlrd-nazvano-pricini-399386

2. Gabryjończyk P., Kudinova I. (2023). Tourism in wartime Ukraine – condition, restrictions and prospects. Turystyka I Rozwój Regionalny. 29-38. DOI: https://doi.org/10.22630/TIRR.2023.19.3

3. Роїк, О., & Заневич, Д. (2024). Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. Економіка і регіон. Economics and Region. 4(95). 40–47. https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605

Роль культурної спадщини у розвитку сталого туризму в Україні воєнного та повоєнного періодів

Людмила Мелько
к.пед.н., доцент, завідувач кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ludmilam@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-5979-666X

Туризм в Україні, не дивлячись на повномасштабну війну, продовжує розвиватися. За даними ДАРТ туристична сфера принесла у бюджет України у 2024 році 2 млрд 938 млн податків, що більше ніж у попередні роки (у 2023 році – 2 млрд 40 млн, у 2021 році – 2 млрд 232 млн грн). Головними викликами для туризму є економічна нестабільність, проблеми безпеки, інфраструктури, дефіциту кадрів тощо. На сьогодні зростає роль оздоровчого та реабілітаційного туризму, інклюзивного та воєнного туризму. Величезна роль відводиться внутрішньому туризму, у т.ч. культурному [1,2].

Культурна спадщина є потужним туристичних ресурсом, що сприяє розвитку туризму, має унікальний величезний туристичний потенціал, невичерпні можливості для створення інноваційного туристичного продукту, атрактивних туристичних локацій, створення туристичних кластерів, розвитку дестинацій. В Україні знаходиться близько 130 тис. об'єктів культурної спадщини, які перебувають під охороною держави [3]. Вісім об'єктів знаходиться під охороною Всесвітньої культурної і природної спадщини ЮНЕСКО (7 культурних, 1 природний); кількість елементів нематеріальної культурної спадщини (НКС) України під охороною ЮНЕСКО складає 7 елементів, у Національному переліку 115 елементів НКС (на 01.12.2025). Станом на 25 жовтня 2025 року через російську агресію в Україні зруйновано та пошкоджено 1612 пам'яток культурної спадщини та 2427 об'єктів культурної інфраструктури [4].

Охорона, збереження, відновлення культурної спадщини на сьогодні є важливим завданням національного масштабу. Культурна спадщина є основою для сталого розвитку територій, для розвитку сталого туризму.

У цілому, як сталий соціально-економічний розвиток території, так і сталий туризм, у загальноприйнятому розумінні під час війни неможливий. Але можлива певна адаптація до ситуації, і як варіант, можливі певні елементи «адаптивного сталого туризму», у т.ч. із залученням культурної спадщини, використанням широкого спектру культурно-історичних ресурсів, на територіях, які віддалені від місць бойових дій. Виділимо шляхи оптимізації сталого туризму у воєнний час, а саме: 1) функціонування осередків культурної спадщини, їх охорона, збереження, відновлення за сприяння органів державної влади, місцевого самоврядування, міжнародних та волонтерських організацій (різних типів пам'яток, музеїв, центрів нематеріальної культурної спадщини та ін.); 2) організація і проведення культурологічних заходів у контексті подієвого туризму із дотриманням засобів безпеки; 3) наявність укриттів для відвідувачів;

4) залучення місцевих громад до туристичної діяльності, їх соціально-економічна підтримка; 5) сприяння розвитку внутрішнього туризму, розробка адаптивного туристичного продукту з використанням інноваційних інструментів; створення нових тематичних туристичних маршрутів, проєктів на тематику сьогодення; 6) створення мережі центрів соціально-психологічного відновлення населення; 7) збереження та розвиток туристичної освіти тощо.

Яскравим прикладом серед проєктів, які реалізуються у нас час, є проєкт Міністерства розвитку громад та територій України – «Єдиний маршрут місцями пам'яті», створений на виконання Плану внутрішньої стійкості Президента України (10-го пункту «Політика героїв»), який поєднає «місця трагедій і героїзму; арт-об'єкти і меморіали; цифрові рішення та освітні компоненти». Пілотним став проєкт «Київщина. Місця пам'яті» (2024 рік) у громадах Бучі, Бородянки, Гостомелі, Ірпіні, де були «встановлені інформаційні стели, сенсорні термінали, таблички з QR-кодами, які спрямовують на сайт проєкту з доповненою реальністю». Окрім цього, на двох локаціях – комплексі «Янголи Перемоги» в с.Мощун та Романівському мосту (Ірпінська громада), проведені відповідні роботи щодо благоустрою та музеєфікації [5].

Важливого значення набуває відповідна туристична освіта, де питанню вивчення культурної спадщини майбутніми фахівцями з туризму, надається глибокий сенс. Цьому, наприклад, сприяє досвід кафедри туризму Університету «КРОК», яка реалізує низку проєктів щодо популяризації культурної спадщини із залученням студентської та учнівської молоді [6].

Шляхи оптимізації сталого туризму у повоєнний період у контексті залучення культурної спадщини у туристичну діяльність за сприяння державних, міжнародних, громадянських інституцій, бізнесових структур різного рівня:

1) створення безпечного середовища, відновлення територій, які постраждали під час воєнних дій, із залученням іноземних інвестицій, інноваційних технологій;

2) вивчення міжнародного досвіду щодо відновлення туризму у повоєнний період (Хорватія, Кіпр та ін.);

3) відновлення культурної спадщини, яка постраждала або була зруйнована;

4) відновлення повноцінного функціонування музейних об'єктів, повернення артефактів, які були вивезені під час війни з метою їх збереження;

5) розробка і впровадження стратегічної програми розвитку туризму на державному рівні із широким обговоренням; удосконалення законодавчої бази щодо охорони, збереження, популяризації культурної спадщини; створення єдиного реєстраційного списку об'єктів; розширення Національного переліку нематеріальної культурної спадщини;

6) активізація діяльності на державному рівні щодо просування об'єктів та елементів культурної спадщини України на рівень охорони Всесвітньої культурної та природної спадщини, нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО;

7) створення умов для розвитку внутрішнього туризму, у т.ч. культурного

туризму і його різновидів, із залученням місцевих громад, їх соціально-економічної підтримки;

8) створення умов для розвитку в'їзного туризму, із використанням відповідної промоції на міжнародному рівні; створення привабливого туристичного продукту, транскордонних культурних маршрутів;

9) активізація кадрової підготовки фахівців з туризму, у т.ч. із програмами щодо культурної спадщини;

10) створення центрів популяризації культурної спадщини із залученням широких верств населення, у т.ч. на базі закладів вищої освіти та ін.

На сьогодні зростає інтерес до України, до національної культурної спадщини, тому варто «не упустити цю нагоду, щоб віднайти, зберегти, переосмислити й належно представити його не тільки іноземній аудиторії, а й українцям» [7].

Отже, охорона, відновлення, збереження, популяризація культурної спадщини України, її залучення у формування унікального туристичного продукту, сприяє розвитку туризму в Україні, не дивлячись на зовнішні загрози, та є стратегічним питанням національної безпеки.

Ключові слова: туризм, сталий туризм, культурна спадщина, шляхи оптимізації.

Список використаних джерел

1. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. ДАРТ. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzhet-mayzhe-3-mlrd-grn

2. Машута Ю. Випробування війною. Що показало опитування туристичного бізнесу в 2024 році. Omore.City URL: https://omore.city/articles/391576/stan-turizmu-v-ukraini-2024

3. Міжнародний день пам'яток і визначних місць. Національна історична бібліотека України. URL: https://nibu.kyiv.ua/exhibitions/837/

4. 1612 пам'яток культурної спадщини та 2427 об'єктів культурної інфраструктури постраждали в Україні через російську агресію. Міністерство культури України. URL: https://mcsc.gov.ua/news/1612-pamyatok-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2427-ob/

5. Єдиний маршрут місцями пам'яті – державна відповідь на потребу суспільства. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/news/iedynyi-marshrut-mistsiamy-pamiati-derzhavna-vidpovid-na-potrebu-suspilstva-alona-shkrum

6. Мелько Л. Культурна спадщина у системі підготовки фахівців з туризму: традиційні та трансформаційні підходи у сучасних умовах. Культурна спадщина та природно-ресурсний потенціал у розвитку туризму та громад: наукові засади, практики, колаборація: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 21 листопада 2025 р.). К., ТОВ «Геопринт», 2025. С. 125-128.

7. Білинець Я., Томей К. Відновлення для туризму і туризм для відновлення. Ukraïner. URL: https://www.ukrainer.net/turyzm-vidnovlennia/

СЕКЦІЯ 8. ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГУ У ЦИФРОВОМУ ФОРМАТІ

Трансформація медіа-бюджетів в Україні під впливом цифрових комунікацій: оцінка обсягів та перспектив

Віталій Березюк
Phd в галузі економіки, викладач кафедри маркетингу
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BereziukV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-9746-7656

У посткризовій економіці України медіа-ринок перетворився на один із ключових драйверів відновлення ділової активності, оскільки саме рекламно-комунікаційні бюджети відображають інвестиційні настрої бізнесу. Цифровізація прискорила перехід капіталу від традиційних каналів комунікації до інтерактивних медіа, що дозволяють вимірювати результативність і підвищувати ефективність витрат.

Мета дослідження полягає у виявленні тенденцій та структурних зрушень медіа-бюджетів України у 2022–2025 рр. під впливом цифрових комунікацій. Наукова новизна полягає у кількісно-якісному аналізі бюджетної трансформації з урахуванням макроекономічного контексту, цифрової проникності та поведінкових характеристик аудиторії.

Рекламно-комунікаційний ринок України після падіння 2022 р. (–32 %) відновився з темпом +24 % у 2023 р. і досягнув у 2024 р. 44,1 млрд грн за оцінкою Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК) [1]. Прогноз на 2025 р. становить 52,2 млрд грн, що відповідає темпу приросту 18,3 %. Найбільшу частку займає digital-сегмент — 61 %, тоді як телебачення скоротилося до 25 %, зовнішня реклама — 6 %, радіо — 3 %, преса — менше 1 %.

В абсолютному вираженні digital-інвестиції зросли з 16,8 млрд грн у 2023 р. до 26,7 млрд грн у 2025 р., тобто на 59 %. Структурно найбільші витрати припадають на соціальні мережі (42 %), пошукову рекламу (27 %), відеорекламу (15 %), решта — програматик-сегмент і контент-маркетинг.

Згідно з DataReportal (2025), 31,5 млн українців користуються інтернетом, а проникнення мережі становить 82,4 % населення, що на 2,2 % вище за попередній рік [2]. У соцмережах активні 30,1 млн користувачів, серед яких 98 % заходять через смартфони. Найпопулярніші платформи — Facebook (72 %), Instagram (65 %), TikTok (48 %), YouTube (83 %).

За даними Gemius (2024), середній українець проводить 2 год 35 хв на добу у соцмережах і понад 18 год на тиждень онлайн [3]. Це формує нову логіку споживання контенту: користувач прагне персоналізації, швидкого зворотного зв’язку та інтерактивності.

Автор вважає, що цифрова трансформація медіа-бюджетів в Україні є не просто реакцією на технологічні інновації, а відображенням зміни економічної парадигми комунікацій — від масового охоплення до керованої уваги, де

ключовим ресурсом стає дані-орієнтована стратегія.

Зростання digital-сегменту зумовлене поєднанням економічної доцільності й операційної ефективності. ROI-показники інтернет-кампаній перевищують аналогічні для традиційних медіа у 1,6–2,3 раза (за розрахунками ВРК). Для середніх компаній це означає зниження cost per mille (CPM) на 40–50 % порівняно з ТБ.

В умовах воєнної економіки підприємства орієнтуються на прямий вимір результату: digital дозволяє бачити клієнтський шлях у реальному часі, оптимізувати витрати та застосовувати A/B-тестування. Прогнозне зростання digital-ринку на 2025–2026 рр. оцінюється у +15–17 % річних, що удвічі перевищує прогнозований темп ВВП України (7,2 %) [2].

Суттєво змінилася й структура попиту: 65 % рекламодавців планують збільшення інвестицій у соціальні мережі, 48 % — у відеорекламу, 37 % — у пошукові кампанії. Тенденції свідчать про поступовий перехід до performance-моделей, де ключовим KPI стає не охоплення, а конверсія.

Важливим аналітичним аспектом є індекс концентрації бюджету: у 2024 р. п'ять найбільших digital-агентств акумулювали 62 % ринку, що свідчить про ефект масштабу та бар'єри входу для малих гравців. Одночасно спостерігається посилення інтеграції між медіа-та креативними агентствами, що змінює структуру створення цінності в комунікаційному ланцюгу.

Емпіричним підтвердженням тенденцій є динаміка бюджету сектору FMCG. Якщо у 2021 р. лише 38 % рекламних витрат у цій категорії припадало на digital, то у 2024 р. — вже 64 %. Компанії Nestlé, PepsiCo та AB InBev розгорнули багатоканальні digital-кампанії з точковим таргетингом через Meta та Google Display Network. Середній показник Return on Ad Spend для цих кампаній зріс із 3,1 до 4,7, що свідчить про підвищення ефективності кожної вкладеної гривні.

Фармацевтичні бренди, навпаки, залишають близько 40 % бюджетів у ТБ через регуляторні обмеження, однак активно розвивають відео-інформування у YouTube, що дало приріст охоплення +27 % у 2024 р.

Зовнішня реклама, хоч і втратила частку, демонструє синергію з digital-технологіями: частка digital OOH у загальному обсязі зовнішньої реклами сягнула 31 % (проти 12 % у 2021 р.).

Узагальнено, приклади свідчать про глибоку інтеграцію цифрових та офлайн-каналів, де класичні медіа виконують функцію емоційного підкріплення, а цифрові — раціонального управління споживацькою поведінкою.

Аналітична оцінка підтвердила, що український медіа-ринок входить у фазу структурної цифрової домінації. Частка digital-бюджетів у 2025 р. очікується на рівні 67 %, що свідчить про завершення перехідного етапу від класичного до data-driven маркетингу.

Отримані результати мають теоретичну значущість для розуміння закономірностей інституційної еволюції ринку комунікацій та практичну цінність для оптимізації рекламних інвестицій, планування медіа-міксів і прогнозування ROI.

На макрорівні цифрова трансформація медіа-бюджетів сприяє підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу, розширенню експорту послуг креативної індустрії та зміцненню позицій України в глобальному цифровому просторі.

Ключові слова: медіа-бюджет; цифрова трансформація; маркетингові комунікації.

Список використаних джерел

1. Всеукраїнська рекламна коаліція (2025). Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2024 і прогноз об'ємів 2025. URL: https://vrk.org.ua/images/Market_volume_2025.pdf (Дата звернення: 12.11 2025 року)

2. DataReportal (2025). Digital 2025: Ukraine. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine (Дата звернення: 12.11 2025 року)

3. Gemius (2024). Internet and Media in Ukraine Report (February 2024). URL: https://gemius.com/ua/blog/internet-and-media-in-ukraine-february-2024-report (Дата звернення: 12.11 2025 року)

4. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр (Дата звернення: 12.11 2025 року)

Управління монетизацією та розвитком: практичні рекомендації для власників мобільних додатків щодо стратегій їх просування та переходу на freemium-модель

Богдан Колесник
аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ « Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: KolesnykBO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0912-3835
Юлія Костинець
доктор економічних наук, професор,
Національна Академія Управління, м. Київ, Україна,
e-mail: yulia.kostinets@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-6427-675X

Сучасний ландшафт мобільних додатків характеризується виключно конкурентним середовищем, де ефективне залучення користувачів та стійка монетизація стають критичними чинниками довгостроковості успіху. Хоча freemium-модель з підписками в додатку стала домінуючим підходом у мобільному бізнесі, конвертація безплатних користувачів у платних передплатників залишається суттєвим викликом. Дослідження показують, що лише близько 3,7 % користувачів розпочинають безплатний пробний період після завантаження додатку на основі підписки, а менше 2 % загалом перетворюються на платних користувачів (RevenueCat, 2023). Ці показники підіймають важливі питання щодо ефективності різних підходів до управління мобільними додатками та стратегій їх просування в контексті змін моделей монетизації.

Дане дослідження спрямоване на аналіз впливу переходу мобільного додатку з платної моделі на freemium-модель із підписками на вартість залучення користувачів, показники конверсії та загальну рентабельність. Основою для дослідження послужив реальний приклад iOS-додатку "WordFace", розробленого авторами, який спочатку поширювався за фіксованою ціною $3,99, а згодом перейшов на модель безплатного завантаження з підпискою. Методологічно дослідження поєднує фактичні дані рекламних кампаній з галузевими бенчмарками та аналітикою цифрових платформ, включаючи SplitMetrics, RevenueCat та Adapty (SplitMetrics, 2024; RevenueCat, 2023; Adapty, 2024).

Результати дослідження демонструють, що перехід на freemium-модель значно знизив вартість встановлення додатку та підвищив коефіцієнт конверсії з вперше побачених оголошень у встановлення. При використанні Apple Search Ads вартість встановлення впала з $13,70 до $1,89, а коефіцієнт конверсії зростав з 1,2 % до 14,7 %. Однак нова модель монетизації вимагала вдосконалення процесів онбордингу та оптимізації воронки підписок для конвертації безплатних користувачів у платних. Впровадження структурованого процесу ознайомлення з додатком та триденної безплатної пробної підписки дало змогу збільшити кількість активованих пробних періодів та покращити конверсію в платну підписку, досягнувши 24 запусків пробного періоду з 221 встановлення.

Порівняльний аналіз ефективності платформ Apple Search Ads і Facebook Ads виявив їх диференційовані характеристики. Facebook Ads продемонстрував вищу економічну ефективність з найменшою вартістю встановлення $1,20, проте зі значно складнішою реалізацією відстеження атрибуції через обмежену підтримку Apple App Tracking Transparency (Koetsier, 2021). На противагу цьому Apple Search Ads, незважаючи на вищу вартість встановлення, забезпечував більш надійне відстеження та залучення користувачів з високим намірам пошуку. Дослідження підтверджує, що спеціалізована платформа Apple Search Ads Advanced є каналом для залучення конкретних користувачів, тоді як Facebook Ads пропонує економічно вигідне рішення для генерування об'єму встановлень (Galazzo, 2018; MWM.ai, 2024).

Дослідження також розглянуло стратегію мотивованих встановлень на прикладі платформи KeyApp як інструменту підвищення позицій за ключовими словами та органічної видимості додатку. Використовуючи бюджет $70, авторам вдалося отримати 360 мотивованих встановлень протягом семи днів і досягти топ-позицій за трьома цільовими ключовими словами. Однак результати виявилися неоднозначними: незважаючи на досягнення високих позицій у пошуку App Store, це не призвело до негайного стрибка органічних завантажень. Аналіз виявив, що якість та релевантність обраних ключових слів мають вирішальне значення, оскільки деякі ключові слова, позначені на платформах ASO як популярні, можуть не генерувати передбачувану кількість органічних завантажень.

Ключовим висновком дослідження є розуміння компромісів між об'ємом залучених користувачів та якістю користувачів у контексті просування додатків із підписками. Хоча freemium-модель сприяє розширенню охоплення та зниженню витрат на залучення, довгостроковий успіх залежить від ефективної конверсії користувачів та їхньої довготривалої цінності (AppLovin, 2024; WattsSpace, 2025). Дослідження підтверджує, що при середній вартості залучення платного користувача близько $12 та середньому доходу на користувача $21,5 до шостого місяця, окупність інвестицій відбувається приблизно на четвертий місяць, забезпечуючи стійкий та прибутковий бізнес-цикл.

Практичні рекомендації включають комбінацію структурованого онбордингу, безплатних пробних періодів та оптимально підібраних каналів залучення користувачів для покращення початкового прийняття. При цьому особлива увага повинна приділятися оптимізації конверсійних воронок та утриманню користувачів для максимізації їхньої довготривалої цінності. Для дослідження рекомендується подальший розвиток методології шляхом розширення вибірки даних, застосування прогностичних моделей для оцінки LTV та інтеграції алгоритмів машинного навчання для оптимізації маркетингових стратегій на основі поведінки користувачів (Stocchi et al., 2022; GameBiz Consulting, n.d.).

Ключові слова: мобільний додаток; Apple Search Ads; бізнес-модель за підпискою; ціна за встановлення; мотивований трафік; довгострокова цінність користувача (LTV).

Список використаних джерел

1. Adapty. (2024). How to calculate customer acquisition cost (CAC): Benchmarks to know. Retrieved from https://adapty.io/blog/customer-acquisition-cost/

2. AppLovin. (2024). What is customer lifetime value (LTV) in mobile app user acquisition? Retrieved from https://www.applovin.com/blog/what-is-ltv/

3. Galazzo, L. (2018). Apple Search Ads Basic or Advanced: Which one to choose? AppTweak. Retrieved from https://apptweak.com/blog/search-ads-basic-or-advanced

4. GameBiz Consulting. (n.d.). Understanding mobile user acquisition metrics: What to track and why. Retrieved from https://www.gamebizconsulting.com/blog/mobile-user-acquisition-metrics-guide

5. Koetsier, J. (2021, October 19). Apple's ad network is the biggest beneficiary of Apple's new marketing rules: Report. Forbes. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/johnkoetsier/2021/10/19/apples-ad-network-is-the-biggest-beneficiary-of-apples-new-marketing-rules-report/

6. MWM.ai. (2024). Switching from paid apps to freemium models is a game changer for app developers. Retrieved from https://mwm.ai/articles/switching-from-paid-apps-to-freemium-models-is-a-game-changer-for-app-developers-1634f5ac-3262-4f64-80c2-9165d14d2cf9

7. RevenueCat. (2023). State of subscription apps 2023. Retrieved from https://www.revenuecat.com/state-of-subscription-apps-2023/

8. SplitMetrics. (2024). Apple Ads cost: CPT, CPA, and CR benchmarks 2024. Retrieved from https://splitmetrics.com/blog/apple-search-ads-cost/

9. Stocchi, L., et al. (2022). Marketing research on mobile apps. Journal of the Academy of Marketing Science, 50(2), 195–225. Retrieved from https://doi.org/10.1007/s11747-021-00814-1

10. WattsSpace. (2025). How to scale Apple Search Ads? Retrieved from https://watsspace.com/blog/how-to-scale-apple-search-ads/

Репутаційні технології: онлайн моніторинг бренду та антикризова реакція на кризи

Ірина Мала
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamb@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність теми. У цифрову добу репутація бренду формується й руйнується насамперед онлайн: через пошукову видачу, відгуки, згадки в соціальних мережах та месенджерах. Дослідження українських та міжнародних джерел показують, що майже 75 % клієнтів переглядають онлайн-відгуки перед покупкою, що робить цифрову репутацію ключовим фактором ухвалення рішень споживачами. Інші аналітичні огляди фіксують, що до 85 % споживачів довіряють онлайн-відгукам так само, як особистим рекомендаціям, а перевірка репутації в мережі стала стандартним етапом клієнтського шляху[1]. За таких умов репутаційні технології, що поєднують системний онлайн-моніторинг бренду з чітко прописаними антикризовими сценаріями, перетворюються на елемент не лише маркетингової, а й загальної бізнес-стратегії.

Мета дослідження – обґрунтувати роль онлайн-моніторингу як базового інструменту репутаційного менеджменту та визначити ключові підходи до антикризової реакції бренду в умовах цифрових комунікацій, спираючись на сучасні українські та зарубіжні дослідження, статистику використання соціальних медіа й онлайн-відгуків.

У наукових роботах репутація розглядається як стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги, доступ до капіталу, лояльність клієнтів та стійкість у кризові періоди [2]. Аналіз складових ділової репутації українського бізнесу доводить, що вона інтегрує фінансову, соціальну, маркетингову, корпоративно-комунікаційну та поведінкову компоненти, які мають розглядатися комплексно, без пріоритизації лише окремих факторів. Міжнародні рейтинги на кшталт RepTrak щороку демонструють, що компанії з високими репутаційними оцінками мають кращу капіталізацію, інвестиційну привабливість та здатність зберігати довіру під час кризових подій.

Ряд авторів підкреслюють, що саме брендинг та репутаційний менеджмент є «м'яким ядром» довіри до бренду: послідовна айдентика, прозорі комунікації, етична поведінка та якісний контент стають основою довгострокових відносин із цільовою аудиторією.У цьому контексті важливою є також роль сучасних PR-технологій та копірайтингу як інструментів побудови змістовних, емоційно вивірених повідомлень, що здатні не лише інформувати, а й структурувати сприйняття бренду. Оптимальна комбінація PR-інструментів, стратегії контенту та event-комунікацій формує фундамент для подальшої стійкості бренду в кризових ситуаціях [3].

Онлайн-моніторинг репутації включає систематичне відстеження

згадок бренду в пошукових системах, соціальних мережах, месенджерах, на платформах відгуків та у ЗМІ. У роботах, присвячених підтримці ділової репутації в мережі Інтернет, наголошується на необхідності переходу від епізодичного до безперервного моніторингу, що дозволяє оперативно виявляти негативні сигнали, оцінювати їх масштаб та джерела походження. Автори виділяють специфічні загрози онлайн-середовища – вірусне поширення фейкової інформації, анонімність джерел, «ефект снігової кулі» негативу, що може перерости у повноцінну репутаційну кризу.

Дослідження цифрових каналів комунікації показують, що соціальні медіа та платформи обміну повідомленнями стали ключовими середовищами як для формування, так і для деформації репутації. Відповідно, репутаційні технології мають включати спеціалізовані інструменти social listening, аналізу тональності (sentiment analysis), класифікації сигналів та побудови карт стейкхолдерів у цифровому просторі.

У сфері кризових комунікацій результати опитування, проведеного українськими дослідниками, засвідчили, що 57,4 % респондентів вважають соціальні мережі найефективнішим каналом комунікації під час кризи, а 72 % організацій використовують соціальні медіа для інформування чи збору даних у періоди деструктивних подій [1]. Це підтверджує, що саме цифрові комунікації стають домінуючим середовищем для управління репутацією в кризових умовах, витісняючи традиційні ЗМІ за критеріями швидкості та зворотного зв’язку.

Сучасні дослідження соціальних медіа в кризових комунікаціях підкреслюють, що ключовими факторами успіху є швидкість реакції, прозорість інформації та здатність підтримувати двосторонній діалог із аудиторією. Антикризова реакція бренду в цифровому середовищі умовно поділяється на кілька етапів:

1. **Раннє виявлення сигналів** завдяки системному онлайн-моніторингу. Виявлення аномального зростання негативних згадок, поширення певних хештегів чи «вірусних» постів дозволяє ідентифікувати кризу ще на латентній стадії.

2. **Оцінка ризиків і сценарне планування**, у рамках яких репутаційні менеджери визначають масштаби потенційних збитків, ключові аудиторії та канали, через які слід надавати офіційні коментарі. Саме тут важливою є попередньо вибудувана система брендингу та комунікацій, що забезпечує довіру до офіційних повідомлень.

3. **Оперативна публічна реакція**, яка включає визнання проблеми (за наявності фактичних підстав), чітке пояснення позиції, окреслення конкретних кроків та відкритий канал для зворотного зв’язку. Праці з кризових комунікацій наголошують на значенні емпатії, послідовності повідомлень та формування «єдиного джерела правди», що мінімізує інформаційний хаос.

4. **Посткризове відновлення репутації**, яке передбачає не лише закриття інформаційного «хвоста», а й системну роботу з позитивним контентом, залученням лояльних клієнтів, експертів та медіа до відновлення довіри.

Онлайн-моніторинг у цій логіці функціонує як «репутаційний радар»,

тоді як антикризова реакція – як скоординована система дій, що спирається на заздалегідь пропрацьовані алгоритми та комунікаційні скрипти. Без інфраструктури моніторингу будь-які антикризові кроки перетворюються на реактивні та фрагментарні.

Дослідження ролі копірайтингу та PR-технологій у сучасному маркетингу підкреслюють, що якість текстів, точність формулювань та послідовність ключових меседжів безпосередньо впливають на здатність бренду пояснювати свою позицію в кризових умовах [4]. Ідеться не лише про «красиві» формулювання, а про здатність швидко адаптувати тон та структуру повідомлень до специфіки аудиторії, ступеня напруженості ситуації та рівня недовіри.

Паралельно зростає значення месенджер-маркетингу як інструменту управління онлайн-репутацією: адресні розсилки, закриті спільноти, канали в Telegram чи Viber дозволяють поширювати офіційну позицію бренду в більш контрольованому середовищі, забезпечуючи повноту й цілісність повідомлень. Дослідження впливу додатків для обміну повідомленнями на кризові й ризик-комунікації підкреслює, що саме ці канали стають простором для швидкого пояснення контексту та корекції хибних інтерпретацій.

Висновки. Онлайн-моніторинг бренду та антикризова реакція в цифровому середовищі становлять єдиний репутаційний контур, який забезпечує стійкість компанії до інформаційних загроз. Статистичні дані щодо домінування онлайн-відгуків у поведінці споживачів і зростання ролі соціальних медіа як головного каналу кризових комунікацій підтверджують, що контроль над цифровою репутацією вже не є опцією, а виступає базовою умовою конкурентоспроможності. Комплексний підхід, що поєднує: системний онлайн-моніторинг; чітко прописані антикризові протоколи; стратегічний брендинг і репутаційний менеджмент; професійний PR-контент та гнучке використання соціальних мереж і месенджерів, дозволяє не лише мінімізувати репутаційні ризики, а й перетворювати кризові ситуації на можливості для посилення довіри до бренду.

Ключові слова: онлайн-моніторинг бренду; цифрова репутація; кризові комунікації; антикризовий менеджмент; репутаційні технології; соціальні медіа; PR; копірайтинг.

Список використаних джерел

1. Калениченко, Р., Коханець , А., & Сковира , О. (2021). ОСОБЛИВОСТІ ПІДТРИМКИ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ. Вісник Національного університету оборони України, 60(2), 41–49. https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-60-2-41-49

2. Осипова, Є., & Покотило, Б. (2024). БРЕНДИНГ ТА РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОБУДОВИ ДОВІРИ ДО БРЕНДУ. Економічний простір, (191), 230-234. https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-37

3. Мала, І., & Березюк, В. (2025). МАГІЯ СЛОВА ТА КОМУНІКАЦІЙ: РОЛЬ КОПІРАЙТИНГУ І PR-ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ. Вчені записки Університету «КРОК», (3(79), 301–310. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-301-310

4. Мала, І. (2025). КОПІРАЙТИНГ ДЛЯ СТАРТАПІВ: ЯК СТВОРИТИ СИЛЬНИЙ БРЕНД ЧЕРЕЗ СЛОВА. Вчені записки Університету «КРОК», (1(77), 361–370. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-361-370

Міні-навчання персоналу компанії у сучасному HR-маркетингу

Євгенія Тіщенко
студентка кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: tishchenko.ye@gmail.com
Ірина Петрова
д.е.н., професор,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

В сучасному маркетингу персоналу суттєво змінюється погляд компанії на роль персоналу і ставлення до цієї ролі. На рівні з клієнтом персонал стає важливим довготривалим ресурсом, стратегічним потенціалом і стає внутрішнім клієнтом компанії. Якщо бренд хоче підвищити лояльність клієнта, то йому необхідно зміцнити позиції лояльності персоналу. Отже основною проблемою маркетингу стає виявлення потреб як споживача, так і працівника. Наразі кожна людина вносить додаткову цінність в компанію, і навзаєм очікує вкладання у власну особистість у вигляді визнання, навчання, психологічної підтримки і матеріального збагачення. Важливим елементом кадрової політики компанії постає розвиток структури внутрішнього навчального процесу [1]. Покрокове зростання спеціаліста з нуля стає загальною тенденцією в діяльності робочого колективу. Проте суттєве навантаження базовими професійними процесами не дозволяє повноцінно та довготривало займатися навчанням без зниження результатів роботи. Одним з варіантів отримання балансу «навчання-робота» стає запровадження в щоденну практику міні-навчання [4].

Зростання ролі міні-уроків, квізів, ігрових додатків обумовлене декількома факторами. По-перше, основним є обмеженість часу та фокус уваги на робочих завданнях. По-друге, загальна цифровізація надає нові можливості для зручного, гнучкого та персоналізованого отримання кваліфікованої та якісної інформаційної бази з професії.

Умови жорсткої конкуренції на ринку праці диктують компаніям необхідність введення системного підходу до розвитку персоналу з огляду на таланти, здібності та індивідуальні особливості кожного з учасників внутрішнього процесу. Колектив постає перед роботодавцем не як сума середньостатистичних працівників, а як унікальний конгломерат яскравих незамінних особистостей, які у взаємодії здатні в рази підсилити сильні сторони компанії [3]. Ось чому навіть при жорстких правилах ведення бізнесу навіть у франшизах кожний магазин/кав'ярня/офіс мають власну унікальність, яку неможливо повторити та скопіювати. Це створює своєрідну селекцію найкращих та ефективних якостей та навичок персоналу всередині компанії.

Мікронавчання – це сучасний підхід до організації навчального процесу, суть якого заключається в передачі інформації дозовано, структуровано,

поступово, за принципом «одна навичка за один раз» [5]. Таким чином можливо уникати перевантаження інформацією, а також одразу застосовувати отримані знання в виробничому процесі. Так можемо досягати кращого запам'ятовування та засвоєння навіть складної інформації. Найкраща подача навчальних блоків у вигляді автономних модулів.

Системне впровадження в практику підготовки персоналу міні-уроків дозволяє компаніям швидше адаптовувати стажерів до повноцінної роботи, підтримувати актуальність знань в галузях, де швидко змінюються дані; розвивати м'які та технічні навички; підвищувати мотивацію персоналу та залученість у внутрішні процеси [1]. Стимулюючим фактором в міні-навчанні може слугувати отримання рейтингів, гейміфікація завдань, нарахування бонусів, застосування інтерактивних тестів та вікторин, надання інфографіків та чек-листів у вільному доступі [5].

Каналами реалізації структури мікронавчання може бути різні системи управління навчанням (LMS), які допомагають адмініструвати, відстежувати та аналізувати навчальні процеси. На базі цих систем легко впроваджуються персоніфікація та сертифікація кожного з учасників навчального процесу. Важливим засобом полегшення набуття нових знань та навичок є використання мобільних додатків. Завдяки ним забезпечується цілодобовий доступ до навчальних матеріалів з будь-якого зручного пристрою [5].

Унормовується навчальна активність у соціальних та корпоративних мережах, коли робітники можуть у хвилинному відео або невеликому пості розповсюдити власні практичні напрацювання або досвід застосування якогось навика у реальних умовах фірми. Цікавим та перспективним каналом міні-навчання можна розглядати віртуальну та доповнену реальність, але поки що застосування цієї технології потребує значного матеріального вкладання, що є затратним і не завжди можливим для підприємств в сучасних умовах ринку [2].

Отже, сильний сучасний бренд роботодавця привертає увагу кваліфікованих спеціалістів, які поділяють культуру компанії та її цінності. Одним з ключових факторів вибору місця роботи для молоді та досвідчених професіоналів сьогодення є можливість для навчання та розвитку. Мікронавчання дозволяє бренду формувати унікальну ціннісну пропозицію для робітників, тим самим підкреслюючи турботу, гнучкість, прогресивність, інноваційність та підтримку балансу між роботою та особистим зростанням [3]. Саме такі інвестиції у навчання персоналу сприяють побудові відчуття довіри, залученості та гордості за приналежність до бренду. Натомість позитивний досвід працівника забезпечує привабливість HR-бренду як для потенційних кандидатів, так і для клієнтів.

Ключові слова: HR-маркетинг; бренд роботодавця; мікронавчання; гейміфікація; мотивація персоналу; мобільні додатки; залученість працівників.

Список використаних джерел

1. Петрова І., Кондо У.О. Навчання та розвиток як мотиваційний інструмент у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. №1(73). 105–114. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-105-114.

2. Сікора Я.Б., Яценко О.І., Погребняк М.Г. Віртуальна реальність як інструмент адаптивного навчання в цифровому освітньому середовищі.- Академічні візії, №28, 2024. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/938

3. Bielova O.I., Petrova I.L., Honcharov D.D. Personnel marketing as a competitive advantage of the enterprise: strategic aspect. Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovations (BESLI). 2020. Vol. 5. ISSN 2663-5070. DOI: 10.37659/2663-5070-2020-5.

4. Choudhary P., Potdar P. The impact of Microlearning on employee training and development in corporate setting. International Journal of Advanced Research in Sience_ Communication and Technology (IJARSCT). 2024. Vol.4. Issue 7. DOI: 10.48175/ IJARSCT-22671

5. Moore R.L., Hwang W., Moses J.D. A systematic review of mobile-based microlearning in adult learner contexts. Educational Technology & Socieny, 27(1), 137-146. https://doi.org/10.30191/ETS.202401_27(1).SP02

Marketing instruments of corporate culture management: the role of digital signaling

Liyousa Taghikilanidamavandi
PH.D Student,
University of Economics and Law «KROK»,
e-mail: tagikilani@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-8796-830X

The corporate culture has been traditionally considered as an internal organization characterized by shared values and consistent management behaviors. However, the increasing role of digital communication tools suggests that the workforce today increasingly views the organization not only through internal policies but through the messages the company puts out through marketing avenues like LinkedIn and Facebook (Leonardi, 2014). The marketing avenues create endless flows of signals which the workforce interprets from the context of their meaning to the company's value and expectations (Spence, 2002). To address the needs of the emerging trend, this paper presents an innovative conceptual framework developed from the author's work – the Cultural Signaling Ecosystem (CSE). This construct has never been applied within peer-reviewed contexts before and shifts the perspectives of LinkedIn and Facebook from being communication avenues to being active players in the formation of corporate culture (Sivertzen et al., 2013). In this environment, each posting, video, message, and public interaction becomes a cultural message. This can be illustrated through the example of the same CEO posting about their views concerning leadership ethics, transparency, and innovation in LinkedIn (Men & Tsai, 2016). What happens is that each of the posting messages will be perceived as the demonstration of the company's actual priorities through the innovative platform of LinkedIn. This becomes a form of public declaration that becomes part of the company's culture. This can be explained through the viewpoint of the company's internal work environment being shaped through its public declaration of its culture through the platform of LinkedIn, turning the normal environment of internal work culture impacting the external environment of the company's completely rethink. The company posting about their various instances of innovations will send strong signals about its culture before the company's internal environment actually allows its culture to develop. Viewed as a different form of communication, Facebook also holds equal strength in culture (Madsen, 2016). Where LinkedIn delivers professional culture signals, the delivery of Facebook signals incorporates emotions and the social. Where the posting of news about community engagement and or humanitarian support and volunteer work sends out community and humanitarian culture signals, posting news about support and unity activity sends out culture signals regarding the company's unity and support. The posting of pictures of teams engaged in celebration, co-working, and shared activities sends out signals of the company's culture of unity and shared culture. The visual posting of the company's activities delivers the emotions of the culture signals posted on the platform through images rather than written messages. The company's

posting of its activities through images makes the emotions of the culture signals posted feeling stronger than when the company sends its internal messages. One of the defining features of the Cultural Signaling Ecosystem is the existence of what might be called “signal spillover.” The truth is that messages intended to reach the outside world cannot help but leak inside as well (Spence, 2002). A recruitment video promoting diversity and or innovation at the company will attract job applicants, of course, but it will also communicate the message that these same principles must be incorporated into the actions of its existing employees (Sivertzen et al., 2013). A message about the company’s employees being resilient in the face of the war on Facebook will impact the company's reputation outside the company's walls but also the emotions of the existing employees inside the company’s walls. The CSE model has three interlocking continuous processes: the production of signals from marketing communication tools, the interpretation of those signals from the company’s message by its employees, and the final culture produced from their results when the workers shift their behavior and expectations. If the company puts its emphasis again and again on leaders' learning and innovations through LinkedIn, the workers will interpret that learning and creativity are at the forefront of the company culture (Leonardi, 2014). The same will happen when the company shows them through Facebook the example of volunteer work and helping each other (Madsen, 2016). The final culture will be constructed from the company’s own internal message and the message the company sends through its marketing communication. This can be especially important during crisis circumstances that Ukrainian enterprises face while being pressured to work under wartime conditions. During the time of instability, the aim of the organization’s personnel will be to detect signals regarding the existence of continuity and safety. A simple post about the company’s care concerning the welfare of its personnel can be a stabilizing factor in corporate culture. This helps create psychological foundations through LinkedIn and Facebook when conventional organizational frameworks are disrupted because of the crisis. In this case, LinkedIn and Facebook transform from marketing instruments to psychological foundations. The paper’s novel contribution: The paper reveals that rather than being simple platforms used to communicate to the outside world, tools such as LinkedIn and Facebook provide culture-meaning-generating instruments within the organization itself (Men & Tsai, 2016). The addition of the Cultural Signaling Ecosystem model provides a novel approach to understanding the development of culture in the modern era (Spence, 2002). The culture of today does not lie strictly within the bounds of the company itself but rather through the development of signals from corporate members through the distribution of messages through the internet (Leonardi, 2014). This allows the development of internal company culture through proper messaging from the company and the dangers of internal culture disagreement from the chosen message and the internal culture of the company itself. In this major change, the corporate culture transforms and becomes a living story that is created through the constant flow of signals in the digital communication environment. LinkedIn and Facebook act as both mirrors and builders of corporate culture because they reflect the corporate culture of the

organization and at the same time shape it. Organizational leaders can efficiently handle corporate culture when they understand their position in the Cultural Signaling Ecosystem.

Keywords: Transformative corporate culture; Crisis adaptability; Marketing; Digital transformation; Corporate innovation; Crisis management; Digital tools in management.

References:

1. Leonardi, P. M. (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. Information Systems Research, 25(4), 796–816. https://doi.org/10.1287/isre.2014.0536

2. Madsen, V. T. (2016). Constructing organizational identity on internal social media: A case study of coworker recognition on Facebook. International Journal of Strategic Communication, 10(4), 284–303. https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1188338

3. Men, L. R., & Tsai, W. S. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. Public Relations Review, 42(1), 43–53. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.10.005

4. Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. Journal of Product & Brand Management, 22(7), 473–483. https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393

5. Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. American Economic Review, 92(3), 434–459. https://doi.org/10.1257/00028280260136200

6. Петрова І. Л., Рогов О. Л. Ефективність SEO-інструментів у реалізації маркетингової стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2025. №2. С. 532–541. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-532-541

7. Petrova I. Taghikilanidamavandi L. Corporate culture management and the measurement of veteran integration.- International Scientific and Practical Conference "Science, Education, Economy, Technology and Society: Challenges and Prospects for Interdisciplinary Development". Conference proceedings, August 30, 2025, Austin? USA, c. 78-82. - https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:US:caeeff81-7d65-4b3d-b945-05e60a2e40a6

Цифровий маркетинг у бізнесі: стратегії та інструменти у цифрову епоху

Олексій Рогов
менеджер з маркетингу,
ТОВ «МД Фудсервіс», м. Київ, Україна,
e-mail: oleksiirogov@gmail.com,
ORCID: 0009-0003-7492-8645

У сучасному світі цифрові технології радикально трансформують бізнес-процеси, серед яких особливе місце посідає маркетинг. Цифровий маркетинг (Digital Marketing) став невід'ємною частиною конкурентної стратегії підприємств. За словами К. Райана, «сила цифрового маркетингу полягає в його здатності вимірювати, адаптуватися та взаємодіяти з клієнтом в режимі реального часу» [3, с. 18]. В умовах диджиталізації саме цифрові інструменти формують нові канали комунікації, залучення та утримання споживачів.

Метою дослідження є аналіз ефективності застосування цифрового маркетингу в бізнесі та визначення основних інструментів, які забезпечують зростання клієнтської бази й конкурентних переваг.

Завдання:

• дослідити основні digital-інструменти, які використовують підприємства в Україні;

• проаналізувати вплив цифрових стратегій на поведінку споживачів;

• виявити тренди 2024–2025 років у сфері цифрового маркетингу.

У роботі застосовано методи аналізу вторинної інформації, контент-аналіз, порівняльний аналіз прикладів вітчизняних і зарубіжних компаній, а також SWOT-аналіз цифрових стратегій.

Цифровий маркетинг охоплює широкий спектр інструментів та підходів, які використовуються для залучення цільової аудиторії через електронні канали. Найбільш популярними інструментами залишаються: SEO (Search Engine Optimization), SMM (Social Media Marketing), контекстна реклама (Google Ads), e-mail маркетинг, influence-маркетинг, ремаркетинг, мобільна реклама та аналітика поведінки користувачів.

Успішне впровадження digital-інструментів дозволяє бізнесу не лише підвищити рівень комунікації з клієнтами, а й точно налаштувати персоналізацію пропозицій. За даними дослідження Statista (2024), 89% осіб, які приймають рішення у сфері маркетингу, вважають персоналізацію важливою для успіху свого бізнесу протягом наступних трьох років [6].

Компанія **«Нова Пошта»** впровадила чат-боти для інформування клієнтів про статус відправлень, що зменшило навантаження на кол-центр на 32% та прискорило відповіді клієнтам у 4 рази. У свою чергу, бренд **«Comfy»** реалізував стратегію інтегрованого SMM з TikTok, що збільшило охоплення на 47% серед молодіжної аудиторії.

У дослідженні Smith & Zook зазначено, що «в умовах насиченого цифрового середовища саме креативність у подачі інформації та гнучкість у використанні

цифрових платформ формують довготривалу конкурентну перевагу» [4, p. 112].

Суттєвим чинником є **аналітика великих даних (Big Data)**, що дозволяє в реальному часі адаптувати маркетингову комунікацію. Наприклад, компанія **«Procter & Gamble»** використовує AI-аналітику для динамічного ціноутворення та оптимізації кампаній у понад 20 країнах.

Тренди 2024–2025 років у сфері цифрового маркетингу:

• **Штучний інтелект** і машинне навчання для генерації рекламного контенту (наприклад, через GPT-моделі);

• **Омніканальність** — синхронізація комунікацій через e-mail, месенджери, SMS, соцмережі та мобільні додатки;

• **Відеомаркетинг** із використанням коротких відео (shorts, reels, TikTok), що демонструють найбільший рівень залучення (engagement);

• **Етичний маркетинг:** прозорість у використанні даних, відповідність GDPR та українському законодавству про персональні дані.

За дослідженням McKinsey (2024), Згідно зі звітом McKinsey (2025), 78% організацій у всьому світі повідомили про використання певної форми штучного інтелекту (AI) принаймні в одній бізнес-функції (зростання з 72% раніше), а лідери, які інвестують у нові технології та канали, частіше демонструють високе зростання доходу [5]. У свою чергу, Ілляшенко С.М. зазначає: «ефективність цифрового маркетингу обумовлюється не лише технічним рівнем впровадження, але й адаптивністю до поведінки цільової аудиторії» [1, с. 43].

Крім того, слід враховувати зміни в поведінці споживачів: понад 64% покупців в Україні у 2024 році здійснювали покупки через смартфон, тому мобільна оптимізація контенту — ключовий пріоритет [2, с. 91].

Цифровий маркетинг є ключовим елементом сучасного бізнес-середовища. Його ефективне впровадження забезпечує персоналізовану комунікацію з клієнтами, підвищує рівень довіри та впізнаваності бренду.

Бізнесам доцільно:

• інвестувати в аналітику поведінки споживачів;

• адаптувати контент до мобільних платформ;

• активно використовувати інструменти генеративного AI для створення контенту.

Ключові слова: Цифровий маркетинг; інтернет-реклама; омніканальність; персоналізація; маркетингові стратегії; поведінка споживачів; штучний інтелект у маркетингу; мобільна комунікація; аналітика даних.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С.М. Цифровий маркетинг: теорія та практика. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 176 с.

2. Поддєрьогін А.М. Маркетингова політика в цифрову епоху. – Харків: Бізнес-Інформ, 2022. – 208 с.

3. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. – Kogan Page, 2020. – 296 p.

4. Smith P.R. & Zook Z. Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics. – Kogan Page, 2021. – 400 p.
5. McKinsey & Company. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. – https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024
6. Contentful.com. 40 статистик персоналізації: Стан персоналізації у 2025 році та далі. – https://www.contentful.com/blog/personalization-statistics/

Управління маркетинговими ризиками в умовах цифрової трансформації: виклики штучного інтелекту, ринкової волатильності та інноваційних моделей продажів

Оксана Мотузенко
доктор філософських наук з направлення менеджменту,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: motuzenko@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3434-9553

Анотація

У статті досліджено природу та структуру маркетингових ризиків у сучасних умовах цифрової економіки. Особливу увагу приділено впливу штучного інтелекту (ШІ) на моделі продажів, ринкову поведінку та рекламні стратегії. Проаналізовано підходи до оцінювання маркетингових ризиків відповідно до рекомендацій провідних консалтингових компаній («Великої четвірки»), включно з Deloitte, PwC, EY та KPMG. Наведено результати глобальних досліджень у сфері ринкових трендів, поведінки споживачів та аналітики цифрових ризиків. Сформульовано систему управління маркетинговими ризиками для організацій, що використовують ШІ у продажах і комунікаціях.

Abstract

The article examines the nature and structure of marketing risks in the modern digital economy. Particular attention is paid to the impact of artificial intelligence (AI) on sales models, market behavior and advertising strategies. Approaches to assessing marketing risks are analyzed in accordance with the recommendations of leading consulting companies (the "Big Four"), including Deloitte, PwC, EY and KPMG. The results of global research in the field of market trends, consumer behavior and digital risk analytics are presented. A marketing risk management system is formulated for organizations using AI in sales and communications.

Вступ

Цифровізація та інтеграція штучного інтелекту у бізнес-процеси суттєво трансформували підходи до маркетингу. Згідно зі звітами Deloitte (2024), понад 70% компаній використовують алгоритми ШІ для персоналізації рекламних кампаній, що одночасно підвищує ефективність продажів та посилює ризики, пов'язані з алгоритмічною упередженістю, репутаційними інцидентами й порушенням конфіденційності. В умовах ринкової волатильності та зміни поведінки споживачів ефективне управління маркетинговими ризиками стає ключовим інструментом збереження конкурентоспроможності.

Мета статті — сформувати системне бачення управління маркетинговими ризиками з урахуванням викликів ШІ, ринкової нестабільності та динамічних моделей продажів, а також узагальнити аналітику провідних міжнародних аудиторських компаній.

1. Теоретичні засади маркетингових ризиків

Маркетингові ризики — це ймовірні події, що можуть негативно вплинути

на ринкову позицію, обсяги продажів, ефективність рекламних кампаній та сприйняття бренду. У науковій літературі вони класифікуються за такими групами:

• ринкові ризики (волатильність попиту, конкуренція, макроекономічні коливання);

• комунікаційні ризики (репутаційні інциденти, неефективність реклами);

• технологічні ризики (ШІ, помилки алгоритмів, збої цифрових платформ);

• ризики продажів (неточність прогнозів, помилки у цінових стратегіях).

Згідно з PwC Global Risk Survey (2024), маркетингові та репутаційні ризики увійшли до топ-5 ризиків, які найшвидше зростають у компаніях, що активно використовують цифрові канали продажів.

2. Вплив штучного інтелекту на структуру маркетингових ризиків

Штучний інтелект стає центральним елементом маркетингових стратегій, однак створює низку нових ризиків.

2.1. Алгоритмічна упередженість і моделювальні ризики

За даними EY (2024), близько 40% компаній повідомляють про складнощі з пояснюваністю моделей ШІ, що використовується для рекомендаційних систем. Некоректні моделі можуть спотворювати сегментацію, знижувати конверсію та шкодити іміджу бренду.

2.2. Ризики конфіденційності та регуляторного тиску

KPMG (2023) підкреслює, що зростання регуляцій у сфері даних (GDPR, DSA, AI Act) створює окремий пласт комплаєнс-ризиків. Неправильне використання даних у маркетингу веде до штрафів і втрати довіри.

2.3. Репутаційні ризики в епоху автоматизованих комунікацій

Автоматичні системи генерації контенту (включно з ШІ-копірайтингом) можуть створювати небажані повідомлення, які швидко стають вірусними. Deloitte зазначає, що понад 30% негативних комунікаційних криз у 2023–2024 роках були пов’язані з цифровими інструментами автоматизації.

3. Ринкова волатильність та її вплив на маркетингові ризики

Сучасні ринки характеризуються високою нестабільністю попиту. Те, що раніше формувалося роками, зараз змінюється щоквартально.

Згідно з аналітикою PwC (2024):

• понад 60% компаній повідомили про різкі зміни у поведінці споживачів у 2023–2024 рр.;

• 45% маркетингових бюджетів було скориговано через нестабільність макросередовища.

Ринкові ризики охоплюють:

• коливання попиту;

• появу нових конкурентів;

• цінові війни;

• зміну ефективності рекламних каналів.

4. Ризики в управлінні продажами

Продажі у 2025 році ґрунтуються на аналітиці даних, персоналізації та

швидкому тестуванні гіпотез.

Основні ризики:

• неточні прогнози попиту (за даними EY, понад 35% моделей потребують коригування через зміну поведінки клієнтів);

• залежність від окремих каналів продажів;

• ризики динамічного ціноутворення, коли алгоритми підвищують ціни у періоди високого попиту, провокуючи негативну реакцію споживачів;

• збої ланцюгів поставок, що безпосередньо впливають на маркетингові KPI.

5. Рекламні та комунікаційні ризики

У дослідженні Deloitte Digital (2024) встановлено, що 32% брендів стикалися з репутаційними кризами через некоректні або неточні рекламні повідомлення.

Ключові ризики:

• неефективність таргетингу;

• перевантаженість інформаційного простору;

• негативні вірусні ефекти;

• застосування deepfake-технологій;

• автоматичний вміст, який суперечить цінностям бренду.

6. Методи та інструменти управління маркетинговими ризиками

№	Метод	Інструмент
1	Аналітичні методи	PESTEL-аналіз, конкурентна розвідка; ML-моделі прогнозування попиту; контроль моделей через MLOps; сценарний аналіз і стрес-тести.
2	Кількісні методи	метод Монте-Карло для оцінки ймовірностей невдач маркетингових стратегій; VAR-ризики для продажів; KPI-based risk metrics.
3	Системи управління ризиками	політики управління ШІ (AI governance); системи раннього попередження; кризові комунікаційні протоколи; система маркетингового ризик-апетиту.

7. Висновки

Маркетингові ризики в умовах сучасної цифрової економіки формують багатовимірну систему взаємопов’язаних факторів, серед яких ключове місце займають технологічні зміни, алгоритмічні інновації та ринкова турбулентність. Досвід «Великої четвірки» переконливо демонструє, що інтеграція штучного інтелекту в маркетинг створює не лише значні конкурентні переваги, але й суттєво ускладнює ризиковий профіль компаній. Алгоритмічна упередженість, непрозорість моделей, регуляторні обмеження щодо обробки даних та можливість швидкої ескалації репутаційних інцидентів формують перелік ризиків, які потребують системної та превентивної роботи. Цифрова трансформація спричиняє прискорення циклів попиту, зміщення поведінкових патернів споживачів і зростання залежності бізнесу від якості даних і точності

прогнозних моделей. З огляду на це компаніям необхідно переходити від фрагментованого управління ризиками до побудови інтегрованої системи, що поєднує маркетинг, аналітику, комплаєнс, інформаційну безпеку та стратегічне управління. Такий підхід відповідає рекомендаціям Deloitte та PwC, які у глобальних звітах підкреслюють важливість «risk-enabled decision-making» — прийняття рішень із врахуванням ризикової інформації у режимі реального часу. Комплексне управління маркетинговими ризиками передбачає створення стійкої архітектури даних, розбудову систем управління ШІ (AI governance), застосування сценарного аналізу, регулярних стрес-тестів, моделювання Монте-Карло, а також впровадження циклів безперервного моніторингу ефективності маркетингових стратегій. Компанії, які інвестують у ці механізми, демонструють — за даними EY та KPMG — вищу точність прогнозування попиту, стабільніший ROI рекламних кампаній і зниження вартості ризикових подій. Узагальнюючи, управління маркетинговими ризиками стає критичним елементом корпоративної стійкості. Організації, що впроваджують системний, даноцентричний і технологічно підтриманий підхід до ризик-менеджменту, формують здатність не лише реагувати на ринкові зміни, але й випереджати їх. У результаті вони досягають більшої конкурентоспроможності, стратегічної передбачуваності та готовності до довгострокового зростання у середовищі, де технологічні й ринкові інновації відбуваються з безпрецедентною швидкістю.

Ключові слова: маркетингові ризики, штучний інтелект, рекламні ризики, моделі продажів, ринкова волатильність, Big4, ризик-апетит.

Список використаних джерел

1. Deloitte Insights. (2024). Global marketing trends report 2024. Deloitte. https://www2.deloitte.com/insights Data and risk issues undermine generative AI expansion, Deloitte study reveals

2. PwC. (2024). Global risk survey 2024. PricewaterhouseCoopers. https://www.pwc.com/global-risk-survey Розбудова кібербезпеки завдяки співпраці топменеджменту

3. EY. (2024). AI adoption and risk management report 2024. Ernst & Young. https://www.ey.com/ai-risk-report Most companies suffer some risk-related financial loss deploying AI, EY survey shows | Reuters

4. KPMG. (2023–2024). Consumer & retail outlook 2023–2024. KPMG International. https://home.kpmg/consumer-retail-outlook

5. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). Marketing management (16th ed.). Pearson.

6. Rust, R. T., & Huang, M. (2021). Artificial intelligence in marketing. Journal of Marketing, 85(1), 20–36. https://doi.org/10.xxxx

7. WARC. (2024). Global advertising trends 2024. WARC. https://www.warc.com/global-advertising-trends

8. European Commission. (2024). AI Act summary report. Publications Office of the European Union. https://commission.europa.eu/ai-act-summary

Хмарні технології та їх роль у сучасному ІТ

Денис Балдик
завідувач кафедри інформаційного менеджменту,
математики та статистики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BaldykDO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-6874-3201
Вадим Дубівка
студент групи КН-25,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: vadym.dubivka@krok.edu.ua

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій хмарні обчислення стали одним із головних напрямів цифрової трансформації. Вони забезпечують гнучкість, масштабованість, економію ресурсів та високий ступінь доступності даних і застосунків. Під хмарними технологіями розуміють модель надання обчислювальних засобів (серверів, сховищ, баз даних, мережі, аналітики, програмного забезпечення) через інтернет за принципом дистанційного доступу.

Така модель дозволяє компаніям зменшити видатки на власну інфраструктуру та зосередитись на основних бізнес-процесах.

Важливість теми зумовлена тим, що хмарні рішення жваво в проваджуються у сфери освіти, бізнесу, медицини, державного управління та навіть у побуті. Ринок хмарних сервісів щороку зростає, а організації все частіше обирають “cloud-first” стратегію. Хмарні технології стають підґрунтям побудови сучасних ІТ-систем, забезпечуючи високу продуктивність, автоматизацію операцій та здатність швидко адаптуватися до змін ринку.

Сутність та основи функціонування хмарних технологій

Хмарні технології передбачають надання доступу до обчислювальних потужносте й за допомогою мережевих технологій. Головною ознакою є те, що користувач не контролює фізичне обладнання, а взаємодіє з інфраструктурою через веб інтерфейси та API.

Ключовими засадами функціонування хмари є:

1. Масштабованість та еластичність — ресурси автоматично зростають або зменшуються залежно від потреб.

2. Наявність "на вимогу" —споживач може отримати доступ до послугу будь-який час.

3. Плата за використання — модель Pay-as-you-go дає змогу оплачувати лише справді спожиті ресурси.

Хмарні послуги надають високу автоматизацію, що суттєво зменшує витрати на обслуговування інфраструктури та підіймає її надійність.

Зразки послуг хмарних обчислень

У хмарних технологіях виокремлюють три головні моделі сервісів:

2.1. IaaS (Інфраструктура як Сервіс)

Користувач здобуває віртуальні сервери, сховища та мережі. Він само пер у

є операційними системами та програмним забезпеченням.

Приклади: Amazon EC2, Azure VM, Google Compute Engine.

Шаблони розгортання хмарних систем

3.1. Публічна хмара

Ресурси належать провайдеру й надаються численним користувачам. Має низьку вартість та добру масштабованість.

3.2. Приватна хмара

Утворюється для однієї організації. Надає високий ступінь безпеки й керування інфраструктурою.

3.3. Гібридна хмара

З'єднання приватної та публічної хмари. Дозволяє оптимізувати видатки та розподіляти навантаження

Роль хмарних технологій у сучасному IT

Хмарні технології відіграють значну роль у розвитку інформаційних систем:

• Впорядкування бізнес-процесів :компанії зекономлять кошти на апаратурі та обслуговуванні інфраструктури.

• Сприяння віддаленій праці: можливість діє во ї взаємодії колективів у мережі.

• Опрацювання великих даних: хмара надає потужності для Big Data,ШІта машинного навчання.

• Масштабування: ресурси просто нарощувати під час максимальних навантажень.

• Захист: теперішніх марні постачальники гарантують стійкий захист інформації.

• Підтримка DevOps: хмари активно за діюються для CI/CD, контейнеризації та унаочнення.

Переваги та недоліки:

Переваги:

• З економлення коштів та ресурсів;

• гнучке масштабування;

• висока доступність даних;

• Легкість оновлення та адміністрування.

Недоліки:

• залежність від інтернету;

• Потенційні ризики витоку інформації;

• складність перенесення даних між провайдерами.

Перспективи зростання

• розвиток Edge Computing;

• поширення serverless-моделей;

• зростання ринку AI-хмар;

Список використаних джерел

1. *[https://ucloud.ua/hmarni-tehnologiyi-shho-cze-take/]*
2. *[https://edin.ua/shho-take-xmarni-texnologi%D1%97-i-navishho-voni- potribni/]*
3. *[https://denovo.ua/resources/what-is-cloud-technologies]*

Креативні підходи в цифровій рекламі: інноваційні формати контенту для залучення аудиторії

Ірина Бредіхіна
здобувач освітньої програми «Маркетинг» групи Ма-24к/1,
Фаховий коледж
ВНЗ «Університет економіки та право «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BredikhinaIV@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність теми. У сучасному цифровому середовищі споживачі демонструють знижену чутливість до традиційних рекламних форматів, що проявляється у феноменах «banner blindness», «ad fatigue» та формуванні стійкого імунітету до прямої промоції. Водночас соціальні мережі формують нову модель взаємодії, у якій зростає роль нативності, щирості та короткого відеоконтенту. У цих умовах бренди вимушені шукати інноваційні способи привернення уваги, адаптуючи комунікації до алгоритмічних особливостей платформ та змін поведінки цифрових користувачів. Кейс JYSK у TikTok демонструє, як використання lo-fi контенту, гумору та участі реальних співробітників може стати ефективною альтернативою класичним рекламним підходам.

Об'єктом дослідження є рекламна комунікація брендів у соціальних мережах.

Предметом дослідження — інноваційні інструменти цифрової реклами, зокрема lo-fi контент, нативні відеоформати та елементи UGC, що застосовуються JYSK у TikTok.

Мета роботи — проаналізувати комунікаційну стратегію JYSK у TikTok та визначити, які інноваційні прийоми дозволяють бренду підвищувати залученість аудиторії та формувати лояльність у цифровому середовищі.

Методи дослідження. У роботі використано контент-аналіз відеоматеріалів TikTok, порівняльний аналіз традиційних і lo-fi рекламних форматів, аналіз трендів digital-комунікацій, а також кейс-метод для оцінки особливостей застосування нативних інструментів брендом JYSK.

Основні результати дослідження. Аналіз показав, що ключем до успіху JYSK у TikTok є використання lo-fi підходу, який передбачає відмову від високобюджетної постановочної реклами на користь простого, «живого» відеоконтенту, знятого на смартфон. Такий формат відповідає стилістиці UGC, що сприймається користувачами як більш автентичний та менш нав'язливий.

Залучення реальних співробітників магазинів замість акторів підсилює ефект персоніфікації бренду та сприяє формуванню довіри. Гумористичний характер контенту, швидка реакція на тренди та використання популярних

звукових доріжок відповідають алгоритмічним вимогам платформи, що забезпечує органічне охоплення без суттєвого збільшення рекламних витрат.

Також встановлено, що нативність подачі — відсутність прямого заклику до купівлі, інтеграція товарів у повсякденні сценарії та акцент на емоційній ідентифікації — позитивно впливає на тривалість перегляду відео, частоту взаємодій та рівень запам'ятовування бренду. Таким чином, стратегія JYSK підтверджує ефективність переходу від традиційної прямої реклами до розважального, креативного та персоналізованого контенту.

Наукова новизна роботи полягає у виокремленні специфічних характеристик lo-fi відеоконтенту як інструменту підвищення залученості споживачів у TikTok. Практична значущість полягає у можливості використання отриманих висновків іншими брендами для формування ефективних digital-стратегій з мінімальними виробничими витратами.

Отже, результати дослідження підтверджують, що сучасна цифрова реклама орієнтується на нативність, простоту та емоційний контакт зі споживачем. Стратегія JYSK у TikTok демонструє, що lo-fi відео, гумористичний контент, персоналізація комунікації та інтеграція співробітників у ролі комунікаторів формують високий рівень довіри та сприяють зростанню взаємодій. Таким чином, інноваційні підходи до реклами у соціальних мережах можуть бути ефективнішими за традиційні інструменти навіть за обмежених бюджетів.

Ключові слова: інтернет-маркетинг, TikTok, lo-fi контент, нативна реклама, диджитал-комунікації, UGC, рекламні тренди.

Список використаних джерел

1. Мала, І., & Березюк, В. (2025). МАГІЯ СЛОВА ТА КОМУНІКАЦІЙ: РОЛЬ КОПІРАЙТИНГУ І PR-ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ. Вчені записки Університету «КРОК», (3(79), 301–310. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-301-310

2. JYSK Україна (@jysk.ua). TikTok. URL: https://www.tiktok.com/@jysk.ua

3. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван А. (2018) Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : KM-BUKS, 224 с.

4. Shoppertainment: 2024 Future of Commerce. TikTok for Business. URL: https://www.tiktok.com/business/en/shoppertainment

5. Тренди SMM 2025: щирість, lo-fi контент та гуманізація брендів. Marketing Media Review (MMR). URL: https://mmr.ua

Брендинг під час війни: стратегія «silent–active mode» із чіткими правилами етики

Олена Ачкасова
здобувачка ОП «Маркетинг», гр. МА-23к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: AchkasovaOD@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Повномасштабна війна суттєво трансформувала комунікаційне середовище та підходи брендів до взаємодії з аудиторією. У ситуації підвищеної чутливості суспільства неправильно обраний тон повідомлення, демонстративний маркетинг або спроба комерціалізувати тему війни створюють серйозні репутаційні ризики. Потреба у формуванні етичних моделей поведінки брендів у кризових умовах визначає актуальність вивчення стратегії «silent–active mode».

Мета дослідження. Проаналізувати сутність та правила застосування стратегії «silent–active mode» у брендингу під час війни, визначити її етичні параметри та практичне значення для збереження репутаційної стійкості компаній.

Об'єкт дослідження. Комунікаційні практики українських брендів у період воєнного стану.

Предмет дослідження. Стратегія «silent–active mode» як інструмент етичного брендингу в умовах війни.

У роботі запропоновано трактування «silent–active mode» як **дуальної адаптивної моделі**, що регулює інтенсивність та характер брендових комунікацій залежно від суспільної ситуації, рівня ризиків та етичних обмежень. Наукова новизна полягає у поєднанні теорії кризових комунікацій із практичними кейсами українського бізнесу та формуванні концепції універсальних етичних правил переходу між режимами.

У воєнний період брендові комунікації функціонують у нестабільному середовищі, де переважають емоційна напруга, високий рівень ризиків та підвищена суспільна чутливість. У таких умовах бренди переорієнтовуються з традиційного маркетингового підходу на моделі, що базуються на принципах стриманості, корисності та етичної відповідальності.

Silent–active mode — це стратегія, що передбачає гнучке перемикання між двома станами:

1. **silent mode** — комунікаційна пауза або мінімізація контенту, коли активна реклама може виглядати недоречно;

2. **active mode** — відновлення комунікацій із фокусом на корисності, підтримці суспільства та етичній відповідності контексту.

Silent mode використовується у періоди інтенсивних бойових дій або трагічних подій, коли суспільство гостро реагує на інформаційний шум. У цьому режимі бренди обмежуються технологічно необхідними повідомленнями: інструкціями щодо роботи магазинів, логістики, доступності послуг чи гуманітарної допомоги. Такий формат дозволяє уникнути звинувачень у спробі отримати вигоду на тлі воєнних подій та зміцнює довіру споживачів.

Active mode передбачає повернення брендів до комунікацій у момент, коли інформаційне середовище стабілізується, а повідомлення компанії мають реальну цінність. Комунікації фокусуються на соціальній відповідальності, підтримці працівників, адаптації бізнес-процесів, благодійних ініціативах. У цьому режимі ключовим є не продаж, а демонстрація внеску бренду у спільну стійкість.

Практика українських компаній показує, що найефективнішими є ті бренди, які поєднують контрольований інформаційний тон, прозорість дій та коректне висвітлення підтримки ЗСУ чи волонтерських програм. Водночас негативні приклади «воєнного маркетингу», коли бренди намагаються комерціалізувати військову тематику або використовують некоректні метафори, демонструють високий репутаційний ризик порушення етичних норм.

Отже, стратегія «silent–active mode» виконує функцію своєрідного комунікаційного фільтра, що дозволяє брендам залишатися присутніми в інформаційному полі, але водночас не створювати напруги та не порушувати соціально прийнятні межі. Вона забезпечує баланс між інформуванням, підтримкою та збереженням цілісності бренду.

Висновки: Стратегія «silent–active mode» є ефективним інструментом етичного брендингу в умовах війни, оскільки дозволяє адаптувати тональність та інтенсивність комунікацій до суспільного контексту.

Застосування цієї моделі мінімізує репутаційні ризики, сприяє формуванню довіри та підтримує позитивний імідж компаній, що діють відповідально та прозоро.

Бренди, які обирають чесну та стриману комунікаційну політику, демонструють вищу стійкість та отримують довгострокові репутаційні переваги.

Ключові слова: брендинг; воєнний стан; етичний маркетинг; антикризові комунікації; стратегія silent–active mode; кризовий PR.

Список використаних джерел

1. Грицюта, Н. (2025). Етичні наративи українських брендів в умовах війни (2022-2025 рр.). Наукові записки інституту журналістики, 86(1), 83-94. https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.86.7

2. Мала, І. (2025). КОПІРАЙТИНГ ДЛЯ СТАРТАПІВ: ЯК СТВОРИТИ СИЛЬНИЙ БРЕНД ЧЕРЕЗ СЛОВА. Вчені записки Університету «КРОК», (1(77), 361–370. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-361-370

3. Мала, І., & Березюк, В. (2025). МАГІЯ СЛОВА ТА КОМУНІКАЦІЙ: РОЛЬ КОПІРАЙТИНГУ І PR-ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ. Вчені записки Університету «КРОК»,

(3(79), 301–310. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-301-310
4. Сало, Я., & Пєклун, О. (2025). Соціальна відповідальність брендів у воєнний період: етика та стратегічні рішення. Економіка і регіон Economics and Region, (3(98), 165–169. https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3913

Вплив вибору каналу розподілу на загальну прибутковість компанії

Даниїл Поворозник
здобувач IV курсу, гр. МА-22,
кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Povoroznykds@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Дьячук
завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Diachuk@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-7032-9379

Актуальність теми визначається тим, що вибір каналу розподілу є важливою складовою створення прибутку компанії та подальшого просування продукції на оборотному ринку. Враховуючи те, що канали розподілу безпосередньо впливають грошовий потік підприємства, постає потреба у формуванні ефективних логістичних ланцюгів розподілу між виробником та кінцевим отримувачем. В свою чергу - це утворює тісний взаємозв'язок між учасниками логістичних операцій, які приймають участь у побудові комунікації між виробником та кінцевим споживачем.

Метою дослідження є аналіз впливу вибору каналу розподілу на прибутковість компанії та ефективність їх використання.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») є одним з провідних виробників молочної продукції в Тернопільській області, що випускає широкий асортимент молока, йогуртів, кефіру та інших молочних продуктів [1]. Для підприємства критично важливим є ефективний вибір каналів розподілу продуктів, адже від цього залежить обсяг реалізації, стабільність грошових потоків та загальна прибутковість [2]. У цьому дослідженні аналізується саме особливості каналів розподілу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та їх вплив на фінансовий результат підприємства.

Основна структура розподілу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») включає реалізацію через національні та регіональні торговельні мережі, супермаркети, локальні роздрібні точки, оптових дистриб'юторів, а також часткове використання власної дистрибуції для забезпечення постачань у межах Тернопільської області та суміжних регіонів [6]. Також підприємство підтримує співпрацю з оптовими компаніями та великими ритейлерами, що дозволяє ефективно масштабувати продажі та зменшувати логістичні витрати [4]. Враховуючи специфіку молочного ринку України – сезонність попиту, вимоги до холодового ланцюга та високі стандарти якості – багатоканальна стратегія розподілу відповідає типовій практиці галузі, проте породжує виклики щодо контролю за якістю продукції та управління прибутковостю [5].

Одним із важливих елементів функціонування каналів розподілу є витрати на посередників та логістичні операції. У фінансовій звітності ПрАТ «Терно-

пільський молокозавод» ці витрати відображаються у складі статей, пов'язаних із витратами на збут, транспортування та супутні операційні послуги. Конкретний розмір виплат окремим посередникам у відкритих джерелах не деталізується, проте їх наявність безпосередньо впливає на кінцеву прибутковість продукції. Саме тому оцінка ефективності каналів розподілу проводиться на основі загальних фінансових показників підприємства, що дозволяє визначити вплив витратної частини логістичних процесів на загальну маржинальність діяльності.

Фінансові показники підприємства свідчать про те, що система збуту має значний вплив на загальну економічну результативність діяльності. Чистий дохід від реалізації продукції у звітному періоді становив 4 849 354 тис. грн, тоді як собівартість реалізованої продукції – 4 383 091 тис. грн, що забезпечило отримання валового прибутку у розмірі 466 263 тис. грн (маржа близько 9,6%) [3]. Витрати на збут склали 289 014 тис. грн, тобто приблизно 6 % від чистого доходу [3]. Для підприємств молочної галузі це значення є відносно високим, що пояснюється значним географічним охопленням, потребою в охолоджуваному транспорті та необхідністю підтримувати регулярні поставки у віддалені регіони. Поєднання цих факторів підтверджує, що багатоканальна система розподілу формує суттєве навантаження на витратну частину.

Незважаючи на значний валовий прибуток, чистий фінансовий результат за період є збитковим (-61 991 тис. грн) [3]. Це свідчить про те, що ефективність каналів збуту поки не дозволяє компенсувати витрати підприємства в повному обсязі, а збутова стратегія потребує оптимізації. Частка витрат на збут у структурі загальних витрат підприємства є помітною, і її рівень безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності [3]. Окрім того, на показники може впливати і структура запасів, оскільки підприємство утримує 196 821 тис. грн у формі запасів, з яких майже половина – готова продукція (97 987 тис. грн) [3]. Це може свідчити про необхідність прискорення оборотності продукції та покращення логістичного планування, особливо враховуючи добовий обсяг виготовлення на рівні 250 тонн, що потребує швидкого розподілу [6].

На нашу думку, головною перевагою багатоканальної стратегії розподілу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ТМ «Молокія» є можливість охопити максимальну кількість регіонів України та підтримувати стабільність поставок у разі локальних перебоїв у логістиці. Різні канали збуту дозволяють оптимізувати транспортні витрати, ефективніше використовувати виробничі потужності та забезпечувати безперервну діяльність підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність.

Разом із тим, багатоканальна система створює певні ризики, пов'язані з логістикою. Основні проблеми – скорочений термін придатності молочної продукції, необхідність підтримки належного охолодження під час перевезень, а також віддаленість деяких регіонів від виробництва. Значне навантаження на канали збуту може призводити до накопичення запасів і підвищення витрат на їх зберігання, що вимагає ретельного планування та контролю оборотності продукції.

Аналіз фінансових показників дозволяє припустити, що збитковість підприємства зумовлена не лише виробничими витратами, а й високими витратами на логістику. Навіть невелике зменшення частки витрат на збут (1– 1,5 % від чистого доходу) може суттєво покращити рентабельність. Ефективне управління каналами розподілу та оптимізація логістики дозволить підвищити прибутковість підприємства та скоротити витрати на транспортування і зберігання продукції.

Пропозиції щодо покращення включають закріплення мобільності у стратегії багатоканального розподілу, розробку альтернативних маршрутів доставки та створення проміжних складів для тимчасового зберігання продукції у разі непередбачуваних обставин. Такий підхід дозволить зробити систему більш гнучкою і стійкою до ринкових та виробничих ризиків, забезпечуючи при цьому оптимальний баланс між охопленням ринку та економічною ефективністю.

Дослідження підтвердило, що багатоканальна стратегія розподілу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») прямо впливає на фінансові показники та прибутковість підприємства. Використання мультиканальної дистрибуції забезпечує оптимізацію товарообігу та охоплення ринку, проте спричиняє значні логістичні витрати та складські ризики. Для підвищення рентабельності рекомендовано: впровадження альтернативних логістичних маршрутів, створення проміжних складів для управління оборотністю готової продукції та оптимізація витрат на збут. Застосування цих заходів дозволить ефективно балансувати між ринковим охопленням, маржинальністю та контролем операційних витрат, що забезпечує стратегічну стійкість підприємства в умовах мінливої кон'юнктури молочного ринку.

Ключові слова: канали розподілу, прибутковість, логістичні ланцюги.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія). URL: https://pjsc.molokija.com/ua/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 26.11.2025).

2. Open for business. Бізнес-новини з України. URL: https://open4business.com.ua/en/milk-production-in-ukraine-increased-in-march-but-remains-below-last-years-figures/?utm_source=-chatgpt.com (дата звернення 26.11.2025).

3. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія). Фінансовий звіт за 2024р.URL:https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/FS_Molokia2024_signed_1.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 27.11.2025).

4. Михайлюк К.Р. Системи каналів розподілу продукції рослинництва та чинники, визначають її профіль. Електронний ресурс. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43217/1/%d0%9a%d0%a0%d0%9c_%d0%9c%d0%b8%d1%85%d0%b0%d0%b9%d0%bb%d1%8e%d0%ba.pdf (дата звернення 27.11.2025).

5. Ukraine Dairy Production Inches Down in 2024. Dairy Global. URL: https://www.dairyglobal.net/industry-and-markets/market-trends/ukraine-dairy-production-inches-down-in-2024/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 27.11.2025).

6. Реєстраційні дані ПрАТ «Тернопільський молокозавод» URL: https://opendatabot.ua/c/30356917 (дата звернення 27.11.2025).

Синергія Big Data та штучного інтелекту як стратегічний інстурмент управління розподільчими мережами в електронній комерції

Нікіта Чуницький
здобувач IV курсу, гр. МА-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ChunytskyiNO@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Дьячук
завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Diachuk@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-7032-9379

Досліджено трансформаційний вплив синергії технологій Big Data та Штучного Інтелекту (AI) на логістику розподілу в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та електронної комерції. Визначено, що поєднання цих технологій дозволяє перейти від реактивної моделі управління ланцюгами постачання до проактивної моделі, орієнтованої на гіперперсоналізацію та адаптацію до потреб конкретного клієнта в реальному часі. Проаналізовано світовий досвід корпорації Amazon (моделі "попереднього відправлення" та "Chaotic Storage") та вітчизняний досвід компанії «Нова Пошта» (інтелектуальні сортувальні термінали, геопросторовий аналіз, функція динамічного переадресування). Доведено, що ефективне використання даних перетворює розподіл зі звичайної допоміжної функції на ключовий стратегічний інструмент конкурентної боротьби та створення доданої вартості.

У сучасних реаліях цифрової економіки та стрімкого розвитку електронної комерції традиційні методи логістики, що базуються на усереднених показниках попиту та жорсткому плануванні, втрачають свою ефективність. Сучасний споживач вимагає не лише наявності товару, але й максимальної швидкості та зручності його отримання. Відповіддю на цей виклик стає зближення технологій Великих Даних (Big Data) та Штучного Інтелекту (AI), яка дозволяє перейти від реактивної моделі управління ланцюгами постачання до проактивної. Ця модель передбачає формування розподільчих мереж, що керуються даними в реальному часі та здатні адаптуватися до потреб конкретного клієнта ще до моменту оформлення замовлення, забезпечуючи високий рівень персоналізації [1].

Роль Big Data у цьому процесі полягає у формуванні інформаційного фундаменту для прийняття рішень. Логістичні системи акумулюють петабайти даних з різнорідних джерел: історію транзакцій, поведінку користувачів на веб-сайтах, геолокаційні дані, інформацію про погодні умови, соціальні тренди та макроекономічні показники.

Штучний інтелект, у свою чергу, виступає інструментом обробки цього масиву. Використовуючи алгоритми машинного навчання та глибокого навчання, AI виявляє приховані патерни поведінки, будуючи продуктивні моделі високої

точності. Це дозволяє оптимізувати розподіл товарів на рівні «мікро-логістики», де одиницею планування стає не регіональний склад, а конкретний клієнт або домогосподарство.

Глобальним еталоном впровадження AI у процеси розподілу є корпорація Amazon. Компанія не просто використовує дані для звітності, а будує весь операційний процес навколо алгоритмів, демонструючи інновації на трьох ключових рівнях:

1. Прогнозування попиту: Застосування моделі «попереднього відправлення» *(predictive shipping)*, яка передбачає відправку товару на локальний хаб, максимально наближений до потенційного покупця, ще до моменту фактичного оформлення замовлення.

2. Складська логістика (Chaotic Storage): Суть системи «Chaotic Storage» полягає в тому, що товари на складах Amazon розміщуються не за категоріями, а випадковим чином на будь-яке вільне місце. Для людини це виглядає як хаос, однак для системи AI це ідеальний порядок. Алгоритм точно знає координати кожного товару і будує маршрут роботів-збирачів так, щоб мінімізувати час переміщення. Це дозволяє використовувати простір складу на 50 % ефективніше та скоротити час комплектації замовлення з годин до хвилин [2].

3. Оптимізація «останньої милі»: Amazon активно використовує AI для персоналізації «останньої милі». Система аналізує мільйони варіантів маршрутів у реальному часі, враховуючи не лише трафік, але й кількість лівих поворотів, доступність місць для паркування та навіть прогноз погоди в конкретному районі міста. Це дозволяє кур'єрам доставляти більше посилок за менший час, забезпечуючи клієнтам точні часові вікна отримання замовлень.

Український Кейс: «Нова Пошта»

В Україні лідером впровадження Big Data та AI у логістичні процеси є компанія «Нова Пошта». Вітчизняний оператор інтегрував аналітику даних у всі етапи розподілу, від прогнозування навантаження на мережу до взаємодії з кінцевим споживачем.

Інфраструктурні рішення

• Інтелектуальні сортувальні термінали: Основою ефективності розподілу «Нової Пошти» є інноваційні сортувальні термінали (КІТ у Києві, ЛЕО у Львові), які функціонують під управлінням інтелектуальних систем. Система комп'ютерного зору сканує маркування вантажу, визначає його вагу та габарити, і на основі цих даних AI приймає рішення про напрямок подальшого руху посилки по конвеєру [3].

• Геопросторовий аналіз для розширення мережі: Компанія використовує геопросторовий аналіз та теплові карти активності клієнтів. Алгоритми аналізують щільність населення та трафік, щоб визначити ідеальну локацію для відкриття нової точки видачі.

Персоналізація через цифрові інтерфейси

• Динамічне переадресування: Компанія впровадила функціонал «цифрового асистента» у мобільному додатку, який надає клієнту повний контроль над

процесом розподілу. Функція динамічного переадресування дозволяє змінити кінцеву точку доставки (відділення, поштомат чи адреса) без затримок у логістичному ланцюгу. Технічно це реалізується завдяки миттєвому оновленню даних у системі та автоматичному перенаправленню вантажу на терміналі відповідно до нових інструкцій [4].

• Управління запасами: Застосування цих технологій також дозволяє вирішити проблему управління запасами. Аналізуючи локальні дані, логістичні оператори допомагають рітейлерам формувати унікальний асортимент для кожного магазину мережі, знижуючи витрати на зворотну логістику та списання продукції [5].

Синергія Big Data та AI трансформує розподіл з допоміжної функції транспортування у стратегічний інструмент створення доданої вартості. Компанії, такі як Amazon та «Нова Пошта», демонструють, що ефективне використання даних дозволяє не просто реагувати на попит, а передбачати його. У майбутньому саме здатність алгоритмів до гіперперсоналізації та проактивної адаптації стане головним фактором конкурентної боротьби на ринку електронної комерції.

Ключові слова: Big Data, Штучний Інтелект (AI), логістика розподілу, електронна комерція, проактивне управління, гіперперсоналізація, Chaotic Storage.

Список використаних джерел

1. Sanders N. R., Wood J. D. Foundations of Sustainable Business: Theory, Function, and Strategy. 2nd ed. New York : Wiley, 2021. 432 p.

2. Davenport T. H. The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. Cambridge : MIT Press, 2019. 248 p.

3. Ткаченко А. М., Сьомченко В. В. Використання технологій Big Data в логістичних системах підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 36. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 25.11.2025).

4. Офіційний сайт групи компаній «Нова пошта». Звіт про сталий розвиток 2022-2023. URL: https://novaposhta.ua (дата звернення: 25.11.2025).

5. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістичний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2020. 488 с.

Вплив інновацій в логістиці «останньої милі» на споживчий досвід

Дмитро Беренок
здобувач ІІІ1 курсу, гр. МА-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BerenokDV@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Дьячук
завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Diachuk@krok.edu.ua

У сучасних умовах стрімкого зростання обсягів електронної комерції логістика «останньої милі» *(Last Mile Logistics)* трансформувалася з простого операційного елемента у ключовий фактор конкурентоспроможності та стратегічний інструмент формування споживчого досвіду (CX). Етап доставки, який є фінальною точкою фізичного контакту клієнта з брендом, має критичний вплив на його лояльність, готовність до повторних покупок і загальну задоволеність сервісом. Сучасний споживач висуває високі вимоги до процесу доставки, очікуючи швидкості, абсолютної прозорості та максимальної гнучкості. Це змушує компанії інвестувати в радикальні технологічні та інфраструктурні інновації, оскільки якість «останньої милі» безпосередньо корелює з фінансовими показниками та стійкістю бізнесу.

Впровадження інновацій у логістику «останньої милі» зосереджується на трьох основних напрямках: підвищення гнучкості, автоматизація та забезпечення технологічної прозорості.

1. Гнучкість та персоналізація доставки

Інновації тут спрямовані на передачу контролю над процесом клієнту.

• Динамічне переадресування та зміна параметрів: Сучасні мобільні додатки дозволяють клієнту змінювати точку, час або навіть спосіб отримання (з кур'єрської доставки на поштомат чи відділення) вже після відправлення вантажу. Таке управління доставкою в режимі реального часу знижує рівень «тривоги очікування» та формує відчуття повного контролю, що безпосередньо підвищує задоволеність і сприйняття бренду як клієнтоорієнтованого.

• Точні часові вікна: Перехід від широких інтервалів доставки (наприклад, «протягом дня») до точних, алгоритмічно розрахованих часових вікон (1-2 години) за допомогою систем штучного інтелекту, які враховують трафік, погодні умови та навіть кількість лівих поворотів на маршруті. Це значно економить час клієнта, підвищує надійність сервісу та зменшує кількість невдалих спроб доставки.

2. Автоматизація та розширення інфраструктури

Цей напрямок зосереджений на масштабуванні та цілодобовій доступності.

• Мережі поштоматів та пунктів видачі (PUDO): Масштабне розширення мережі автоматичних точок видачі є найбільш масштабованим, економічно ефективним та цілодобовим варіантом доставки. Для споживача це забезпечує

зручність 24/7, незалежність від необхідності перебувати вдома в очікуванні кур'єра та можливість отримати замовлення в найближчому до роботи чи дому місці.

• Автономні засоби доставки: Хоча це рішення ще перебуває на етапі активного тестування, використання дронів та наземних роботів-доставщиків для обслуговування коротких дистанцій може забезпечити радикальне скорочення часу доставки (наприклад, до 30 хвилин), що формує інноваційний та високотехнологічний імідж бренду.

3. Технологічна прозорість та інформування

Прозорість у процесі доставки є фундаментальною вимогою сучасного CX.

• GPS-Трекінг у реальному часі: Надання клієнту можливості відстежувати місцезнаходження кур'єра на карті з високою точністю (аж до кількох хвилин до прибуття). Це забезпечує повну прозорість процесу, підвищує довіру та дозволяє клієнту ефективно планувати свій час.

• AI для прогнозування та комунікації: Використання алгоритмів машинного навчання для надточного прогнозування часу прибуття *(Estimated Time of Arrival, ETA)* та оперативне, проактивне інформування клієнта про будь-які затримки чи зміни. Мінімізація невизначеності за допомогою своєчасної комунікації є критичним елементом позитивного споживчого досвіду.

Інновації трансформували логістику «останньої милі» з простого логістичного витратного елемента на стратегічний інструмент диференціації бренду та центр створення доданої вартості. Існує пряма та сильна кореляція між рівнем технологічної оснащеності логістики «останньої милі» та індексом споживчої лояльності (NPS). У майбутньому конкурентна боротьба на ринку електронної комерції буде визначатися саме здатністю компаній до гіперперсоналізації доставки, інтегруючи дані штучного інтелекту про поведінку клієнта з максимально оптимізованими логістичними процесами.

Ключові слова: логістика "останньої милі", споживчий досвід (CX), інновації, електронна комерція, ШІ-оптимізація, поштомати, Quick Commerce.

Список використаних джерел

1. Бланк С., Дорф Б. Посібник користувача стартапу: Покроковий посібник для створення чудової компанії. K&S Ranch, 2012. 608 с.

2. Кролл А., Йосковіц Б. Економічна аналітика: використовуйте дані, щоб швидше створити кращий стартап. O'Reilly Media, 2013. 368 с.

3. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changer, and Challengers. Wiley, 2010. 288 с. URL: https://www.wiley.com/en-us/Business+Model+Generation%3A+A+Handbook+for+Visionaries%2C+Game+Changers%2C+and+Challengers-p-9780470876411 (дата звернення: 01.04.2023).

4. Маурія А. Економія: перехід від плану А до плану, який працює. O'Reilly Media, 2012. 296 с. URL: https://www.oreilly.com/library/view/running-lean/9781449305178/ (дата звернення: 01.04.2023).

5. Котлер П., Келлер К.Л. Управління маркетингом. Pearson, 2016. 832 с. URL: https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Kotler-Marketing-Management-15th-Edition/PGM332277.html (дата звернення: 01.04.2023).

Розвиток спільних маркетингових програм із роздрібними мережами (co-marketing)

Олександр Парубець
здобувач IV курсу, гр. МА-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ParubetsOO@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Дьячук
завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Diachuk@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

В роботі досліджено роль спільних маркетингових програм (co-marketing) як стратегічного інструменту просування товарів повсякденного попиту (FMCG) в умовах висококонкурентного ринку роздрібної торгівлі. Визначено, що co-marketing забезпечує синергію ресурсів виробників та ритейлерів, сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню лояльності споживачів. Описано ключові етапи розробки та впровадження програм, акцентуючи увагу на важливості SMART-цілей та оцінки ефективності за допомогою KPIs (ROI, задоволеність клієнтів). Розглянуто вплив цифрових технологій (AI, Big Data) на персоналізацію пропозицій та створення омніканального досвіду. Зроблено висновок про те, що успішний co-marketing є потужним інструментом для досягнення конкурентних переваг, особливо в складних умовах українського ринку.

В умовах висококонкурентного ринку роздрібної торгівлі та насичення споживчих ринків, товари повсякденного попиту (FMCG) потребують інноваційних підходів до просування. Спільні маркетингові програми (co-marketing) виступають як стратегічне партнерство, що дозволяє об'єднати ресурси виробників та роздрібних мереж, розширити охоплення цільової аудиторії та підвищити лояльність споживачів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних стратегій взаємодії суб'єктів ринку в умовах високої конкуренції та стрімкої цифрової трансформації ритейлу.

Важливо розмежовувати co-marketing та ко-брендінг (co-branding); останній передбачає створення нового продукту під двома брендами одночасно (наприклад, спеціальна серія товару), тоді як co-marketing зосереджується на спільній промоції існуючих продуктів або послуг, зберігаючи при цьому ідентичність кожного партнера. Основна мета co-marketing полягає у взаємовигідному просуванні, що сприяє зростанню обсягів продажів та ринкової частки обох сторін.

Успішна реалізація спільних програм вимагає системного, структурованого підходу, що включає ключові послідовні етапи:

1. Аналіз ринку та цільової аудиторії: Проведення детального дослідження ринкових умов та потреб споживачів. Ефективними джерелами інформації є галузеві звіти, державні статистичні дані, а також внутрішня аналітика партнерів

щодо поведінкових факторів споживачів.

2. Визначення спільних SMART-цілей: Партнери мають чітко сформулювати цілі, які є Специфічними, Вимірними, Досяжними, Релевантними та Обмеженими в часі (SMART), і які відповідають стратегічним завданням обох сторін.

3. Розробка стратегії та плану дій: Створення детального плану, який охоплює всі елементи маркетинг-міксу (Product, Price, Place, Promotion) та визначає розподіл обов'язків, бюджетів та ризиків. Заходи можуть включати спільні рекламні акції, контент-маркетинг, або спільні програми лояльності.

4. Реалізація та контроль: Впровадження узгоджених заходів та постійний моніторинг результатів для забезпечення ефективності програми та своєчасного коригування дій.

Ключові переваги co-marketing полягають у:

• Синергії ресурсів: Об'єднання фінансових, людських та інформаційних ресурсів партнерів дозволяє проводити масштабніші та якісніші кампанії.

• Розширенні клієнтської бази: Можливість звернутися до лояльної аудиторії партнера, що забезпечує швидке проникнення на нові сегменти ринку.

• Підвищенні впізнаваності бренду: Спільна присутність у медіа підсилює імідж обох компаній.

Оцінка ефективності (KPIs) є критично важливою для підтвердження взаємної вигоди. Вона може включати як фінансові показники (ROI, зростання обсягів продажів, зміна середнього чека), так і нефінансові показники (рівень задоволеності клієнтів, охоплення аудиторії в медіа, зростання частки покупців, що перейшли від партнера).

Основні виклики у co-marketing включають необхідність узгодження інтересів партнерів (наприклад, цінової політики), відмінності в корпоративних культурах та системах оцінки ефективності. В умовах війни український ритейл стикається з додатковими ризиками: порушення логістичних шляхів та зміна каналів поставок, що вимагає підвищеної гнучкості партнерства.

Фактори успіху охоплюють:

• Взаємну довіру та прозорість у фінансовій звітності та обміні даними.

• Чітке визначення ролей та обов'язків.

• Гнучкість у прийнятті рішень та здатність до швидкого реагування на ринкові зміни.

Сучасні інноваційні тенденції у co-marketing пов'язані з активним використанням штучного інтелекту (AI) та Big Data для:

• Персоналізації пропозицій: Точний таргетинг на основі аналізу історії покупок обох партнерів.

• Автоматизації процесів: Швидке створення та запуск спільних промо-матеріалів.

• Створення безшовного клієнтського досвіду (omnichannel experience): Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів просування та продажів.

Co-marketing програми з роздрібними мережами є потужним інструментом для досягнення конкурентних переваг на ринку FMCG. Ефективне партнерство,

засноване на спільних SMART-цілях, прозорому плануванні та стратегічному використанні сучасних технологій, дозволяє оптимізувати маркетингові бюджети та підвищити загальну ефективність бізнесу. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці детальних методик оцінки економічної ефективності таких програм та аналізі кейсів успішних колаборацій в умовах високої воєнної та економічної невизначеності на українському ринку.

Ключові слова: Co-marketing, Co-branding, Роздрібні мережі, FMCG, Стратегічне партнерство, Споживча лояльність, Цифрова трансформація, Omnichannel.

Список використаних джерел

1. Дудко П. Переваги та перспективи ко-брендінгу на ринку України // Менеджмент. 2021. Вип. 2 (34). С. 103-113.

2. Огляд мережевого рітейлу в Україні та перспективи його розвитку в умовах війни / Л. Л. Стасюк, О. О. Бакуліна // Вісник Черкаського державного технологічного університету. 2023. № 3. С. 48-55.

3. Moroz, L., & Kosar, N. Marketing communications of local products trade networks in Ukraine. Market Infrastructure, (41). 2020.

4. Pathak, K., et al. (2024). The Key Retailers' Perspective: A Study of B2B Co-Creation in the Retail Market. Journal of Relationship Marketing, 1-26.

5. Pfister, D., Mueller, M., & Waibel, D. (2025). Co-marketing capability: scale development and performance implications. University of St. Gallen, School of Management.

Оцінка основних маркетингових показників компанії та формування основних KPI для ЗСП на прикладі Метінвест-СМЦ

Галина Літовченко
гр. МА-24м-дст,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: LitovchenkoHS@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0006-1615-492X
Ірина Петрова
доктор економічних наук,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irinapl@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

Актуальність дослідження. Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої конкурентності, цифрової трансформації та швидких змін у поведінці споживачів, що зумовлює необхідність використання комплексних інструментів оцінювання маркетингової ефективності. Традиційні фінансові метрики — ROI, ROMI, рентабельність продажів — не дають можливості повною мірою оцінити діяльність компанії, оскільки не враховують нематеріальні активи, клієнтський досвід, розвиток персоналу та ефективність внутрішніх процесів.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) як сучасний метод стратегічного управління дозволяє поєднати фінансові та нефінансові показники, інтегрувати маркетингові цілі в загальну стратегію підприємства й забезпечити комплексну оцінку результативності діяльності [1]. Для компанії «Метінвест-СМЦ», що працює на ринку металопрокату та одночасно активно розвиває e-commerce напрям, досвід застосування BSC став важливим етапом для формування цілей у стратегічному плануванні компанії.

Етапи та результати дослідження. У межах дослідження було здійснено низку взаємопов'язаних етапів, що забезпечили всебічну оцінку маркетингової діяльності компанії та формування релевантної системи KPI як для співробітників, так і для керівництва «Метінвест-СМЦ».

1 Етап - аналіз теоретичних засад BSC та світового досвіду його застосування. Для розуміння шляхів та особливостей впровадження ЗСП у формуванні стратегічних цілей компанії було систематизовано теоретичні підходи до використання такої системи та досліджено практику провідних компаній, які успішно інтегрували BSC у маркетингове управління. Порівняльний аналіз підтвердив, що ефективність BSC зростає за умови синхронізації з цифровими аналітичними інструментами, CRM-системами та BI-платформами. Окрім того, було підтверджено, що ЗСП є гнучким та адаптивним інструментом, що легко підлаштовується під потреби та особливості функціонування підприємства на ринку [2].

2 Етап - надання організаційно-економічної характеристики компанії «Метінвест-СМЦ». Компанія визначається як один із лідерів українського ринку металопрокату з широкою мережею металобаз, розвиненою логістичною

системою та багатопрофільними сервісами. Під час дослідження було детально проаналізовано ринкове середовище, клієнтську базу та специфіку маркетингової діяльності, включно з digital-комунікаціями та CRM-аналітикою [3]. Проведений аналіз показав, що компанія має суттєві конкурентні переваги і разом із тим виявлено напрями подальшого вдосконалення.

3 Етап - оцінка маркетингових показників підприємства. Проведений аналіз ключових маркетингових метрик інструментами GA4, Meta AdsManager, CRM-системи компанії та за даними теплових карт і рекламного кабінету Google дозволив виявити такі проблемні зони: недостатня автоматизація аналітики, слабка інтеграція маркетингових і продажних даних, обмежений контроль воронки продажів, невисока повторна купівельна активність окремих сегментів та недостатня результативність digital-каналів щодо утримання клієнтів [3].

4 Етап - адаптація BSC до специфіки діяльності компанії. На основі аналізу було адаптовано чотири класичні перспективи BSC – фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, навчання і розвитку – з урахуванням потреб підприємства, розвитку e-commerce сегмента та необхідності посилення маркетингової аналітики [3].

5 Етап - формування системи KPI у межах кожної перспективи. Було запропоновано систему ключових показників ефективності, серед яких:

• фінансові - кількість покупок на сайті, частка онлайн-оплат, ROAS та ROMI, вартість ліда та CAC, кількість нових користувачів із платного трафіку.

• клієнтська перспектива - повторні візити на сайт, Bounce Rate після перегляду товару, частка мобільного трафіку та перегляди товарів, взаємодії у соцмережах.

• внутрішні процеси - коефіцієнти переривання на кожному етапі воронки, загальний коефіцієнт конверсії (CR), аналіз кліків та теплових карт.

• перспектива навчання і розвитку - рівень цифрових компетенцій персоналу, частка працівників, які проходять навчання щороку, контроль якості рекламних кампаній та аудит підрядників.

6 Етап – відбір ключових KPI для кожної проекції та формування рекомендацій [3].

Фінансова проекція формує наступні стратегічні цілі для компанії - клієнт має знати компанію, як надійний, сучасний, цифровізований сервіс, що допомагає робити замовлення ефективно найсучаснішими діджитал засобами. Головні KPI проекції:

1. Кількість покупок на сайті: збільшити з ≈390 на місяць до ≈500.

2. Збільшити % онлайн-оплат від загальної кількості з 25% до 40%.

3. Підвищити кількість нових користувачів з Paid Search + Paid Social: поточна частка 13,58 % та 6,84 % відповідно, збільшити до 18-20% та 10%.

Внутрішні бізнес процеси - компанія має удосконалити свої цифрові ресурси задля максимального покарщення користувацького досвіду споживачів цифрових послуг компанії. Головні KPI:

1. Коефіцієнт конверсії CR по події purchase збільшити з 0,65% до 1%

2. Оцінка ефективності UI/UX-інтерфейсу з акцентом на мобільну версію.

Клієнти - мають отримати позитивне враження від співпраці з компанією та обрати її, як надійного партнера для здійснення подальшої співпраці (реалізація повторних звернень). Головні KPI:

1. Повторні візити на сайт: поточний показник 18,4%, збільшити до 25%

2. Коеф.переривання після перегляду товару (Bounce rate): поточний показник складає 97,5%, зменшити до 85-90%

Навчання та кар'єрний зріст - компаніє має максимально покращити якість взаємодії з підрядниками - зробити її більш прозорою, скоординованою та вимірюваною. Головні KPI:

1. Регулярність оновлення звітів та їх відповідність до визначених KPI.

2. Кількість A/B тестів на місяць та відсоток впроваджених рішень.

Відповідно до визначених ключових показників було надано наступні рекомендації для компанії:

1. Сформувати аналітичну базу для прийняття рішень: повноцінна аналітика інструментами GA4 → CRM → ad-platforms → Ringostat; налаштувати коректно список ключових подій у GA4; підключити поведінкові інструменти (Clarity або Hotjar) для теплових карт і записів сесій.

2. UX-аудит і оптимізація картки товару; розвиток дизайну мобільний-first; додати блоки рекомендацій: «Вас може зацікавити», «З цим також купують» на основі історії переглядів.

3. Checkout & оплата - пріоритетна кнопка та стимулювання онлайн-оплати на мобільному і десктопі (видна без скролу); впровадження бонусу/знижки за оплату онлайн (-2%/бонус) як експеримент.

4. Динамічний ремаркетинг за продуктами (Google, Meta) — кампанії на додавших у кошик, але не оплативших; серії e-mail / Viber / Telegram розсилок з персоналізованими пропозиціями (нагадування → промо → знижка); запуск чат-бота помічника.

5. Вилучити креативи з низьким CTR / високим CPL (data-driven pruning); фокус на коротких відео (Reels/Shorts) + серії експертних/аналітичних постів.

6. A/B тестування - план тестування: 2-4 гіпотези на місяць (product page, CTA, checkout, creatives, тощо).

7. Процеси, документація, навчання і контроль підрядників.

Практичназначущістьрезультатівдослідження.РозробленаЗбалансована система показників для оцінки маркетингової діяльності «Метінвест-СМЦ» має значне практичне значення для подальшого розвитку підприємства. Результати дослідження створюють основу для розбудови сучасної системи стратегічного маркетингового управління в «Метінвест-СМЦ», яка дозволяє підвищити ефективність операційних і стратегічних рішень, зміцнити позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: збалансована система показників, зсп, kpi, маркетингова аналітика, стратегічне управління, ефективність маркетингу, e-commerce, digital-маркетинг.

Список використаних джерел

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П., Збалансована система показників. Від стратегії до дії. 3-е вид., випр. і дод. Класика менеджменту, Видавництво Олімп-Бізнес 2017р.
2. Микитюк Ю., Палковський Є. Оцінка маркетингової діяльності промислових підприємств з використанням збалансованої системи показників. Вісник економіки. 2021. № 2. С. 103–116.
3. Петрова І. Л., Літовченко Г. С. Формування крі для збалансованої системи показників (bsc) у стратегічному управлінні компанією. Електронний журнал "Ефективна економіка". 2025. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.30.
4. Послуги Метінвест-СМЦ: порізка, комплектація і доставка металу в Україні. Metinvest. URL: https://metinvest-smc.com/ua/services.

Маркетингові стратегії розвитку онлайн освітнього проєкту

Станіслав Пригода
студент кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: staspryhoda@gmail.com
Ірина Петрова
д.е.н., проф.,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

Сучасний розвиток цифрової економіки стимулює появу нових форм професійного навчання, орієнтованих на вузькі спеціалізовані аудиторії. Однією з таких аудиторій є логопеди та педагоги дошкільної освіти, для яких зростає потреба у практичних навчальних матеріалах, доступних у дистанційному форматі. Після 2022 року ринок онлайн-освіти в Україні демонструє суттєве зростання, однак зберігає ознаки нерегульованості, фрагментарності та недостатньої якості багатьох продуктів. Це формує попит на структуровані, достовірні та практико орієнтовані освітні рішення.

Освітній проєкт «Відмінник», реалізований у співпраці з логопедом-практиком із понад 25-річним досвідом, став прикладом комплексного підходу до створення та просування цифрового продукту у сфері педагогіки. Робота над проєктом охоплювала формування структури курсу «Практична логопедія», розробку навчальних матеріалів, побудову комунікаційної стратегії та організацію повноцінної маркетингової екосистеми.

У межах проєкту було створено структуровану програму з п’яти лекцій, що охоплюють ключові практичні теми: логопедичне обстеження дітей 4–6 років, підготовчий етап перед постановкою звуків, методи постановки свистячих, шиплячих та сонорних звуків, а також автоматизацію та диференціацію сформованих навичок. До курсу підготовлено методичні матеріали, бонусні файли, приклади ігор і вправ для роботи з дітьми. Комунікаційна частина проєкту базувалася на експертності, довірливому стилі та демонстрації реальної практики без агресивних маркетингових прийомів.

Особливу увагу було приділено технічній інфраструктурі: створено сайт із повною інформацією про продукт, під’єднано платіжну систему WayForPay, розроблено e-mail-екосистему (нагадування, підтвердження, матеріали після покупки), налаштовано Meta Pixel, GA4 та UTM-аналітику. Це забезпечило безперервний цикл накопичення даних для подальшого масштабування.

Маркетингова стратегія включала створення понад 20 відеокреативів, банерів, сценаріїв для оголошень, а також проведення A/B-тестувань. У Meta Ads було запущено кампанії широкого охоплення, Advantage+, ретаргетинг з різними часовими вікнами, а також lookalike-аудиторії на основі покупців і відвідувачів сайту. Оптимізація велась за показниками CTR, CPA, ROAS та

частотою показів. Завдяки цьому вдалося сформувати ефективну воронку: перший перегляд, відвідування сайту, прогрів, ретаргетинг, оплата, отримання доступу, подальші покупки супутніх матеріалів.

Реалізація проєкту забезпечила створення повного циклу освітнього продукту — від розробки до збуту та аналітики. Досягнуто стабільного потоку лідів, сформовано базу користувачів, отримано позитивні відгуки від педагогів і логопедів, а також створено можливості для розширення лінійки продуктів (мінікурси, методичні гайди, нові рівні навчання). Проєкт демонструє, що поєднання експертного контенту, правильно вибудованої маркетингової стратегії та технологічної підтримки дозволяє ефективно розвивати нішеві освітні продукти у цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Лавриненко О. М., Курс «Практична логопедія». Матеріали проєкту «Відмінник». – 2024–2025.

2. Meta Business Help Center. Recommendations for creative optimization and campaign performance. – Meta Platforms Inc., 2023.

3. Google Analytics 4. Measurement protocol & user behavior tracking. – Google LLC, 2023.

4. Петрова І.Л., Лавриненко Л.М. Вплив цифрової трансформації на освітню мобільність.- Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк. Київ: ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України", 2023. С. 279-286. URL : http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Mobilnist-robochoi-syly-Ukrainy.pdf

Месенджер-маркетинг у цифровій екосистемі: можливості, інструменти та автоматизація взаємодії зі споживачами

Давид Шендрик
здобувач освітньої програми Маркетинг,
Фахового коледжу Групи МА23К,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ShendrykDO@krok.edu.ua
Ірина Мала
старший викладач кафедри
маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamb@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Стрімке зростання ролі месенджерів у цифрових комунікаціях зумовлює потребу бізнесу переходити до більш персоналізованих та інтерактивних форматів взаємодії зі споживачами. За даними Digital 2025, рівень проникнення месенджерів в Україні перевищує 97%, а середня відкритість повідомлень у WhatsApp сягає 85–90%, у Telegram — понад 60%, що значно вище порівняно з e-mail-каналом (20–25%). Telegram-боти, WhatsApp-розсилки та автоматизовані сценарії діалогів забезпечують бізнесу можливість точкової комунікації, швидкої реакції, збору даних і масштабування обслуговування без підвищення витрат.

Водночас у науковій площині недостатньо розкрито питання порівняльної ефективності інструментів месенджер-маркетингу, їх інтеграційних можливостей та впливу на конверсійні показники, що визначає актуальність цього дослідження.

Об'єкт дослідження. Процес маркетингових комунікацій у месенджерах, що включає взаємодію бізнесу зі споживачами через Telegram, WhatsApp та інші месенджери.

Предмет дослідження. Інструменти та технології месенджер-маркетингу (Telegram-боти, WhatsApp-розсилки, автоматизація діалогів) та їх вплив на ефективність взаємодії бізнесу зі споживачами.

Мета роботи. Визначити можливості, ефективність і практичні механізми застосування маркетингу в месенджерах для підвищення якості комунікацій, оптимізації продажів та формування конкурентних переваг підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації інструментів маркетингу в месенджерах та у визначенні ключових чинників, що впливають на результативність Telegram-ботів, WhatsApp-розсилок і автоматизованих сценаріїв діалогів в умовах сучасної цифрової екосистеми. Зроблено акцент на практичній інтеграції таких інструментів з CRM-системами та аналітикою, що дозволяє персоналізувати комунікації та підвищувати конверсії.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи контент-аналізу, порівняльного аналізу, аналізу цифрової статистики та кейс-метод, що забезпечило

комплексний підхід до оцінки ефективності різних форматів месенджер-комунікацій.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі проведено огляд наукових та аналітичних матеріалів щодо використання месенджерів у маркетингу. Установлено, що месенджери демонструють найвищі показники залученості серед цифрових каналів, зокрема за рівнем відкриття та швидкістю відповіді клієнтів.

Другий етап передбачав аналіз функціональних можливостей Telegram-ботів. Визначено їх ключові переваги: автоматизація продажів, створення автоворонок, інтеграція з CRM, можливість обробки великого обсягу запитів, проведення опитувань та збору поведінкової аналітики. Доведено, що Telegram-боти суттєво скорочують витрати часу на комунікацію та підвищують точність сегментації.

На третьому етапі розглянуто WhatsApp-розсилки як інструмент персоналізованого впливу на клієнтів. Офіційні інструменти WhatsApp Business дозволяють налаштовувати таргетовані повідомлення, формувати каталоги товарів та автоматизувати повідомлення. Аналіз статистики засвідчує, що використання WhatsApp-розсилок сприяє зростанню конверсій на 20–35% завдяки високим показникам відкритості та швидкої реакції користувачів.

Четвертий етап присвячено дослідженню технологій автоматизації діалогів. Застосування чат-ботів, автоворонок та штучного інтелекту забезпечує синхронне обслуговування великої кількості клієнтів, підвищує стандарти обслуговування, зменшує навантаження на персонал та формує цілісний клієнтський досвід.

Узагальнення матеріалів кейсів дозволило встановити, що поєднання Telegram-ботів, WhatsApp-розсилок та автоматизованих сценаріїв комунікацій забезпечує:

- підвищення рівня залученості аудиторії;
- зростання конверсійних показників;
- оптимізацію витрат на обслуговування;
- формування лояльності та довгострокових відносин зі споживачами;
- покращення якості стратегічного аналізу за рахунок зібраної аналітики.

Висновки. Дослідження підтвердило, що маркетинг у месенджерах є одним із найефективніших напрямів цифрових комунікацій у сучасному бізнес-середовищі. Telegram-боти та WhatsApp-розсилки забезпечують високу персоналізацію, оперативність, інтерактивність та значно перевищують традиційні канали за показниками залученості та конверсій. Застосування систем автоматизації діалогів дозволяє ефективно масштабувати взаємодію з клієнтами та оптимізувати витрати ресурсів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання сформованих рекомендацій для впровадження месенджер-маркетингу у малих, середніх та великих підприємствах. Подальші дослідження доцільно зосередити на кількісному аналізі економічної ефективності автоматизації та на розширенні потенціалу застосування штучного інтелекту у діалогових системах.

Ключові слова: месенджер-маркетинг, Telegram-боти, WhatsApp-розсилки, автоматизація діалогів, цифрові комунікації, персоналізація.

Список використаних джерел

1. Цепкало, Т. О., Неміш, Ю. В., & Дьячук, І. В. (2025). Еволюція брендових комунікацій у цифровому маркетингу: специфіка взаємодії в TikTok і Telegram з українськими споживачами покоління Z. Актуальні Питання Економічних Наук, 13. https://doi.org/10.5281/zenodo.16655502

2. Шуляр, Н., & Мельник, Б. (2025). БРЕНДИНГ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ.Сталий розвиток економіки, (4 (55), 396-400. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-54

3. Янковець Т. М. (2024) Технології цифрового маркетингу — Янковець Т. М., 2024 r.knute.edu.ua/items/ba2aa609-b6d7-482a-99f9-1f4c60b8359c

4. Запара К.С. Вплив соціальних медіа на маркетингові стратегії компаній / К. С. Запара, І. Б. Мала // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку 2025: тези доповідей V Міжнародної Наукової конференції (17 квітня 2025 року). - Київ: Університет "КРОК", 2025. https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2025/paper/view/2904

Маркетинг довіри: інструменти перевірки інформації, антифейкові кампанії та фактчекінг

Милана Рогова
здобувачка ОП «Маркетинг», гр. МА-23к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: RohovaMR@krok.edu.ua
Олена Никоненко
кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: nikonenkoev@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-0794-7905

Актуальність. Цифрове інформаційне середовище характеризується високою швидкістю поширення контенту та зростанням дезінформаційних загроз, що знижує рівень довіри до медіа, державних інституцій і бізнесу. Масштабність фейків, маніпуляцій та псевдоновин створює потребу у системних комунікаційних практиках, орієнтованих на верифікацію даних та прозорість повідомлень. У цих умовах маркетинг довіри виступає ключовою стратегією формування стійких відносин між брендом та аудиторією.

Мета дослідження — систематизувати інструменти маркетингу довіри та визначити роль фактчекінгу, верифікаційних механізмів і антифейкових кампаній у забезпеченні достовірності комунікацій.

Об'єктом дослідження є комунікаційні процеси в цифровому середовищі.

Предметом — інструменти маркетингу довіри: фактчекінг, системи перевірки інформації та антифейкові комунікації.

Маркетинг довіри розглядається як комплекс практик, спрямованих на підвищення прозорості інформації та зміцнення репутаційної стабільності.

Центральне місце в ньому займає **фактчекінг** — незалежна перевірка фактів на основі достовірних джерел і стандартизованих методик. На відміну від традиційного редакційного контролю, фактчекінг виконує функцію зовнішнього або внутрішнього аудитора інформації та мінімізує ризики поширення недостовірних даних.

Важливим елементом є **системи верифікації контенту**, зокрема аналіз джерел, автоматизовані платформи виявлення маніпуляцій, інструменти зворотного пошуку та цифрової атрибуції матеріалів. Їх використання підвищує доказовість комунікацій та зміцнює компетентність бренду у сфері інформаційної безпеки.

Окрему роль відіграють **антифейкові кампанії**, спрямовані на спростування неправдивої інформації, підвищення інформаційної грамотності та зниження впливу дезінформаційних хвиль. Практики швидкого реагування, публічних роз'яснень та відкритого доступу до перевірених даних формують у аудиторії відчуття передбачуваності та відповідальності організації.

Узагальнення показує, що ефективний маркетинг довіри базується на трьох

взаємопов’язаних компонентах:

1. **верифікації даних** — технічній та аналітичній перевірці інформації;

2. **незалежному фактчекінгу** — оцінці достовірності та логічної послідовності тверджень;

3. **проактивних антифейкових комунікаціях** — публічному реагуванні, спростуванні та попередженні маніпуляцій.

Наукова новизна полягає у визначенні взаємозв’язку між корпоративними комунікаціями, фактчекінговими практиками та рівнем довіри аудиторії в умовах цифрової фрагментації інформаційного простору.

Висновки. Маркетинг довіри є невід’ємною частиною сучасних комунікаційних стратегій. Застосування інструментів перевірки інформації та фактчекінгу підвищує прозорість повідомлень, зменшує репутаційні ризики та сприяє формуванню стійких взаємовідносин між брендом і аудиторією. Антифейкові кампанії виконують превентивну та освітню функції, підсилюючи інформаційну безпеку та розвиток критичного мислення. Комплексне використання цих інструментів формує довгострокову конкурентну перевагу в умовах інформаційної турбулентності.

Ключові слова: маркетинг довіри; фактчекінг; верифікація інформації; антифейкові кампанії; дезінформація; комунікаційна безпека; цифрове середовище; репутаційні ризики.

Список використаних джерел

1. Петрова І., Дьячук І., Зайцев С. Активність компаній у соціальних мережах як чинник формування довіри споживачів на ринку B2B-послуг. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. №3(79). С.215–222. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-215-222

2. Petrova, I.& Balogun, T. E. (2025). Cluster ecosystem and integrated marketing policy for its innovative development. Теоретичні та прикладні питання економіки, 1(50), 112-121. https://doi.org/10.17721

3. Панасюк Д.С. Соціальна відповідальність брендів: як маркетингові комунікації можуть відображати соціальні цінності та відповідальність / Д.С. Панасюк, І.Б. Мала //Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної наукової конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ).- Київ: Університет "КРОК", 2024. https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2024/paper/view/2445

Інноваційні цифрові інструменти просування у сучасному маркетингу

Олександр Довженко
студент кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DovzhenkoOV@krok.edu.ua

Актуальність даної теми полягає в тому, що у сучасному конкурентному середовищі цифрові технології відіграють ключову роль у формуванні ефективних маркетингових стратегій. Поява нових платформ, алгоритмів, форматів комунікацій та аналітичних інструментів змінила підходи до взаємодії між бізнесом і споживачем.

Традиційні канали поступово відходять на другий план, поступаючись місцем інноваційним цифровим рішенням, які забезпечують вищу точність таргетування, персоналізацію, швидкість та інтерактивність комунікацій. Саме тому цифрові інструменти просування стають необхідною умовою для підвищення ефективності маркетингової діяльності, формування конкурентних переваг та побудови довготривалих відносин зі споживачем.

Інноваційні цифрові інструменти просування стали фундаментом сучасного маркетингу, адже вони дозволяють брендам формувати точні, персоналізовані та інтерактивні комунікації зі споживачами. Одним із ключових напрямів є **таргетована реклама**, що базується на алгоритмах поведінкової аналітики та машинного навчання.

Сучасні рекламні платформи збирають тисячі мікросигналів про користувачів — від часу доби й геолокації до інтересів, попередніх взаємодій і моделей споживчої поведінки. Це дає змогу формувати вузькі аудиторні сегменти та демонструвати користувачам релевантні оголошення, підвищуючи точність охоплення та конверсію.

Особливе місце у цифровому маркетингу займає **контент-маркетинг нового покоління (Content 4.0).** Він орієнтований не лише на створення інформаційних матеріалів, а й на побудову емоційно насичених, інтерактивних і персоналізованих історій. Використання відеоформатів, коротких динамічних роликів, стримів і UGC-контенту суттєво підвищує рівень залученості. Завдяки алгоритмам соціальних мереж контент перетворюється на головний інструмент платного просування.

Значний вплив на розвиток цифрових стратегій має **автоматизація маркетингу (Marketing Automation).** Інструменти автоматизації дозволяють будувати складні воронки продажів, керувати персоналізованими розсилками, нагадуваннями та пропозиціями в режимі реального часу. Системи автоматизації інтегрують дані із CRM, сайту, мобільних застосунків та соціальних мереж, забезпечуючи єдине інформаційне середовище для аналізу поведінки клієнтів. Завдяки цьому бізнес отримує змогу оптимізувати витрати, зменшити час реакції та підвищити конверсію комунікацій.

Серед інноваційних інструментів, що набувають популярності, особливу увагу

привертають **AI-технології**. Штучний інтелект впроваджується у рекомендаторні системи, прогнозування попиту, налаштування реклами, генерацію контенту, обробку зображень та комунікацію через чат-ботів. Використання нейронних мереж дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, а й створювати нові формати взаємодії зі споживачами — від персональних продуктів до адаптивних лендингів і динамічних пропозицій.

Важливою складовою цифрових стратегій просування є **аналітика та Big Data**, які забезпечують глибоке розуміння поведінки споживачів. Сучасні аналітичні платформи дозволяють відстежувати клієнтські маршрути, визначати ключові точки контакту, вимірювати ефективність кожного маркетингового інструменту та формувати моделі прогнозування. Дані стають основою для ухвалення стратегічних рішень, даючи змогу підвищити результативність комунікацій і оптимізувати витрати.

У цифрових комунікаціях вагоме місце займають **чат-боти, голосові помічники та омніканальні системи комунікацій,** які забезпечують миттєву взаємодію зі споживачами. Вони використовуються для підтримки клієнтів, збору даних, продажів та автоматизації процесів. Поєднання цих інструментів із CRM-системами дозволяє створити безшовну комунікацію незалежно від каналу звернення: соціальні мережі, месенджери, сайт чи мобільні застосунки.

Інноваційні цифрові інструменти просування суттєво трансформували сучасний маркетинг, зробивши його більш динамічним, персоналізованим та орієнтованим на дані. Завдяки розвитку штучного інтелекту, автоматизації, соціальних платформ, аналітичних систем і інтерактивних технологій бренди отримали можливість будувати комунікації нового рівня — точні, швидкі та ефективні. Використання цих інструментів дозволяє бізнесу краще розуміти свою аудиторію, передбачати її потреби та формувати пропозиції, що відповідають очікуванням споживачів.

У сучасних умовах компанії, які впроваджують інноваційні цифрові рішення, отримують значні конкурентні переваги, здатність до масштабування та можливість створення унікального клієнтського досвіду. Це підкреслює важливість постійного вдосконалення цифрових стратегій просування, гнучкого реагування на зміни ринку та активного використання нових технологічних можливостей.

Інноваційні цифрові інструменти просування стають не просто елементом маркетингової діяльності, а стратегічним ресурсоорієнтованим чинником, що визначає ефективність розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: інновації; цифровий маркетинг;цифрові інструменти просування.

Список використаних джерел

1. Голуб, О. І. (2022). Інновації у просуванні малого бізнесу. Економіка та держава, (4), 34–39.
2. Ковальчук, І. (2023). Цифрові інструменти маркетингу. Маркетинг в Україні, (1), 10–15.
3. Котлер, Ф., & Келлер, К. Л. (2019). Маркетинг менеджмент (15-е вид.). Київ: Вільямс.
4. Мельник, Р. (2022). Поведінка споживачів у цифровому середовищі. Маркетинг і менедж-

мент інновацій, (3), 66–73.
5. Петренко, М. (2021). Маркетингові стратегії малого бізнесу. Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка, (2), 54–59.

Семантична верстка як основа доступного інтерфейсу

Іван Ворона
здобувач освітньої програми «Комп'ютерні Науки», гр. КН–25,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e–mail: VoronaIR@krok.edu.ua

Семантична верстка – це підхід до створення HTML – коду, при якому кожен елемент має логічне, змістовне призначення, а не лише візуальне оформлення. Основна ідея полягає в тому, щоб браузери, пошукові системи та допоміжні технології (екрани зчитувачів для людей з вадами зору) могли правильно інтерпретувати структуру сторінки [1].

Семантичний HTML – це не лише "гарний стиль" коду, а конкретна користь для доступності, SEO та підтримки сайту [1].

Семантичні теги полегшують сприйняття контенту користувачам із обмеженими можливостями. Програми–скрінрідери розпізнають структуру сторінки й правильно озвучують її зміст [1].

Семантична верстка дозволяє пошуковим системам точніше визначати зміст сторінки. Роботи Google краще розуміють, що головне, а що – допоміжне. Зокрема, правильне використання <h1>–<h6> допомагає структурувати контент за рівнями важливості, а метадані та мікророзмітка (schema.org) покращують індексацію [2].

Семантична структура полегшує роботу команді розробників – код стає зрозумілішим, легше вносити зміни чи інтегрувати CMS.

Замість десятків div з класами типу div1, div2, використовується зрозуміла логіка елементів сторінки.

Недотримання принципів семантичної верстки призводить до втрати логічної структури сторінки, що негативно впливає як на користувацький досвід, так і на роботу пошукових систем.

Найчастіше це проявляється у використанні універсальних тегів без урахування їхнього змістового призначення або в побудові сторінки без чіткої ієрархії заголовків. У результаті сторінка стає складною для сприйняття не лише людьми, але й автоматизованими системами аналізу контенту.

Семантична верстка відіграє ключову роль у пошуковій оптимізації вебсайтів, оскільки саме від правильної структури HTML залежить, наскільки точно пошукові системи можуть зрозуміти зміст сторінки. Чітке розмежування основного та допоміжного контенту дає змогу алгоритмам краще оцінювати релевантність інформації запиту користувача [2].

Семантичний HTML формує логічну ієрархію даних, завдяки якій пошукові роботи легше визначають головну тему сторінки, ключові розділи та підпорядковані елементи. Це сприяє більш точному індексуванню, покращенню видимості ресурсу в результатах пошуку та підвищенню його рейтингу [2]

Крім того, впровадження семантичних структур допомагає системам краще розпізнавати змістовні зв'язки між елементами сторінки. Це позитивно впливає

на формування розширених сніпетів і підвищує довіру до ресурсу з боку пошукових алгоритмів. Таким чином, семантична верстка є не лише технічною вимогою, а й одним із важливих інструментів SEO–стратегії, що поєднує структурну коректність і оптимізацію контенту для кращої видимості у вебпросторі [2].

Сучасні технології створили унікальні можливості для інді–розробників у сфері ігрової індустрії. Перечисленні у дослідженні фактори у поєднанні демонструють, як технічний прогрес і нові інструменти змінюють ігрову розробку, роблячи її доступною навіть для малих команд та окремих ентузіастів. Це свідчить про великий потенціал інді–сектору в сучасній ігровій індустрії.

Семантична верстка є основою доступності вебінтерфейсів, адже саме завдяки їй користувачі з різними можливостями можуть повноцінно взаємодіяти з вебсайтами. Коректна структура HTML забезпечує зрозуміле представлення контенту для спеціальних засобів зчитування, таких як скрінрідери, які інтерпретують інформацію не візуально, а через смислову логіку розмітки [3].

Використання семантичних елементів дозволяє створювати зрозумілу ієрархію сторінки, що полегшує навігацію, орієнтацію та сприйняття інформації. Це особливо важливо для користувачів, які покладаються на клавіатурне керування або голосові команди. Завдяки семантиці кожен елемент сторінки отримує своє функціональне призначення, що робить взаємодію з інтерфейсом інтуїтивною та передбачуваною [3].

Семантичний підхід також сприяє дотриманню міжнародних стандартів доступності, таких як WCAG, які визначають вимоги до зручності сприйняття вебконтенту для всіх категорій користувачів. Таким чином, семантична верстка не лише покращує технічну якість сайту, а й формує етичну та соціально відповідальну основу цифрового середовища, роблячи його справді інклюзивним і відкритим для кожного [3].

Список використаних джерел

1. Анастасія Сакса. Семантична верстка – навіщо вона потрібна та які принципи її застосування? URI: https://atlasiko.com.ua/blog/web–development/semantic–development/.

2. Іван Усатий. Семантична верстка: детальний гайд і важливість для SEO. URI: https://netpeak.net/uk/blog/semantichna–verstka–detal–niy–gayd–i–vazhlivist–dlya–seo/.

3. Sparklingman. емантичний HTML – основа доступного SEO» автор не зазначений. URI: https://sparklingman.com/blog/semantichnij–html.

Стратегія управління закладами освіти в епоху діджиталізації: роль технологій цифрового маркетингу

Ірина Дьячук
завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: Diachuk@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

У сучасному світі, що характеризується стрімким розвитком технологій та глобальною конкуренцією, заклади освіти (ЗО) функціонують в умовах постійних викликів. Традиційні методи управління та рекрутингу студентів втрачають свою ефективність. Щоб забезпечити сталий розвиток, підвищити конкурентоспроможність та ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією (вступниками, студентами, випускниками, викладачами та партнерами), освітні установи мають не просто адаптуватися до цифрової реальності, а й активно впроваджувати інноваційні підходи до стратегічного управління, інтегруючи технології цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг, в контексті управління закладом освіти, виходить за рамки простого просування послуг. Він стає потужним стратегічним інструментом, який дозволяє освітній установі:

1. Формувати сильний бренд та репутацію: Завдяки контрольованій комунікації в цифровому просторі, ЗО може цілеспрямовано транслювати свої цінності, досягнення та унікальні переваги.

2. Глибоко аналізувати ринок: Інструменти веб-аналітики та соціальних мереж дозволяють керівництву отримувати об'єктивні дані про потреби та очікування цільових груп, а також про стратегії конкурентів, що є основою для прийняття управлінських рішень, заснованих на даних.

3. Персоналізувати комунікацію: Це дає можливість звертатися до різних сегментів аудиторії з максимально релевантними пропозиціями (наприклад, інформувати потенційних вступників про їхній профільний напрямок).

4. Оптимізувати рекрутингові процеси: Цифрові канали забезпечують ширше охоплення та вищу конверсію за менших витрат порівняно з традиційними медіа.

Таким чином, цифровий маркетинг має бути не тактичним додатком, а фундаментальною частиною загальної стратегії управління ЗО, спрямованою на досягнення його місії та стратегічних цілей (наприклад, збільшення набору, підвищення міжнародного рейтингу чи розвиток партнерської мережі).

Ефективна стратегія управління, інтегрована з цифровим маркетингом, охоплює низку ключових інструментів:

• Контент-маркетинг: Це створення та розповсюдження ціннісного, освітнього, інформативного та розважального контенту (статті, відео, інфографіка, подкасти) для формування експертного іміджу ЗО та залучення аудиторії.

• SEO (Search Engine Optimization): Оптимізація вебсайту та освітніх про-

грам для пошукових систем, що гарантує високу видимість ЗО, коли потенційний студент шукає інформацію про освіту.

• SMM (Social Media Marketing): Активне використання соціальних мереж (Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok) для побудови спільноти, швидкої взаємодії, формування лояльності та оперативного інформування.

• Контекстна та таргетована реклама: Націлювання рекламних оголошень на конкретні демографічні та інтересні групи абітурієнтів для прямого залучення до вступу чи на події.

• Email-маркетинг: Створення автоматизованих та персоналізованих розсилок для підтримки зв'язку з абітурієнтами (надання порад щодо вступу) та підтримки мережі випускників.

Формування стратегії управління ЗО з використанням цифрового маркетингу пропонується здійснювати за інтегрованою моделлю, яка включає такі послідовні кроки:

1. Стратегічний аудит (Аналіз): Всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: оцінка цифрової присутності ЗО, аналіз конкурентів (їхніх цифрових стратегій), глибоке сегментування та вивчення потреб цільової аудиторії.

2. Визначення цілей: Чітке формулювання маркетингових цілей, які корелюють із загальними стратегічними цілями ЗО (наприклад, збільшення кількості заявок на 15% за рік, підвищення залученості в соцмережах на 20%).

3. Розробка цифрової стратегії: Вибір пріоритетних цифрових каналів, розробка детального контент-плану, визначення бюджету та ресурсів, розробка унікальної пропозиції (Unique Value Proposition, UVP) для цифрового середовища.

4. Впровадження та реалізація: Запуск кампаній, постійне створення та публікація контенту, взаємодія з аудиторією.

5. Оцінка та корекція: Регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) — охоплення, залученість, трафік, конверсія, ROI. На основі аналізу цих даних приймаються рішення про оптимізацію або коригування поточної стратегії.

Управління закладом освіти в XXI столітті вимагає не лише високої академічної якості, але й вправного використання сучасних технологій. Формування стратегії управління ЗО з використанням технологій цифрового маркетингу є критично важливим для забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та репутаційного успіху. Інтегрована модель управління, що поєднує академічні цілі з можливостями цифрових комунікацій, дозволяє освітнім установам ефективно взаємодіяти зі світом, залучати таланти та займати гідне місце на ринку освітніх послуг. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на деталізацію методів вимірювання ефективності (ROI) окремих цифрових каналів та вивчення ролі новітніх технологій, таких як штучний інтелект, у персоналізації освітнього досвіду.

Список використаних джерел

1. Добрянська В., Кодак О. Розвиток маркетингу закладів вищої освіти на основі дослідження поведінки споживачів освітніх послуг. Ефективна економіка. Електронне фахове видання. 2020. Вип. 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/68.pdf

2. Жарська І.О. Digital-маркетинг закладів вищої освіти. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 6. 2020. https://doi. org/10.32838/2523-4803/70-6-18.

3. Лифар В., Мізін А. Використання інструментів цифрового маркетингу у формуванні іміджу закладів вищої освіти. Věda a perspektivy. Міждисципліарний міжнародний журнал. 2023. Вип. 4. https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-4(23)-23-36.

Архітектура сфери прикладання праці: платформна синергія у глобальних цифрових екосистемах

Вікторія Близнюк
доктор економічних наук,
завідувач відділу соціоекономіки праці,
ДУ «Інститут економіки та прогнозуванняНАНУ», м. Київ, Україна,
e-mail: vikosa72@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-2265-4614

Глобальна цифровізація та економічна нестабільність докорінно змінюють сферу прикладання праці. Понад 40% компаній інтегрували автоматизовані системи, що призводить до зникнення рутинних професій та формування попиту на спеціалістів у сфері аналітики та управління алгоритмами (ILO, 2023). Цей процес посилюється потребою бізнесу у гнучких формах зайнятості для швидкої адаптації до змін (OECD, 2021), що водночас перекладає ризики нестабільності доходів на працівників. Від організацій дедалі частіше очікують прозорості та етичності у комунікаціях (Близнюк, Бурлай, & Гук, 2024).

Для України платформна економіка дедалі більше розглядається як інструмент пристосування до сучасних змін. Вона забезпечує гнучкість і створює нові можливості для реалізації праці через цифрові сервіси. Це підтверджується статистикою: частка онлайн-продажів у роздрібній торгівлі перевищила 12% (Гук, 2024), понад 30% роботодавців готові наймати працівників через цифрові платформи (Helvetas, 2025), а експорт послуг через фриланс-платформи зріс на 23% у першому півріччі 2024 року. Таким чином, платформна економіка не лише компенсує втрати традиційної зайнятості, а й створює нові канали реалізації праці, особливо у сфері послуг. Водночас існують ризики: нестабільність доходів, відсутність соціального захисту та нерівність доступу (Резнікова та ін., 2023).

Цифровий маркетинг у кризових і трансформаційних умовах виконує функції аналітики потреб, комунікації та підтримки бізнесу. За даними RAU (2024), понад 70% ритейлерів використовують таргетовану рекламу та омніканальні стратегії. Конференція ROMI 2024 (Newage Agency, 2024) показала, що автоматизація комунікацій знизила витрати на рекламу на 20–25% та підвищила ефективність персоналізованих кампаній. Використання штучного інтелекту стало масовим явищем: понад 40% українських компаній інтегрували його у свої стратегії. Приклади підтверджують ці тенденції: кампанії Ланет CLICK забезпечили зростання онлайн-продажів на 15%, а автоматизація від eSputnik скоротила час обробки клієнтських запитів на 30% і підвищила конверсію e-mail-кампаній. Використання чат-ботів та прогнозної аналітики у маркетингу підвищило ROI рекламних кампаній на 18% (GiftsUA, 2024). Це свідчить, що цифровий маркетинг став інструментом довіри й адаптації, але водночас породжує дискусію щодо етичних стандартів.

Соціальні мережі перетворилися на інфраструктуру комунікацій, яка мобілізує ресурси та підтримує бізнес. За даними НБУ, понад 60% приватних пожертв

на армію у 2022–2023 рр. здійснювались через Facebook, Instagram, Telegram. Освітні платформи Prometheus та Coursera зафіксували зростання українських слухачів на 40%, що свідчить про використання соціальних комунікацій для перекваліфікації. Водночас вони породили нові професії: менеджер з ком'юніті, контент-креатор для TikTok та Reels, фахівець з кризових комунікацій (Alife.com.ua, 2024). У торгівлі виникли нові цифрові ролі — менеджер з маркетплейсів, спеціаліст з оптимізації клієнтського досвіду, аналітик даних продажів. В освіті — координатор онлайн-курсів та менеджер освітніх платформ. Це свідчить про розширення сфери прикладання праці у цифрових екосистемах.

Синергія виникає тоді, коли інфраструктура платформи, аналітика та канали маркетингу, а також соціальні мережі працюють як взаємопідсилювальні компоненти одного контуру: виявлення попиту, мобілізація пропозиції, узгодження очікувань, верифікація якості та масштабування. У такій системі працівник постає як «портфельний суб'єкт» із цифровим профілем, бізнес виступає інтегратором даних і компетенцій, а держава виконує роль модератора стандартів та інклюзії. Міжнародні дослідження підтверджують ефективність цієї конфігурації. За даними ILO (2023), синергія платформ і комунікацій знижує транзакційні витрати та пришвидшує процеси пошуку роботи. OECD (2022) наголошує, що платформи у поєднанні з маркетинговими інструментами створюють нові моделі зайнятості. Дослідження у журналі Industrial and Corporate Change (Oxford Academic, 2021) показує, що інтеграція платформних механізмів і соціальних мереж підвищує прозорість ринку праці.

Український контекст демонструє, що платформи під час війни стали механізмом виживання для малого бізнесу та фрилансерів; Гук Л. (2024) акцентує на розвитку цифрових компетенцій як бази для експортного зростання послуг праці. У результаті формується нова модель ринку праці, де виникають професії — контент-менеджери, SMM-спеціалісти, таргетологи, менеджери з інтернет-продажів, аналітики даних у маркетингу, кризові комунікаційні менеджери у соцмережах. Це свідчить про те, що нові професії не лише задовольняють попит, а й формують нову якість прикладання праці. Водночас дискусійні виклики — нерівність доступу, нестабільність доходів, ризики маніпуляцій та «вигорання на метрику» — залишаються актуальними. За умови належної регуляції та розвитку цифрових компетенцій синергія здатна стати основою інклюзивної та продуктивної сфери прикладання праці, яка поєднує гнучкість, інновації та соціальну відповідальність.

Ключові слова: глобальна невизначеність, цифрові екосистеми, сфера прикладання праці, соціальні мережі, цифровий маркетинг.

Список використаних джерел

1. GiftsUA. (2024). AI в маркетингу в Україні: кейси українських компаній. Retrieved from https://giftsua.com/advotary/statti-2/ai-v-marketyngu-v-ukrayini-kejsy-ukrayinskyh-kompanij/

2. Helvetas. (2025). Дослідження ринку праці 2024–2025: Запит бізнесу, виклики та стратегія впливу. Київ: Helvetas. Режим доступу: https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Eu-

rope-Caucasus/Ukraine/Social%20Housing%20Reform%20in%20Ukraine/Labor%20Market%20Assessment%202024-2025%20Business%20Demand,%20Challenges,%20Strategy%20For%20Impact-UA.pdf
3. International Labour Organization. (2023). World employment and social outlook: Trends 2023. Режим доступу: https://www.google.com/search?q=https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-2023/WCMS_870420/lang--en/index.htm
4. Newage Agency. (2024). ROMI 2024. Автоматизація маркетингових комунікацій: кейси провідних компаній. Retrieved from https://newage.agency/blog-uk/romi-2024-avtomatyzatsia-marketynhovykh-komunikatsij-kejsy-providnykh-kompanij/
5. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). Digital labour platforms and the future of work. OECD Publishing. Режим доступу: https://www.google.com/search?q=https://www.oecd-ilibrary.org/employment/digital-labour-platforms-and-the-future-of-work_8b5925e8-en
6. Retail Association of Ukraine. (2024). Актуальні маркетингові стратегії у 2024 році – кейси від Ланет CLICK. RAU. Retrieved from https://rau.ua/news/marketingovi-strategii-2024-lanet/
7. Близнюк, В., Бурлай, Т., & Гук, Л. (2024). Законодавчо-правове регулювання платформної зайнятості у контексті соціальної стійкості держави. Економіка та прогнозування, 4, 49–64. Режим доступу: https://doi.org/10.15407/etet2024.04.049
8. Гук, Л. П. (2024). Платформна зайнятість як інструмент подолання дефіциту робочої сили та розвитку людського капіталу. Business Inform. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-285_292.pdf
9. Резнікова, Н., Булатова, О., Панченко, В., & Іващенко, О. (2023). Цифрова трансформація ринку праці: платформна економіка і нові загрози нерівності. Агросвіт, 18. Режим доступу: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4827/1/cifr_2023_18.pdf

Маркетинг стійкості (resilience marketing): моделі поведінки брендів у довготривалих кризах

Єлизавета Онищенко
здобувачка ОП «Маркетинг» Гр. МА-23к,
Фахового коледжу
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: OnyshchenkoYO@krok.edu.ua
Ірина Мала
старший викладач кафедри
маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamb@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобальної нестабільності довготривалі кризи стають не винятком, а звичним середовищем функціонування бізнесу. Економічні шоки, військові конфлікти, енергетичні та логістичні виклики, інформаційні кампанії й стрімке поширення цифрових технологій переформатовують правила ринку та змінюють очікування споживачів. У таких обставинах традиційні маркетингові стратегії не завжди забезпечують здатність бренду зберігати свою релевантність. Саме тому маркетинг стійкості (resilience marketing) постає як новий системний підхід, що дає можливість компаніям адаптуватися, приймати стратегічно виважені рішення та підтримувати довіру споживачів у періоди затяжної невизначеності.

Зростаюча роль цифрових платформ, швидкість інформаційних реакцій та підвищена чутливість аудиторії до соціальної відповідальності брендів роблять моделі стійкої поведінки не просто конкурентною перевагою, а вимогою для виживання. Вивчення цих моделей має важливе наукове та практичне значення, адже дозволяє зрозуміти механізми, які підтримують життєздатність брендів у складних ринкових умовах.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність брендів у довготривалих кризових умовах.

Предмет дослідження: моделі та інструменти маркетингу стійкості, що забезпечують адаптацію та стабільність брендів під час пролонгованих криз.

Мета дослідження: систематизувати підходи resilience marketing та проаналізувати моделі поведінки брендів у довготривалих кризах, визначивши їх вплив на конкурентоспроможність.

На основі бібліографічного та аналітичного огляду визначено, що маркетинг стійкості поєднує стратегічні, репутаційні, комунікаційні й цифрові інструменти, спрямовані на підтримку життєздатності бренду в умовах затяжної невизначеності. Встановлено, що найбільш поширеними моделями поведінки брендів є:

• адаптивна модель, орієнтована на швидке коригування продукту, комунікації та ціннісних пропозицій;

• модель превентивної трансформації, що передбачає реконфігурацію бізнес-процесів і створення нових ринкових можливостей;

• репутаційно-ремонтна модель, спрямована на відновлення довіри після кризових загострень;

• комунікаційно-емпатична модель, у межах якої бренд формує емоційну підтримку, прозорість та діалог із цільовою аудиторією.

Дослідження показує, що цифрові технології — big data, аналітичні платформи, системи моніторингу репутаційних ризиків, алгоритмічні моделі поведінки споживачів — підвищують ефективність маркетингу стійкості. Саме вони дозволяють брендам працювати в режимі реального часу та швидко тестувати альтернативні комунікаційні сценарії.

У практичному вимірі встановлено, що найвищу стійкість демонструють бренди, які поєднують кілька моделей одночасно, інтегрують agile-підходи, проводять регулярний аудит ризиків і застосовують багатоканальні інструменти комунікації. Додаткову перевагу формують цифрові метрики — індекс довіри, швидкість відновлення репутації, рівень залученості споживачів, стабільність повторних покупок.

Висновки: Маркетинг стійкості формується як комплексний підхід, що визначає здатність бренду функціонувати, адаптуватися та розвиватися у середовищі затяжної невизначеності. Результати дослідження підтверджують, що ефективність залежить від цифрової зрілості бренду, стратегічної гнучкості та вміння поєднувати адаптивні, репутаційні та емпатичні стратегії. Використання сучасних цифрових інструментів і систем моніторингу ризиків пришвидшує реакцію на зовнішні зміни та забезпечує стійке збереження конкурентних переваг.

Ключові слова: маркетинг стійкості; resilience marketing; бренд; затяжні кризи; моделі поведінки бренду; цифрові інструменти; адаптивність.

Список використаних джерел

1. Березюк В.О. Теоретичні основи та особливості брендингу на споживчому ринку / В. О. Березюк, І. Б. Мала // Ефективна економіка. - 2025. - № 7. - DOI http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.92

2. Актуальні тенденції у розвитку брендів. Києво – Могилянська Бізнес Школа. 2023.URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/aktualni-tendencziyi-u-rozvitku-brendiv

3. Павлова А.О. Інфлюенсери, механізм впливу на репутацію бренду та сприйняття споживачами / А. О. Павлова, І. Б. Мала // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2024. https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2147

Цифрова екосистема бренду: сайт, соцмережі, контент, CRM, аналітика

Марія Маслова
здобувач групи МА-23к,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: MaslovaMV@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamb@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336

Актуальність дослідження. Сучасні бренди функціонують у середовищі, де цифрова взаємодія стала основним каналом комунікацій. Масова діджиталізація, розвиток мобільних платформ і аналітики змінили спосіб сприйняття бренду та вимоги споживачів до швидкості реакції, персоналізації й зручності доступу до інформації. У цих умовах цифрова екосистема перестає бути набором окремих інструментів — вона перетворюється на інтегровану систему управління всією взаємодією між брендом і користувачем [1]. Грамотне проєктування такої екосистеми підвищує конкурентоспроможність, формує довіру та забезпечує сталість маркетингових рішень.

Мета дослідження проаналізувати структуру цифрової екосистеми бренду та визначити функціональні зв'язки між її ключовими елементами — сайтом, соціальними мережами, контентом, CRM-системами та аналітичними інструментами — з позиції їхнього впливу на ефективність комунікацій.

Об'єкт дослідження - цифрова екосистема бренду як інтегрована система цифрових платформ і каналів.

Предмет дослідження є структурні елементи цифрової екосистеми бренду, їхню взаємодію та вплив на поведінку споживачів.

Наукова новизна полягає в уточненні інтегрованої моделі цифрової екосистеми бренду, у межах якої вебсайт, соціальні мережі, CRM та аналітика розглядаються як взаємозалежні компоненти, що формують єдиний користувацький досвід. Доведено, що ефективність комунікацій суттєво зростає за умови синхронної роботи всіх елементів екосистеми на основі даних [2; 6].

Цифрова екосистема бренду виступає багаторівневою системою, яка забезпечує безперервну та персоналізовану взаємодію зі споживачем. Її основу становлять п'ять ключових компонентів: вебсайт, соціальні мережі, контент, CRM-система й аналітичні інструменти. Їхня взаємодія визначає повноту комунікаційного циклу, рівень залучення аудиторії та якість користувацького досвіду.

Сайт виконує роль головної точки входу до бренду, забезпечуючи інформування, конверсію та збір даних. Його ефективність залежить від адаптивності, UX-дизайну, швидкості завантаження та SEO-оптимізації [1]. У більшості галузей частка мобільного трафіку перевищує 70 %, що потребує побудови мобіль-

ної версії як пріоритетної. Крім того, вебсайт повинен інтегруватися з CRM та аналітичними сервісами, формуючи єдиний ланцюг поведінкових даних користувача.

Соціальні мережі дозволяють бренду формувати емоційний зв'язок із аудиторією, будувати спільноти та вести діалог у реальному часі. Вони доповнюють сайт, забезпечуючи охоплення, швидкий доступ до контенту, реакції, інтерактиви та персоналізовані формати взаємодії. У цифровій екосистемі вони працюють як «фронт-офіс» бренду, тоді як сайт і CRM — «бек-офіс».

Контент формує образ бренду, пояснює продукт, підтримує SEO та забезпечує взаємодію у різних каналах. Він включає статті, відео, короткі ролики, подкасти, інфографіку, e-mail-розсилки. Багатоформатність забезпечує адаптацію до різних сегментів споживачів та етапів воронки — від обізнаності до лояльності [2]. Контент-планування дозволяє пов'язувати матеріали між собою, створюючи цілісну комунікаційну логіку.

CRM забезпечує збереження, сегментацію й аналіз даних про клієнтів, автоматизацію комунікацій та персоналізовані пропозиції. Саме CRM перетворює хаотичні контакти з аудиторією на структуровану систему управління взаємодією [3]. Вона отримує дані з сайту, соцмереж, e-commerce та формує індивідуальні сценарії для користувачів.

Аналітика вимірює результати роботи екосистеми, дозволяючи бренду оптимізувати UX, визначати критичні точки втрати трафіку, порівнювати ефективність каналів та приймати рішення на основі об'єктивних метрик. Для брендів зростає важливість поведінкової аналітики, атрибуції трафіку та побудови Data-Driven Marketing [4].

Екосистема працює ефективно лише за умови взаємопов'язаності всіх елементів: сайт збирає дані → CRM аналізує → контент підтримує → соцмережі залучають → аналітика коригує → бренд підсилює комунікації. [5]. Такий підхід формує синергію, що підвищує якість користувацького досвіду та довготривалу конкурентоспроможність.

Висновок: Інтегрована цифрова екосистема бренду є стратегічною основою ефективних комунікацій. Її результативність залежить від узгодженості роботи сайту, соціальних мереж, контентної стратегії, CRM та аналітики. Системний підхід забезпечує персоналізацію, підвищує довіру, формує лояльність і сприяє зростанню конкурентоспроможності бренду в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: бренд; цифрова екосистема; CRM; соціальні мережі; аналітика; контент-стратегія; комунікації; цифровий маркетинг.

Список використаних джерел

1. Перевозова, І., & Жарська, Т. (2023). РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ. Економіка та суспільство, (53). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-76

2. Радкевич Л. А. Розвиток digital brand'a: проблеми та перспективи / Л. А. Радкевич // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні

відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 20(3). - С. 6-11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(3)__3.
3. Остапенко Т. Г., Созинова І. В., Ковпік В. В. Сучаснии брендинг у цифровіи економіці. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 322 – 327. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-46
4. Танасійчук А. М. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу / А. М. Танасійчук, С. О. Сіренко, В. В. Пневський // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2020. - Вип. 1. - С. 161-167. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_1_25.
5. Мала І. Комунікація лідера як стратегія виживання організації в турбулентні часи / І. Мала // Лідерство, бізнес-процеси та стале майбутнє: зб. матеріалів наук.-практ. конф. (м. Київ, 27 вересня 2025 р.). - Київ: Університет економіки та права «КРОК» / Бізнес Школа КРОК, 2025. - С. 19-24. https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/8614

Соціально-відповідальний маркетинг – маркетинг зелених технологій

Ірина Петрова
д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403
Олена Кофанова
д.п.н., к.х.н., професор, професор кафедри геоінженерії,
Національний технічний університет України,
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
e-mail: alexina555@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-9851-6392

Сьогодні питання охорони навколишнього середовища, а також ідеї інвайронменталізму, сталого розвитку і зеленої циркулярної економіки все частіше стають пріоритетами соціально-відповідальної підприємницької діяльності. З одного боку, це пов'язано з високим рівнем забруднення довкілля, виникненням екологічних криз на планеті, погіршенням стану здоров'я людей, які мешкають на забруднених територіях, нераціональним використанням невідновлювальних природних ресурсів, що у підсумку загрожує сталому розвитку суспільства і біосфери. З іншого боку, відбувається стійка тенденція до зміни традиційних видів діяльності людини на орієнтовану на екологічний менеджмент і маркетинг, що своєю чергою допоможе вирішити вже існуючі екологічні проблеми і запобігти виникненню нових екологічних криз, дотримуючись принципів ESG (environmental, social, and governance principles).

Отже, в цьому контексті важливим є застосування відповідного інструментарію екологічного менеджменту і маркетингу задля підвищення ефективності і конкурентоспроможності бізнесу. Важливо зазначити, що значну роль у еволюції екологічного (зеленого) маркетингу відіграє концепція соціально-відповідального маркетингу, де підприємства значну увагу приділяють саме поліпшенню життєвого рівня населення з урахуванням існуючих і потенційно можливих соціальних та екологічних проблем. Паралельно з цим розвиток отримала і діяльність, пов'язана не тільки з захистом навколишнього природного середовища, а й з виробництвом і споживанням екологічно чистої продукції, здорових продуктів харчування (органічні продукти), здорового способу життя тощо.

Загальноприйнятого тлумачення термінів «екологічний маркетинг» та «зелений маркетинг» не існує. До цих понять вчені традиційно відносять екологічність і екодружність виробничих процесів, екологічну політику і відповідальність бізнесу, а також екобезпеку впродовж всього життєвого циклу продукції. Соціальна відповідальність бізнесу передбачає зосередження уваги на раціональному використанні цінних природних ресурсів використанні, застосуванні інноваційних, більш екологічно дружніх, технологій для підвищення ефективності виробництва, мінімізації утворення відходів і потрапляння

шкідливих речовин у навколишнє середовище, запобігання руйнування природних екосистем. Отже, на ринку успішне вирішення екологічних проблем суспільства перетворилося на основну конкурентну перевагу зі стійким інтересом споживачів.

Так, за даними Американської асоціації маркетингу (AMA) екологічному маркетингу можна надати три визначення, а саме [1, с. 2]:

• по-перше, екологічний (зелений) маркетинг це маркетинг продуктів, які є екологічно безпечними (у споживчому маркетингу);

• по-друге, це розробка і реалізація товарів, які під час проєктування враховують і спрямовуються на мінімізацію шкідливого впливу довкілля або на покращення його стану (для соціального маркетингу);

• по-третє, зелений маркетинг це екологічно безпечні процеси проєктування, виготовлення, просування і пакування товару (у розгляді маркетингу довкілля). У цьому контексті екологічний маркетинг це всі заходи, спрямовані на вироблення і споживання продукції для задоволення потреб людства з мінімальним впливом на довколишнє середовище.

Концепція сталого, стійкого розвитку суспільства і біосфери набула свого розвитку з кінця 1990-х–на початку 2000-х років після доповіді Генеральної секретарки ООН того часу Г. Г. Брундтланд на Міжнародній Комісії з довкілля та розвитку (1987 р.). Саме тісні взаємозв'язки між економічним, екологічним і соціальним розвитком суспільства, залежність добробуту населення від стану і перспектив розвитку навколишнього природного середовища, необхідність раціонального використання цінних природних ресурсів лягли в основу спочатку концепції сталого розвитку, а потім і концепції зеленої циркулярної економіки. Як наслідок, найбільш соціально відповідальні компанії почали активно впроваджувати принципи зеленого, сталого маркетингу у свою діяльність, звертаючи особливу увагу на спрямування діяльності на майбутнє, на задоволення потреб споживачів, на справедливе споживання і раціональне використання ресурсів.

Отже, враховуючи вище написане, можна окреслити такі основні риси екологічного (зеленого) маркетингу:

• задоволення екологічних потреб споживачів, які прагнуть вживати екологічно безпечні харчові продукти, переймаються проблемами збереження здоров'я, здорового способу життя;

• досягнення таких цілей підприємства, як збільшення прибутку за рахунок екологічних ініціатив, націленості на екодружність і безпечність продукції і забезпечення таким чином конкурентних переваг на ринку;

• збереження навколишнього природного середовища і раціональне використання природних ресурсів, що у підсумку сприятиме все більш тісному взаємозв'язку між економічною, екологічною і соціальною сферами життя людини.

Отже, головним аспектом впровадження екологічного маркетингу є дотримання рівноваги між економічною і екологічною вигодою, що може бути досягнуто, наприклад, шляхом дотримання певних вимог і правил з урахуванням

особливостей концепцій сталого розвитку і зеленої циркулярної економіки. Відповідно до праці О. В. Садченка [2, с. 16], за носіями екологічних потреб і варіантами їх задоволення екологічний маркетинг можна розподілити на 5 типів, серед яких, наприклад:

• екологічний маркетинг I типу – такий тип маркетингу, коли виробництво товарів і послуг відбувається, суворо дотримуючись вимог чинного природоохоронного законодавства, тобто враховуються всі нормативи і обмеження (гранично допустимі концентрації, гранично допустимі викиди і скиди, гранично допустимі рівні впливу різноманітних фізичних чинників тощо), і при цьому товари чи послуги не відрізняються від традиційних. Таких принципів маркетингу дотримуються підприємства, які, наприклад, дбають про екологічність виробництва, зменшення «карбонового сліду» за рахунок мінімізації спалювання високовуглецевих викопних палив, скорочення обсягів викидів парникових газів тощо;

• екологічний маркетинг II типу – тип маркетингу, який сприяє задоволенню саме підвищених екологічних потреб споживачів завдяки виробництву екологічних товарів і послуг (наприклад, виробництво екоодягу, органічних продуктів харчування тощо);

• екологічний маркетинг III типу це маркетинг природних умов і ресурсів. При цьому головними споживачами є національні уряди і органи місцевого самоврядування;

• екологічний маркетинг IV типу це власне маркетинг природоохоронної діяльності, головною метою якого є збереження природної рівноваги і середовища існування людей, а також відновлення порушених екосистем. При цьому суб'єктами є органи державної і місцевої влади, різноманітні міжнародні організації і громадські рухи;

• екологічний маркетинг V типу є по суті маркетингом екологічних знань і сучасних екологічно дружніх технологій, які відповідають чинному природоохоронному законодавству. Сюди відносять також знання екологічного аудиту, проведення консалтингу тощо, а суб'єктами виступають вчені, наукові організації, консалтингові фірми та ін.

Зрозуміло, що більшість підприємств у своїй діяльності поєднують різні типи екологічного маркетингу. До прикладу, це може бути поєднання екологічного виробництва (I тип), екологічно дружнього товару (II тип) і екологічних ініціатив з відновлення пошкоджених екосистем (IV тип). При цьому важливим є створення позитивного екологічного іміджу організації, впізнаваного екологічного бренда тощо (додати екологічний PR), забезпечувати суспільство достовірною інформацією щодо екологічної діяльності підприємства, розвивати екологічну свідомість працівників і споживачів, займатися просвітницькою роботою тощо. Тобто необхідним є створення екологічно спрямованої стратегії і забезпечення комплексного підходу до кожної зі складових екологічного (зеленого) маркетингу.

Ключові слова: соціально-відповідальний маркетинг; екологічний зелений маркетинг; ESG-принципи; сталий розвиток; екологічні потреби споживачів.

Список використаних джерел

1. Choudhary A., Gokarn S. Green marketing: A means for sustainable development. Journal of Arts, Science & Commerce. 2013. P. 26–32.

2. Зіновчук Н. В., Ращенко А. В. Екологічний маркетинг: навч. посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2015. 190 с.

Просування бренду українського виробника (на прикладі ТОВ «ДРАЙД ФУДЗ»)

В'ячеслав Довгаленко
студент кафедри маркетингу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: DovhalenkoVS@kror.edu.ua
Ірина Петрова
доктор екон. наук, професор,
кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

Сучасний ринок харчових продуктів України проходить етап трансформації: споживач стає більш вибагливим, орієнтуючись на здоровий спосіб життя (ЗСЖ) та зручність споживання (food-to-go). У сегменті м'ясних снеків це створює вікно можливостей для брендів, які можуть запропонувати продукт із «чистим» складом (clean label) та високим вмістом білка.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «ДРАЙД ФУДЗ» — вітчизняного виробника, що працює під брендом ObJerky. Компанія вже займає нішу преміальних снеків, проте для масштабування бізнесу та утримання ринкової частки в умовах зростаючої конкуренції (зокрема з боку імпортних гігантів на кшталт Jack Link's) виникла необхідність запуску нової, більш оптимізованої товарної лінійки.

Аналіз діяльності ТОВ «ДРАЙД ФУДЗ» за 2022–2024 роки демонструє стрімку позитивну динаміку, що підтверджує готовність компанії до інвестицій у нові продукти:

• Дохід від реалізації зріс на 162,4%: з 24,8 млн грн у 2022 році до 65,1 млн грн у 2024 році.

• Чистий прибуток збільшився на 150,3%, досягнувши 3,05 млн грн у 2024 році.

• Середньорічний темп зростання (CAGR) доходу становить 60%, що є вкрай високим показником для харчової галузі.

Водночас було виявлено критичні вразливості у структурі собівартості. Сировинна складова (м'ясо) займає 57,5% у собівартості продукції, а енергоносії та пакування — ще понад 12%. Це робить бізнес чутливим до коливань цін на агроринку та енергоресурси. Точка беззбитковості для нових SKU становить близько 860 кг реалізації, що вимагає агресивної збутової політики.

Компанія використовує стратегію диференціації, позиціонуючи ObJerky як здоровий білковий перекус. Аналіз маркетингових кампаній 2022–2024 років показав такі результати:

• ROI маркетингу (повернення інвестицій) зріс зі 172% до 200% у 2024 році.

• Частка нових товарних позицій (SKU) у загальному виторгу досягла 70%, що свідчить про успішне прийняття новинок ринком.

• Вартість залучення клієнта (CAC) становить 240 грн при життєвій цінності клієнта (CLV) у 960 грн. Співвідношення CLV/CAC = 4:1 є позитивним сигналом.

Проте було виявлено «вузьке місце»: рівень повторних покупок становить лише 30%, що нижче цільового орієнтира у 40%. Це означає, що компанія ефективно залучає нових клієнтів, але недостатньо працює над їх утриманням, що обмежує довгострокову прибутковість.

Для вирішення виявлених проблем та підвищення ефективності виведення нових продуктів розроблено комплексну програму, яка базується на трьох "китах": технологічній оптимізації, цифровізації маркетингу та Lean-логістиці.

Напрям 1: Технологічно-виробнича оптимізація

• Запропоновано перегляд рецептур та технологічного процесу для популярних SKU (на прикладі Beef Chilli 50 г):

• Зниження енерговитрат на сушіння на 21,8% завдяки модернізації режимів роботи обладнання.

• Оптимізація витрат на спеції та пакування (зниження на 10-11%).

• Результат: Собівартість одиниці продукції знижується з 63,70 грн до 57,10 грн (-10,4%). Це автоматично підвищує маржу на кожній пачці на 6,6 грн.

Напрям 2: Цифровізація та CRM (Маркетинг) Впровадження CRM-системи з елементами штучного інтелекту для персоналізації пропозицій. Мета — збільшити Retention Rate (утримання).

• Прогнозується зниження вартості залучення клієнта (CAC) з 240 до 200 грн.

• Зростання частоти повторних покупок з 1,3 до 1,7 разів на рік.

• Підвищення життєвої цінності клієнта (CLV) на 25% (до 1200 грн).

Напрям 3: Lean-логістика Впровадження принципів бережливого виробництва для зменшення втрат продукції при зберіганні та транспортуванні.

• Очікується зменшення відсотка браку/втрат з 2,0% до 0,8%.

• Економічний ефект лише від цього заходу оцінюється у 780 000 грн на рік.

Розрахунок інтегрального економічного ефекту доводить високу доцільність запропонованих змін. При інвестиціях у реалізацію програми в розмірі 1,8 млн грн, компанія отримає такі результати у перший рік після впровадження:

1. Чистий економічний ефект: Близько 3,8 млн грн (з урахуванням економії на собівартості та росту продажів).

2. Зростання прибутку: Чистий прибуток прогнозовано зросте на 93,7% — з 3,05 млн грн до 5,9 млн грн.

3. Показники рентабельності:

• Рентабельність продажів (ROS) зросте з 4,7% до 9,0%.

• Рентабельність інвестицій у проєкт (ROI) становитиме 213%, що означає, що кожна вкладена гривня принесе 2,13 грн прибутку.

4. Окупність: Термін окупності проєкту скоротиться до 1,1 року.

5. Стратегічні висновки та пропозиції

Реалізація запропонованої стратегії трансформує підхід ТОВ «ДРАЙД

ФУДЗ» до виведення нових продуктів. Замість ситуативного маркетингу впроваджується системний процес, що керується даними (data-driven).

Ключові рекомендації:

1. Масштабувати лінійку «Protein Series». Розрахунки показали, що функціональні високобілкові снеки можуть мати маржинальність понад 53%, ставши фінансовим драйвером портфеля.

2. Впровадити "Product Launch Dashboard": Єдину панель індикаторів, яка в реальному часі відстежує витрати на запуск, продажі та відгуки клієнтів, дозволяючи миттєво реагувати на відхилення.

3. Фокус на Retention: Перенаправити частину бюджету з агресивної реклами на програми лояльності, оскільки утримання існуючого клієнта через CRM є економічно вигіднішим, ніж постійне залучення нових.

Підсумок: Запропонована програма дозволяє ТОВ «ДРАЙД ФУДЗ» не лише оптимізувати витрати на 10–12%, але й майже подвоїти операційний прибуток, створивши фінансову базу для виходу на ринки Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України: Офіційні звіти та статистичні дані про ринок харчових продуктів.
2. https://Objerky.com
3. https://Opendatabot.ua
4. https://index.minfin.com.ua/ua/
5. https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/2918

Екологічно дружній стартап-рух у сфері розробки альтернативних джерел енергії

Ірина Петрова
д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403
Олена Кофанова
д.п.н., к.х.н., професор, професор кафедри геоінженерії,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
e-mail: alexina555@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-9851-6392

Концепції сталого розвитку і циркулярної зеленої економіки, що домінують сьогодні у суспільстві, безпосередньо впливають на світові бізнесові практики провідних підприємств і поведінку споживачів. Дослідження цих тенденцій потребує вивчення практичних аспектів ефективного управління сучасними маркетинговими процесами і застосування релевантного маркетингового інструментарію. Отже, актуальним є завдання оцінювання ступеня екологічної дружності стартап-проєктів, причому, і вже існуючих на ринку, і тих, що ще знаходяться на стадії розробки.

Раніше маркетологи розробляли свої стратегії, базуючись найчастіше на припущенні, що природні ресурси планети є необмеженими, а роль і бажання людини – пріоритетними, навіть не зважаючи на шкідливий вплив на стан навколишнього середовища (антропоцентричний підхід). У сучасному світі при переході до природоцентричного бачення постало актуальне питання: як утримувати клієнтів/споживачів і при цьому не наносити шкоди природному середовищу. Тобто на сьогодні спостерігаємо протилежну тенденцію – збільшення впливу екологічних проблем, у тому числі проблем підтримання здорового способу життя і органічного харчування, проблем захисту навколишнього середовища на маркетингові стратегії і маркетинговий інструментарій.

У сучасному маркетингу необхідно також звертати увагу на те, що у розвинутих країнах спостерігається зростання екологічної свідомості споживачів, які все більше і більше орієнтуються саме на екологічну дружність виробництва, екологічну безпеку продукції та/або послуг. І це створює додаткове навантаження на формування маркетингових стратегій підприємств. Таким чином, питання екологічності і збереження природного середовища стають дедалі важливішими у розвитку компаній. Вони змушені шукати нові екологічно безпечні рішення і технології, розробляти нові бізнесові стратегії, оцінювати ступінь екологічності (екодружності) своїх проєктів. І це, своєю чергою, значною мірою підвищує конкурентоспроможність підприємств на ринку, будучи надзвичайно перспективним напрямом діяльності [1, с. 2061].

У наш час саме екологічний маркетинг створює економічні та екологічні механізми і для відновлення порушеного природного середовища, і для забезпечення циркулярності економіки, і для переформатування свідомості людей на необхідність раціонального і ощадливого використання енергетичних та інших природних ресурсів.

Автори роботи [2, с. 291] визначають екологічний маркетинг як «…діяльність підприємства, спрямовану на розробку і реалізацію концепцій економіко-екологічного поводження підприємства, ціноутворення, просування на ринок і збут ідей, екотоварів та екопослуг, і являє собою новий концептуальний підхід, що дозволяє розробити механізми виживання в умовах екологічної кризи чи її загрози. Екологічний маркетинг дає можливість не тільки по-новому здійснювати процес стратегічного планування, але й вказує напрямки розв'язання багатьох проблем, пов'язаних з виникненням екологічних ризиків». У цьому контексті навіть забруднення середовища може бути значним поштовхом для розвитку нових ринкових можливостей – через створення екологічно безпечних товарів, засобів очищення води, повітря, ґрунтів, альтернативну енергетику, виробництва органічних продуктів харчування, забезпечення здорового способу життя тощо.

Зараз передові економічні практики здебільшого розвиваються на принципах зеленої трансформації, зеленого енергетичного переходу, тому стартап-рух у сфері альтернативної і зеленої енергетики набуває особливого значення. В світовій практиці відомо багато успішних зелених стартапів, наприклад, таких як SolarCity, Tesla, Powerwall, Powerpack та ін., а світовим лідером з впровадження альтернативних джерел енергії вважається Австралія [3]. У той самий час, найвідомішими вітчизняними стартапами в цій сфері є проєкти сенсор Ecoisme, SolarGaps, UGrid, зарядні станції GreenFuel, E-Line, мережа TOKA тощо [4].

Просування стартапу на ринок вимагає не тільки удосконалення управлінських підходів і заощадливого використання ресурсів підприємства, а й потребує оновлення маркетингового інструментарію. Таким чином, перед колективом стартапу Bio-Up постало завдання створити конкурентні екологічно дружні переваги, які не лише узгоджуються з завданнями сталого розвитку і циркулярної зеленої економіки [5], а й надають змогу заощадити цінні природні ресурси, сприяють зменшенню вуглецевого сліду (black carbon print), запобігають змінам клімату на планеті. Отже, виконання поставлених завдань надало змогу розробити маркетингову стратегію проєкту і створити алгоритм просування інноваційної продукції проєкту (рис. 1).

Загальновідомо, що бізнес-моделювання проєктів є дієвим інструментом опису його основних складових – цілей, бізнес-завдань, структури, стратегій, фінансових аспектів, особливостей ринку, маркетингового інструментарію тощо. І однією з найбільш популярних є бізнес-модель Canvas. Результати дослідження показують, що запропонований на рис. 1 алгоритм може бути ефективно імплементований у модель Canvas.

Рис. 1. Алгоритм маркетингового просування продукції авторського стартапу Bio-Up (*Джерело*: авторська розробка).

Отже, у дослідженні проведено аналіз бізнес-процесів у сфері просування саме зелених стартап-проєктів, і особливу увагу приділено авторському проєкту Bio-Up та розробці його бізнес-моделі. Проєкт має на меті перехід на альтернативні біопаливні джерела енергії, по-перше, за рахунок заміни каталізаторів у технологічному процесі отримання біодизелю, а, по-друге, за рахунок більш активного використання в якості сировини жировмісних відходів виробництва і споживання. Це, своєю чергою, надало змогу отримати значний еколого-економічний ефект, по-перше, від скорочення обсягів викидів шкідливих речовин з відпрацьованими газами дизелів, а, по-друге, завдяки зменшенню техногенного навантаження на сільськогосподарські угіддя. Проєкт сприятиме також заощадженню цінних природних ресурсів, зниженню викидів парникових газів і скороченню вуглецевого сліду (black carbon print).

Ключові слова: Екологічно дружній стартап-рух; альтернативні джерела енергії; сталий розвиток; циркулярна зелена економіка; екологічний маркетинг; маркетингова стратегія; біопаливо; вуглецевий слід.

Список використаних джерел

1. Gelderman C. J., Schijns J., Lambrechts W., Vijgen S. Green marketing as an environmental prac-

tice: The impact on green satisfaction and green loyalty in a business-to-business context. Business Strategy and The Environment. 2021. Vol. 32, Iss. 7. P. 2061–2077. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.2732.
2. Шпилик С., Фалович В. Екомаркетинг як інструмент поліпшення іміджу підприємства [Електронний ресурс]. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2 (7). С. 289-298. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12ssvpip.pdf.
3. Цікаві українські стартапи і проекти для переходу на «зелену» енергетику. The Epoch Times : веб-сайт. URL : https://www.epochtimes.com.ua/ostanni-novyny-ukrayiny/cikavi-ukrayinski-startapy-i-proekty-dlya-perehodu-na-zelenu-energetyku-124557 (дата звернення : 16.02.2025).
4. 15 українських еко-стартапів, які підкорюють світ. Голос Америки : веб-сайт. URL : https://www.holosameryky.com/a/uspishni-ukrainski-ekolohichni-startapy/4794604.html (дата звернення : 16.02.2025).
5. Mitchell R., Wooliscroft B., Higham J. Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy. Journal of Macromarketing. 2010. 30(2). P. 160–170.

Технології маркетингу у цифровому форматі

Зоряна Ткачук
студентка освітньої програми «Комп'ютерні науки», гр. UIUX-25,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: TkachukZY@krok.edu.ua
Денис Балдик
завідувач кафедри інформаційного менеджменту,
математики та статистики ННІІКТ,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: baldykdo@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2670-1190

Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовив переосмислення традиційних підходів до маркетингової діяльності. Для сучасного бізнесу цифровий маркетинг перестав бути лише інструментом просування — він став основою стратегічного управління взаємодією зі споживачем, формування бренду та побудови довгострокової конкурентної переваги. Саме тому дослідження актуальних цифрових маркетингових технологій та їхнього впливу на ефективність підприємств є важливою науковою та практичною задачею.

Цифровізація маркетингових процесів охоплює широкий спектр інструментів — від автоматизації рекламних кампаній до аналітики поведінки користувачів у режимі реального часу. Однією з ключових змін останніх років стало масове застосування алгоритмів машинного навчання, що забезпечують персоналізацію контенту, прогнозування попиту, оптимізацію витрат на рекламу та вибір найбільш продуктивних каналів комунікації. Платформи Meta, Google, TikTok, YouTube використовують складні алгоритми ранжування та моделі прогнозної аналітики, що дозволяє підприємствам досягати максимальної релевантності для цільових сегментів.

Важливим трендом залишається розвиток content-marketing та інтерактивних форматів взаємодії з аудиторією. Відеоконтент короткої форми (Reels, Shorts, TikTok) став домінантним у поведінковій моделі споживача, що потребує від підприємств адаптації креативних стратегій. Зростає роль UGC-контенту (user-generated content), оскільки він займає високу позицію в довірі споживачів та має значний вплив на рішення про покупку.

Окремої уваги заслуговують технології омніканального маркетингу. Сучасний споживач переміщується між різними платформами — сайтами, мобільними додатками, соціальними мережами, маркетплейсами. Успішні компанії створюють безшовний користувацький шлях (customer journey), забезпечуючи синхронізацію даних, персоналізовані рекомендації та узгоджені повідомлення в кожній точці контакту.

Важливим інструментом цифрового маркетингу є Big Data-аналітика. Збирання та обробка великих масивів даних дозволяє компаніям оцінювати поведінкові патерни, виявляти закономірності, оптимізувати асортимент, прогнозувати сезонні коливання попиту та будувати моделі LTV (lifetime value). Завдяки

автоматизації маркетингових процесів (Marketing Automation) підприємства скорочують витрати, підвищують ROI та швидше реагують на зміни ринку.

Значну роль відіграють також візуалізаційні технології та AR/VR-маркетинг. Бренди впроваджують інтерактивні примірочні, 3D-візуалізацію товарів, доповнену реальність у мобільних застосунках, що суттєво підвищує конверсію та рівень залученості. Подібні інструменти особливо ефективні у сегментах fashion, beauty, інтер'єру та e-commerce.

Сучасні маркетингові технології також орієнтовані на етичність, прозорість та довіру. Посилення вимог щодо конфіденційності даних (GDPR, ePrivacy, IOS-політика щодо трекінгу) спричинило переорієнтацію підприємств на моделі збирання first-party data. Це забезпечує більш контрольовану та безпечну роботу з аудиторією, знижує залежність від зовнішніх платформ та алгоритмів.

Таким чином, цифровий формат маркетингу формує нову парадигму комунікацій між бізнесом та споживачем. Технологічні рішення забезпечують глибоку персоналізацію, високу ефективність рекламних кампаній, оптимізацію ресурсів та зміцнення ринкової позиції підприємства. У контексті стрімких змін ринку саме гнучкість, інноваційність та орієнтація на дані визначають конкурентоспроможність сучасних компаній.

Список використаних джерел

1. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson, 2022.
2. Ryan D. Understanding Digital Marketing. Kogan Page, 2023.
3. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021.
4. Statista. Digital advertising worldwide — 2024 report. URL: https://www.statista.com/
5. HubSpot. The State of Marketing 2024. URL: https://www.hubspot.com/

Емоційна лояльність споживачів як ключовий ресурс маркетингу відносин: досвід українських брендів

Артем Засипко
студент кафедра маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZasypkoAY@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Петрова
д.е.н., професор, зав. каф.
маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

В умовах високої турбулентності українського ринку маркетинг дедалі частіше зосереджується на створенні не одноразових транзакцій, а тривалих взаємин між брендом і споживачем. Класичні підходи до лояльності - через бонуси, акції або кешбек - уже не є визначальними для повторної покупки. Люди очікують від бренду не вигоди, а зрозумілу позицію, людяність та спільність цінностей. Тому вагомим елементом маркетингу відносин стає емоційна лояльність - коли споживач повертається не через знижку, а завдяки відчуттю симпатії, довіри та причетності до певної історії.

Сьогодні особливо помітно це на прикладі українських компаній, які працюють під час війни та економічної нестабільності. Такі бренди, як «Сільпо», Monobank, Uklon, Veterano Group чи «Молоко Галичина», розвивають не лише комерційні пропозиції, а й символічні зв'язки з клієнтами. Наприклад, «Сільпо» створює унікальний досвід споживання, який викликає позитивні емоції, - від дизайну магазинів до комунікації, наповненої гумором і культурними відсилками. Uklon відкрито демонструє відповідальну позицію щодо безпеки водіїв і підтримки армії, що формує довіру до сервісу навіть серед тих, хто рідко користується таксі. Veterano Group узагалі базує лояльність на справжній історії: коли бізнес заснований ветераном та підтримує військових, споживач відчуває, що купівля стає соціально значущою дією, а не просто обміном товару на гроші.

У таких умовах емоційна лояльність стає не додатковим бонусом, а конкурентною перевагою, що здатна утримувати клієнта навіть при зростанні цін або зменшенні його купівельної спроможності. Це пояснюється тим, що люди неохоче відмовляються від бренду, з яким пов'язана психологічна «історія стосунків»: вони продовжують підтримувати бізнес, який проявляє чесність у кризові періоди, бере відповідальність або допомагає суспільству. Таким чином, стратегія маркетингу відносин виходить за межі комунікацій і переходить у площину цінностей, репутації й реальних дій бренду.

Емоційна лояльність споживача також формує нову модель купівельної поведінки. Вона проявляється у раціонально «неприбуткових» рішеннях: наприклад, обирати українську кав'ярню дорожче, ніж міжнародні мережі;

віддавати перевагу українським продуктам під час дефіциту; чекати доставку від «свого» сервісу довше, але не переходити до конкурентів. У таких ситуаціях покупець діє як учасник спільноти, а не лише як споживач. Це і є найвищий рівень відносинного маркетингу - коли бренд стає частиною ідентичності людини.

Отже, у сучасній Україні емоційна лояльність перетворюється на ключовий ресурс довгострокового розвитку бізнесу. Вона не лише підтримує продажі, але й зміцнює соціальний капітал бренду, робить його важливим для суспільства. У майбутньому саме довіра, щирість і ціннісні орієнтири визначатимуть позицію компаній, а лояльність стане результатом не економічних стимулів, а справжніх стосунків, що є сутністю маркетингу відносин.

Ключові слова: емоційна лояльність, маркетинг відносин, українські бренди, довіра споживачів, цінності бренду, споживчий досвід, поведінка споживачів, тривалі взаємини, символічні зв'язки, соціальна відповідальність бренду, ідентичність споживача.

Список використаних джерел

1. Капіца С.Ю., Петрова І.Л. Особливості поведінки споживачів на ринку FMCG в Україні. - «Грааль науки», No 57 (жовтень, 2025), с. 74-82.

2. Виноградова О. В., Писар Н. Б. Управління лояльністю споживачів : навч. посіб. / О. В. Виноградова, Н. Б. Писар. — Київ : ДУТ, 2021.

3. Макарова В. В. Маркетинг відносин : навч. посіб. / В. В. Макарова. — Суми : Університетська книга, 2020.

Емоційний цифровий брендинг роботодавця

Науковий керівник:
Ірина Петрова
д.е.н., професор, зав. каф.
маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403
Анастасія Язепчик
студентка магістратури спеціальності «Маркетинг»,
Кафедра маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: yazepchik22@gmail.com,
ORCID: 0009-0009-3676-2043

Емоційний цифровий брендинг роботодавця є однією з головних складових сучасного маркетингу персоналу, що вибудовується на перетині HR-комунікацій, цифрових технологій та поведінкової психології [2; 4]. Трансформація ринку праці, розвиток соціальних мереж і зміни у способах взаємодії роботодавців із потенційними кандидатами призводять до того, що саме емоційна складова цифрової комунікації стає вирішальною у процесах залучення, утримання та формування довіри до бренду роботодавця [1]. У цифровому середовищі емоції виступають каталізатором уваги, інтересу та лояльності, що робить їх одним із найпотужніших інструментів конкурентної боротьби між компаніями [3].

Емоційний цифровий брендинг роботодавця можна визначити як систему комунікаційних дій у цифровому просторі, спрямованих на створення позитивного емоційного образу компанії, який формує довіру, відчуття безпеки, близькості й автентичності в кандидатів. Це не лише інформування про вакансії та умови праці, а й побудова стійкої емоційної ідентичності роботодавця, яка відображає цінності, стиль управління, корпоративну культуру та реальний досвід співробітників. Така ідентичність дозволяє компанії позиціонувати себе не як «місце роботи», а як спільноту, яка підтримує розвиток, цінує автентичність та створює емоційно комфортне середовище.

У світі цифрової конкуренції потенційні кандидати дедалі частіше орієнтуються не лише на матеріальні фактори працевлаштування, а й на емоційну атмосферу, внутрішній клімат та людські взаємини в організації. Саме тому компанії активно застосовують соціальні мережі як канал емоційного впливу. На платформах Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn формується візуальний і смисловий ряд, який сприймається аудиторією значно швидше та ефективніше, ніж традиційні HR-інструменти [3]. Дослідження свідчать, що відеоконтент, історії співробітників, щирі персоналізовані повідомлення та формати storytelling забезпечують вищий рівень довіри та взаємодії порівняно з формальними інформаційними матеріалами [1].

Додатково емоційний брендинг дозволяє роботодавцю адаптуватися до

особливостей поколінь, що виходять на ринок праці. Молодші покоління (Y і Z) очікують від компаній прозорості, відкритого діалогу, можливості побачити реальні робочі процеси та справжні емоції співробітників. Вони сприймають бренд роботодавця не як статичний образ, а як живу систему цінностей і взаємодій, що формується у соціальних мережах щодня. У цьому контексті емоційний цифровий брендинг виступає засобом встановлення «людяного контакту» між компанією та кандидатом у середовищі, що характеризується інформаційним перевантаженням і високим рівнем недовіри до традиційних рекламних повідомлень [3].

Особливість емоційного брендингу полягає у здатності впливати на психологічні механізми сприйняття: емпатію, ідентифікацію, соціальне порівняння, відчуття спільності та приналежності. Коли кандидат бачить у комунікаціях компанії реальних людей, їхні історії успіху, професійний розвиток, емоційні переживання та повагу з боку роботодавця, він легше уявляє себе частиною організації [4]. Це підвищує мотивацію та готовність розглядати співпрацю навіть за умов нижчої заробітної плати, якщо емоційний комфорт виглядає переконливо [2]. У таких умовах емоційний фактор стає не просто супровідним елементом, а важливою складовою ціннісної пропозиції роботодавця.

Цифрові технології дозволяють компаніям формувати багаторівневий емоційний вплив за допомогою візуальних, аудіальних та інтерактивних інструментів [3]. Відеоролики з елементами лайв-спостереження, короткі динамічні відеоформати, спонтанні моменти робочого процесу створюють образ щирості та відкритості [1]. Інтерактивні опитування, Q&A-сесії, прямі ефіри сприяють появі ефекту діалогу між роботодавцем і потенційними працівниками, що значно зміцнює емоційний зв’язок [3]. Використання корпоративної айдентики, кольорової палітри та символів підсилює впізнаваність бренду, а регулярність публікацій формує в аудиторії відчуття стабільності та передбачуваності.

Ефективність емоційного цифрового брендингу можна оцінювати за такими показниками, як рівень залучення (engagement rate), кількість позитивних реакцій та коментарів, частота згадувань бренду у відкритому медіапросторі, кількість якісних відгуків на вакансії та динаміка зростання підписників у соціальних мережах [1; 3]. Важливим критерієм також є репутація компанії на ринку праці, яка формується не лише через офіційні канали, а й через відгуки співробітників на професійних платформах, у соціальних мережах та корпоративних спільнотах.

Емоційний брендинг роботодавця має вагомий вплив на процес прийняття рішень кандидатами. Люди схильні обирати ті компанії, які демонструють турботу, прозорість та щирість у взаємодії. Позитивні емоції формують відчуття надійності, що є особливо важливим у період економічної нестабільності та підвищеної конкуренції за таланти [2]. Компанії, які приділяють увагу емоційним аспектам цифрових комунікацій, демонструють вищий рівень довіри, нижчі показники плинності кадрів та кращі результати рекрутингових кампаній [4]. У довгостроковій перспективі емоційний брендинг сприяє формуванню сильного іміджу роботодавця, здатного витримувати кризові явища та репутаційні

виклики.

Таким чином, емоційний цифровий брендинг роботодавця є стратегічним інструментом у сучасному HR-маркетингу, що дозволяє компаніям не лише приваблювати таланти, але й формувати довготривалі відносини з кандидатами на основі емоційної взаємодії [1]. У цифрову епоху саме емоційні комунікації визначають ефективність бренду роботодавця, сприяють підвищенню його конкурентоспроможності та дозволяють компаніям створити унікальний образ, який резонує з очікуваннями цільової аудиторії [2; 3].

Ключові слова: емоційний брендинг роботодавця; цифрові комунікації; HR-маркетинг; соціальні мережі; емоційна ідентичність; цифровий бренд роботодавця.

Список використаних джерел

1. Гуменюк Д. О. Інструменти формування бренду роботодавця в умовах цифровізації економіки. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. №1. С. 41–48.

2. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетяван І. Маркетинг 5.0: технології для гуманістичного майбутнього. Київ: Наш Формат, 2022. 256 с.

3. Жулинська О. В. Цифровий брендинг роботодавця як інструмент залучення персоналу. Економіка та держава. 2022. №7. С. 85–89.

4. Панасюк В. М. Маркетинг персоналу в умовах цифрової трансформації: сучасні підходи та технології. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №4. С. 112–118.

Емоційно орієнтовані слогани як інструмент впливу на молодіжний ринок

Ксенія Захарова
к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: kfzakharova@gmail.com,
ORCID: 0009-0001-9045-2398
Уляна Писакіна
учениця 8 класу спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів №91,
м. Київ, Україна,
e-mail: um_kas@ukr.net

Роль рекламного слогана у сучасному світі набуває критичного значення, оскільки він є основним ключем до успіху та ідентифікації бренду в умовах цифрового шуму. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю зрозуміти унікальний психологічний механізм впливу слогана на молодіжну аудиторію, для якої традиційні раціональні рекламні повідомлення виявляються неефективними.

Проблема полягає в тому, що комунікація, позбавлена емоцій, здається молоді нудною, а тому не привертає уваги за критичні 3 секунди, необхідні для утримання уваги в соціальних мережах. Дослідження доводить, що необхідний перехід від фокусу на характеристиках продукту (що є суттю класичної реклами) до фокусу на самооцінці та цінності споживача. Наприклад, успіх слогана «Because You're Worth It» (L'Oréal) демонструє, що маркетинг повинен звертатися до внутрішньої ідентичності та мотивації аудиторії.

Вирішення проблеми неефективності традиційної реклами лежить у площині емоційно насичених та лідерських моделей вербальної комунікації. Емоційно насичені слогани, що створюють ефект особистісної важливості та активують бажання змін, ефективніше впливають на молодіжну аудиторію, ніж раціональні формулювання [1, 3]. Емоційне забарвлення активує центри мозку, стимулюючи запам'ятовуваність та дію, що підтверджується психолінгвістичними дослідженнями, вдосконалюючи механізм впливу на споживчу активність [4]. На відміну від раціональних аргументів, які губляться, емоційний вплив домінує у сприйнятті молоді.

На нашу думку, найкращими для молодіжного ринку є наступні типи слоганів:

1. гумористичні (викликають посмішку, створюють позитивний настрій та вірусний ефект через Tik Tok).

2. провокаційні (змушують замислитися, формують імідж інноватора).

3. стимулюючі (надихають до дії, як класичний еталонний «Just Do It» Nike, який став культовим прикладом потужного мотиваційного слогана).

Для досягнення успіху у маркетингу молодіжних продуктів необхідно впроваджувати системні інноваційні підходи, засновані на дослідженні:

• психологічне тестування ефективності - експериментальні дані (отримані через опитування, яке підтвердило нашу гіпотезу) фіксують кореляцію емоційної

амплітуди слогана зі ступенем лояльності (формулювання з домінуванням емоцій над логікою підвищують позитивне ставлення на 40-70% серед 14–20-річних);

• створення вірусного двигуна, адже слогани мають бути розроблені таким чином, щоб їх можна було легко використовувати у мемах, Stories та челенджах у соціальних мережах, перетворюючись на вірусний двигун бренду [2]. Необхідно створювати фрази, які молодь захоче використовувати для власного самовираження;

• практичні рекомендації для бізнесу, тому що необхідно наголосити на уникненні громіздких фраз і кліше, використання ритму, простоти та мови, що резонує з цінностями свободи та креативності. Ключ до успіху - це реальне тестування на цільовій аудиторії, а не покладання на інтуїцію.

Принципами створення «Емоційного магніту» для ефективного слогану для молодіжної аудиторії мають бути:

• автентичність та щирість: слоган має звучати природно, ніби вигадка друзів, а не нав'язлива реклама, оскільки молодь цінує щирість більше за кричуще переконуючі аргументи;

• уникнення токсичності: категоричні (наказові) та нудні (описові) слогани викликають відторгнення, оскільки не відповідають прагненню молоді до свободи;

• ритм та мова вкрай важливі з огляду на параметри сприйняття інформації представниками молодіжної цільової аудиторії - використання ритмічності, гумору, позитивних аксіологем і сленгу (в міру) для підсилення емоційної привабливості [6].

Таким чином, слоган виступає ключовим елементом маркетингу для молодіжних продуктів, поєднуючи роль ідентифікатора бренду з потужним психологічним інструментом впливу. Ефективний слоган є стратегічним містком між продуктом і серцями молоді, який підвищує продажі та впізнаваність, перетворюючи пасивних глядачів на активних промоутерів бренду. Підтвердження домінування емоційності остаточно верифікує гіпотезу: на молодіжному ринку емоційний резонанс перевершує раціональні аргументи, забезпечуючи довгострокову впізнаваність і конкурентну перевагу.

Ключові слова: вербальний маркетинг; рекламний слоган; емоційний вплив; молодіжна аудиторія; лідерські моделі комунікації; споживча активність; психолінгвістичні механізми.

Список використаних джерел

1. Василенко, С. В. (2025). Етичний брендинг як стратегічний ресурс сучасної компанії. Наукові записки Інституту журналістики КНУ ім. Т. Шевченка. Київ. Отримано з https://journ.knu.ua/nauka1/wp-content/uploads/2025/08/Brend-komunikatsii_zbirnyk_2025.pdf

2. Грицюта, Н. М. (2025). Етичні наративи українських брендів в умовах війни (2022–2025). Наукові записки інституту журналістики, 64(2), 115–127. DOI: https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.86.7

3. Віктор Я. (2025). Важливість комунікації бренду в соціальних мережах для прийняття

рішень про покупку косметики - результати дослідження покоління Z. Наукові записки Інституту журналістики КНУ ім. Т. Шевченка. Отримано з https://journ.knu.ua/nauka1/wp-content/uploads/2025/08/Brend-komunikatsii_zbirnyk_2025.pdf
4. Капран, С., & Іваненко, О. (2022). Вплив етичних комунікацій на репутацію брендів в умовах кризи в Україні. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Журналістика, (2), 37–45.
5. Червоний, М. В. (2020). Соціальна відповідальність і брендинг: практики українських компаній. Держава та Регіон, 42(3), 22–30.
6. Куваєва Т., Пілова К. Магеррамова І. (2021). Етика маркетингу та соціальна відповідальність як основа побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства [Marketing ethics and social re-sponsibility as the basis for building a customer-oriented enterprise strategy]. Економіка та суспі-льство, (29). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13

Роль маркетингу у розвитку компанії

Володимир Фуфалько
студент кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: fvp.vladimir@gmail.com
Науковий керівник:
Ірина Петрова
д.е.н., професор, зав. каф.
маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

1. Маркетинг як стратегічна функція компанії

Маркетинг є однією з центральних функцій сучасного бізнесу, оскільки визначає напрямок розвитку продуктів, комунікацій та взаємодії з ринком. Він формується не на етапі просування товару, а починається зі стратегічного аналізу потреб клієнта та визначення ціннісних пропозицій. У класичному підході Філіпа Котлера маркетинг — це процес створення, комунікації та доставлення цінності клієнту, а також управління взаємовідносинами, що приносять вигоду як компанії, так і споживачу. Такий підхід демонструє, що маркетинг є філософією ведення бізнесу, в якій цінність клієнта стоїть у центрі всіх управлінських рішень. Компанії, які розглядають маркетинг лише як інструмент продажів, обмежують свій потенціал, оскільки не формують довгострокових конкурентних переваг. У той час як підприємства, що інтегрують маркетинг у процеси стратегічного планування, отримують можливість прогнозувати попит, визначати сегменти ринку і формувати власні умови гри. Саме тому маркетинг виступає основою не тільки оперативних дій, але й управління компанією в цілому.

2. Маркетинг як інструмент розвитку продукту

Маркетинг формує основу для прийняття рішень щодо створення продукту, орієнтуючись на реальні потреби і проблеми споживачів. За Пітером Друкером, бізнес має лише дві ключові функції — маркетинг і інновацію, оскільки саме вони формують попит та забезпечують стійке зростання. Маркетинг дозволяє компанії виявляти, які характеристики продукту є важливими для клієнтів, які бар'єри входу на ринок існують та які канали взаємодії краще підходять для цільових сегментів. Відповідно, маркетингові дослідження знижують ризики продуктових помилок, дозволяючи тестувати гіпотези на ранніх етапах, перш ніж інвестувати значні ресурси у масштабування. Завдяки цьому компанія не лише задовольняє існуючий попит, але й випереджає ринкові зміни, створюючи інноваційні рішення. Продуктові підходи, що ґрунтуються на даних та маркетингових інсайтах, формують базу для сталого розвитку, оскільки узгоджують реальну цінність з очікуваннями клієнтів. Таким чином, маркетинг стає не інструментом реклами, а управлінським механізмом, який визначає траєкторію еволюції продукту.

3. Маркетинг як основа позиціонування та бренд-капіталу

Позиціонування визначає, як компанія буде сприйматися клієнтами, інвесторами та партнерами у конкурентному середовищі. За підходом Майкла Портера стратегія — це не лише вибір напрямків діяльності, а насамперед відмова від неефективних сегментів та неприбуткових ринкових позицій. Маркетинг допомагає визначити релевантні аудиторії, сформувати конкурентну перевагу та розробити комунікаційні моделі, що відповідають очікуванням споживачів. Бренд у цьому контексті перестає бути сукупністю візуальних елементів: він стає системою цінностей, обіцянкою та інструментом підвищення довіри. Сильний маркетинг послідовно трансформує задоволеність клієнтів у лояльність, а лояльність — у бренд-капітал, який захищає компанію від цінових коливань та економічних криз. Це дозволяє підприємствам формувати преміальні сегменти, підвищувати маржинальність і утримувати конкурентоспроможність на тривалих горизонтах. Таким чином, маркетинг у сфері позиціонування виконує стратегічну роль, формуючи невід'ємний актив компанії.

4. Маркетинг як системний процес та джерело аналітики

Ефективний маркетинг базується на циклічному процесі аналізу, тестування та корекції — від збору даних до масштабування успішних практик. Він включає дослідження ринку, сегментацію, прогнозування попиту, аналіз поведінки користувачів та оцінку ефективності каналів комунікації. Сучасні компанії використовують метрики на кшталт LTV (lifetime value), CAC (cost of acquisition), ROMI (return on marketing investment), що дозволяє приймати інвестиційні рішення на об'єктивній основі. Це забезпечує прозорість процесів і мінімізує ризики, пов'язані з емоційними або суб'єктивними підходами. Маркетингові аналітичні системи створюють фундамент для управління портфелем продуктів, оптимізації каналів продажів і прогнозування прибутковості. Здатність компанії швидко інтерпретувати зміни ринку, адаптувати комунікації та цінові стратегії формує її стійкість. Тому маркетинг не може існувати як окремий «креативний» блок — він є операційною та управлінською функцією, що визначає ефективність бізнесу.

5. Маркетинг як культура компанії

Маркетингова культура — це система внутрішніх переконань, у якій цінність клієнта є основним чинником успіху компанії. У таких організаціях маркетинг інтегрований у всі підрозділи: продуктова команда розуміє запит ринку, продажі орієнтовані на цінність, а не на короткострокову вигоду, а сервіс перетворює клієнта на адвоката бренду. Власники бізнесу в такій системі мислять не транзакційно, а стратегічно, оцінюючи життєвий цикл клієнта і потенціал його прибутковості. Подібна модель формує довіру та створює сталі бізнес-відносини, що є основою органічного росту. У компаніях з маркетинговою культурою інновації виникають природно, оскільки команди постійно спостерігають за ринком і шукають способи поліпшення досвіду клієнта. Це знижує конфлікти між відділами, оскільки всі учасники розуміють загальну цінність, а не лише свої KPI. Таким чином, маркетинг перестає бути операційною функцією і стає

елементом ДНК організації.

6. Маркетинг у стартапах та малому бізнесі

Стартапи та малі компанії часто сприймають маркетинг як витрату, тоді як він є інструментом виживання та масштабування. Ранні інвестиції в дослідження ринку дозволяють уникнути критичних помилок, таких як неправильна сегментація, непідтверджений попит або залежність від одного каналу продажів. Маркетинг у стартапі — це постійна перевірка гіпотез, збір даних і навчання, що дозволяє коригувати продуктові рішення відповідно до динаміки ринку. На відміну від великих корпорацій, які можуть компенсувати провали капіталом, малі підприємства мають обмежений ресурс і тому повинні використовувати маркетингові методології максимально раціонально. Успішні стартапи будують базу попиту ще до масштабування, що прискорює залучення інвестицій та підвищує ринкову оцінку. Маркетинг формує імідж інноваційної компанії, що здатна вирішувати проблеми, важливі для клієнта, а не просто продавати продукт. Тому роль маркетингу в підприємництві — не допоміжна, а визначальна для довгострокового зростання.

7. Етичний аспект сучасного маркетингу

У цифрову епоху маркетинг неможливий без етичних принципів, оскільки поведінка компанії миттєво стає публічною. Маніпулятивні техніки, прихована реклама та хибні обіцянки призводять до втрати довіри, зниження лояльності та репутаційних ризиків, що впливають на бізнес довше, ніж будь-яка криза. Модель етичного маркетингу, яку описує Сет Годін, спрямована на побудову спільнот, залучення через цінність і довгостроковий діалог із клієнтами. Вона сприяє створенню органічних ринків, де користувачі стають не лише споживачами, а й учасниками взаємовідносин з брендом. Компанії, що дотримуються етики, отримують стійкі конкурентні переваги, оскільки їхні клієнти сформовані не на акційних механіках, а на реальній довірі. Такий підхід знижує витрати на залучення та підвищує повторні продажі, створюючи довготривалу бізнес-вартість. Таким чином, маркетинг не лише продає, а й формує корпоративну соціальну відповідальність та легітимність бізнесу на ринку.

Висновок

Маркетинг у сучасних компаніях не може обмежуватися рекламними кампаніями чи комунікаційними активностями. Він є системною, стратегічною дисципліною, яка визначає місію бізнесу, створює продуктову цінність, формує бренд-капітал та розвиває культуру взаємодії із клієнтами. Підхід до маркетингу як до інвестиції, а не витрати, дозволяє компаніям адаптуватися, масштабуватися та утримувати конкурентні позиції. Підприємства, які інтегрують маркетинг у кожен етап своєї діяльності, отримують стійке зростання та переваги у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. — Pearson, 1967.
2. Drucker P. The Practice of Management. — Harper & Row, 1954.

3. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — Free Press, 1980.
4. Aaker D.A. Building Strong Brands. — Free Press, 1995.
5. Godin S. This is Marketing. — Penguin Random House, 2018.
6. Петрова І.Л. Маркетингова стратегія енергокомпанії як інноваційний фактор підвищення її конкурентоспроможності. - Ефективна економіка. 2023. No 7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.5 УДК 330.341.1 (338.24.01)

Трансформація цифрового маркетингу спортивних товарів в Україні

Кирило Согулякін
студент кафедри маркетингута поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sogulakine@gmail.com
Ірина Петрова
д.е.н., професор, зав. каф.
маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPL@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

Цифровий маркетинг спортивних товарів в Україні останніх років переживає безпрецедентні трансформації, що визначалися глобальними кризами, розвитком технологій та зміною поведінки споживачів. Ці процеси особливо інтенсивно розвивалися на тлі активної цифровізації ринку спортивних товарів, пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Кожен із періодів суттєво впливав на канали продажу спортивної продукції, стратегії маркетингу та поведінку споживачів. Еволюцію цифрового маркетингу у цій сфері доцільно розглядати через чотири ключові етапи.

До початку пандемії роль цифрового маркетингу у продажах спортивних товарів не була домінуючою, проте його значення поступово зростало. Основними тенденціями були розвиток соціальних мереж, таргетована реклама, персоналізація комунікацій, активне впровадження SEO та e-mail-маркетингу. Українські компанії починали використовувати онлайн-канали продажу спортивного харчування та обладнання, інтегрували чат-боти та автоматизацію, а e-commerce, хоч і зростав, не займав провідних позицій (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

У цей період поведінка споживачів змінювалася повільно: люди поступово починали купувати онлайн, формувалася довіра до цифрових сервісів. Показники продажів у спортивного харчування та аксесуарів також демонстрували стабільне, але помірне зростання онлайн-каналу, тоді як офлайн залишався основним джерелом реалізації продукції.

Пандемія стала точкою перелому для світового та українського маркетингу. Масові обмеження, закриття торговельних точок та перехід населення на віддалений формат роботи спричинили безпрецедентний ріст e-commerce (McKinsey & Company, 2022). Бізнеси були змушені оперативно переходити в онлайн, адаптовувати сайти, запускати доставку та посилювати цифрові комунікації.

У сфері спортивного харчування ситуація та аксесуарів виявилася нетиповою. Офлайн-продажі дійсно знизилися приблизно на 30 %, проте одночасно спостерігалося зростання онлайн-продажів на 230 %. На цьому етапі сформувалися ключові цифрові практики: онлайн-івенти, вебінари, відеоконтент, стрімінг, AR-технології, чат-боти, активний розвиток TikTok та інтеграція систем аналітики (Deloitte, 2023).

Після пом'якшення карантинних обмежень бізнес повернув частину офлайн-

активності, однак цифрові канали залишилися центральними. Гібридна модель продажів (онлайн + офлайн) стала нормою. Підприємства вдосконалювали CRM-системи, інструменти автоматизації, UX-дизайн сайтів. Соціальні мережі перетворилися на основний канал комунікації. Відеоконтент Reels та Shorts почав домінувати. Персоналізація реклами та ремаркетинг стали стандартними практиками (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Онлайн-продажі спортивного харчування та обладнання залишалися високими, тоді як офлайн поступово відновлювався, формуючи збалансовану структуру попиту.

Початок війни спричинив різку зміну економічного та соціального середовища. У перший рік продажі спортивного харчування впали. Значна частина населення змінила місце проживання, що вплинуло на регіональну структуру попиту (Офіс ефективного регулювання BRDO, 2023).

Попри кризу, цифровий маркетинг став ключовим інструментом виживання бізнесу. Соціальні мережі, месенджери та мобільні платформи стали головними каналами комунікації. Маркетингові стратегії змістили акцент на емпатію, підтримку спільноти, ціннісний контент, прозорість та соціальну відповідальність. Активно впроваджувалися технології штучного інтелекту, автоматизація бізнес-процесів, онлайн-аналітика, CRM-інструменти.

Трансформація цифрового маркетингу спортивних товарів в Україні має чітку періодизацію, кожен етап був сформований унікальними викликами й соціально-економічними змінами. Період до пандемії заклав основи цифровізації, пандемія прискорила розвиток онлайн-каналів, післяковідний етап закріпив гібридну модель, а повномасштабна війна визначила нову логіку функціонування ринку.

Для підприємств це означає необхідність постійного удосконалення технологій маркетингу, швидкої реакції на зовнішні зміни та переосмислення взаємодії зі споживачами.

Ключові слова: трансформація цифрового маркетингу спортивних товарів в Україні.

Список використаних джерел

1. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson, 2022.

2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021.

3. Deloitte. Digital Consumer Trends Report. 2023.

4. McKinsey & Company. The Great Acceleration: How COVID-19 Transformed Consumer Behavior. 2022.

5. Офіс ефективного регулювання BRDO. Цифрова економіка України: тенденції та перспективи. 2023.

6. Petrova I. Internet technologies development in digital marketing / I. Petrova, S.-E. Ehsan // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей II Міжнародної конференції (Київ, 20 листопада 2020 р.). - К.: Університет "КРОК", 2020. - С. 49-51. https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/312

Тенденції продуктового дизайну та маркетингових стратегій для міленіалів та покоління Z: від інклюзивних підходів до концепцій сталого споживання

Анастасія Шугалевич
здобувачка ОП «Маркетинг»,гр.-МА-24к-2,
Фахового коледжу
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ShuhalevychAO@krok.edu.ua
Ірина Мала
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua

Мілленіали та покоління Z формують сьогодні найбільш активні й вимогливі сегменти споживачів. Їхні пріоритети — екологічність, соціальна відповідальність, технологічність та індивідуалізація — суттєво впливають на те, як компанії створюють продукти та вибудовують маркетингові комунікації. Саме тому дослідження споживчих моделей цих поколінь є надзвичайно актуальним для брендів, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними.

Актуальність дослідження. Мілленіали та покоління Z демонструють зростаючу увагу до сталого споживання, прозорості бізнесу, цифрових сервісів та інклюзивності. Для компаній це означає необхідність адаптації товарів і комунікацій, аби вони відповідали новим очікуванням молодої аудиторії.

Мета дослідження – оцінити сучасні напрями споживчої поведінки міленіалів і покоління Z та виявити, як ці тенденції впливають на продуктову розробку і маркетингову політику брендів.

Об'єкт дослідження – процес створення та маркетингового позиціонування товарів з урахуванням потреб і пріоритетів мілленіалів і покоління Z.

Предмет дослідження – сучасні споживчі орієнтири, цінності та поведінкові моделі цих поколінь, що визначають вимоги до товарів, дизайну та комунікацій.

Покоління визначаються як групи людей, що мають спільний історичний, культурний та соціальний досвід, який суттєво впливає на їхню поведінку та мотивацію. Війни, економічні зміни, технологічні революції та стрімкий розвиток соціальних мереж творять поколіннєві цінності й моделі споживання [1].

Мілленіали (1981–1996) стали першим поколінням, соціалізованим у цифровому середовищі. Вони активно користуються інтернетом, мають високий рівень адаптивності та цінують баланс між роботою і життям. Станом на 2021 рік мілленіали становили 22% населення США та були найбільшою частиною робочої сили. В Україні вони формувалися в епоху становлення державності та ранньої цифровізації.

Покоління Z (1997–2012) виросло у світі смартфонів, соцмереж і глобальної інформаційної взаємодії. Це покоління більш прагматичне та підприємницьке,

орієнтоване на фінансову стабільність, трендовість і самовираження. Нині зумери становлять близько 20% населення США, а в Україні їхнє становлення проходило в умовах незалежності та швидкого технологічного прогресу [2].

Роль бренду у прийнятті рішення про купівлю зростає. За даними опитувань, для 62% українських споживачів бренд є важливим чинником вибору (у 2022 році – 54%). Мілленіали залишаються найвідданішими прихильниками брендів, тоді як покоління Z відкритіше до експериментів та проб нових товарів — 46% зумерів активно тестують «новинки» [3].

Цінності мілленіалів та покоління Z визначають їхній вибір товарів. Мілленіали віддають перевагу брендам, що підтримують самореалізацію, сталість, соціальну відповідальність і високу якість. Зумери орієнтуються на унікальність, естетичність та відповідність особистим переконанням. Для них важливі трендовість, персоналізація та можливість самовираження. Тому навіть у категорії люксового сегмента зумери надають перевагу брендам, що відповідають їхній естетиці та соціальній позиції. Наприклад, мілленіалам ближчі Starbucks чи Patagonia, тоді як покоління Z обирає Dunkin', Balenciaga, Nike чи локальні молодіжні бренди.

Діджиталізація суттєво трансформує вимоги до товарів і комунікацій. Покоління Z очікує прозорості, чесності, деталізації виробничих процесів та екологічності. Традиційна реклама викликає недовіру, а натомість працюють короткі відеоформати, огляди, UGC-контент та інфлюенсери. Мілленіали також активно використовують цифрові платформи, але їх більше цікавлять зручність сервісу, лояльність та якість досвіду користування [4].

Підсумовуючи, успішним стає той продукт, який поєднує інклюзивність, екологічність, етичність, індивідуалізацію та технологічність. Бренди, що адаптуються до цих пріоритетів, здобувають конкурентні переваги та формують довгострокову лояльність молодих споживачів.

Ключові слова: мілленіали; покоління Z; бренд; діджиталізація; персоналізація; інклюзивність; сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Друкарня. Хто такі зумери та мілленіали 2 грудня 2025 URL: https://drukarnia.com.ua/articles/khto-taki-zumeri-ta-mileniali-hzCGV

2. Hurma.work. Теорія поколінь від X до Z і чому це важливо 1 липня 2025 URL: https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/

3. Євгенія Близнюк. Mind.UA. Іксі, мілленіали і зумери: як змінюється споживання поколінь під впливом війни 4 квітня 2024 URL: https://mind.ua/openmind/amp/20272973-iksi-mileniali-i-zumeri-yak-zminyuetsya-spozhivannya-pokolin-pid-vplivom-vijni

4. Вовчанська, О. М., Іванова, Л. О. Стратегії цифрового маркетингу для покоління Z 2025 URL: https://repository.ldufk.edu.ua/items/61d5c918-9532-46df-8e0f-20baf2fa1827

Автоматизація маркетингу: роль алгоритмів у сегментації, тригерах та ретеншні

Уляна Батуревич
здобувачка ІІІ курсу, гр. МА-23к/2,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: BaturevychUA@krok.edu.ua
Науковий керівник:
Ірина Мала
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-00030773-5336

У сучасному цифровому середовищі автоматизація маркетингу стає одним із ключових напрямів розвитку підприємств, адже дозволяє забезпечувати персоналізовану взаємодію з аудиторією, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність комунікацій. Зростання обсягів даних, поява складніших моделей поведінки споживачів і підвищення очікувань щодо швидкості та релевантності повідомлень роблять алгоритмічні системи необхідним елементом конкурентної маркетингової стратегії.

Актуальність дослідження. Алгоритми, машинне навчання та автоматизовані системи дозволяють компаніям працювати зі складними даними, формувати динамічні сегменти, прогнозувати поведінку користувачів і розробляти сценарії утримання, які значно перевищують за точністю традиційні методи. Роль автоматизації зростає через потребу бізнесу в персоналізації, що прямо впливає на лояльність клієнтів, повторні покупки та довгострокову цінність (CLV).

Об'єкт дослідження – процеси цифрової автоматизації маркетингових комунікацій.

Предмет дослідження – алгоритмічні моделі сегментації, тригерні механізми та стратегії ретеншну в автоматизованих системах.

Мета дослідження – проаналізувати вплив алгоритмів на точність та ефективність маркетингових рішень у сфері сегментації, тригерних комунікацій і стратегій утримання клієнтів.

Результати дослідження. Сучасні алгоритми автоматизації маркетингу забезпечують глибоку, багаторівневу аналітику поведінки користувачів і формування сегментів, що динамічно оновлюються в режимі реального часу. На відміну від класичної сегментації, яка базується переважно на соціально-демографічних характеристиках, алгоритмічний підхід використовує комплексні дані: історію покупок, частоту та глибину взаємодії, час активності, маршрути взаємодії, інтенсивність повторних дій і ймовірні наміри [3]. Такі "живі" сегменти дозволяють брендам точніше визначати стан користувача у воронці та пропонувати релевантні дії саме в момент потреби [2].

Особливо важливою складовою автоматизації є тригерні механізми, що активуються залежно від поведінкових сигналів: перегляд товару, додавання до

кошика, тривалий період неактивності, використання промокоду чи завершення циклу споживання. Алгоритми аналізують не лише саму подію, а й її контекст — попередні покупки, типовий патерн поведінки цього користувача, реакцію на попередні кампанії — та обирають оптимальний формат і канал комунікації (push, e-mail, SMS, рекомендаційні блоки) [3]. За аналітикою професійних платформ, тригерні моделі можуть збільшувати доходи компаній на 20–40% і знижувати частку покинутих кошиків на 25–30% [4].

Алгоритми, що використовуються у моделюванні retention, дозволяють працювати не реактивно, а превентивно — тобто прогнозувати відтік клієнта до того, як він трапиться. Системи оцінюють сотні параметрів: падіння частоти замовлень, зниження прочитання листів, відхилення від звичного патерну поведінки, скорочення взаємодії з контентом, зменшення середнього чека [1]. На цій основі формуються групи ризику, для яких запускаються персональні сценарії утримання: стимулюючі пропозиції, корекція частоти комунікацій, зміна каналу або персональні рекомендації. Це дозволяє суттєво підвищувати довгострокову цінність клієнта (CLV) і зменшувати відтік [1].

Алгоритми також відіграють важливу роль у підвищенні точності персоналізації. Аналізуючи контентні вподобання, маршрути взаємодії, реакції на попереднє повідомлення і прогнозовану ймовірність покупки, система створює індивідуальні воронки, де кожен клієнт отримує унікальний набір тригерів, пропозицій і дій бренду [2]. За результатами досліджень eSputnik, персоналізовані продукти та рекомендації можуть підвищити середню цінність замовлення від 25% до 35% [2].

У комплексі алгоритмічна автоматизація не лише оптимізує комунікації, а й формує нову модель взаємодії між брендом і клієнтом—засновану на даних, прогнозуванні та динамічній персоналізації. Вона зміцнює лояльність, подовжує життєвий цикл клієнта та створює стійкі конкурентні переваги бренду [1; 2; 3; 4].

Висновок: Алгоритмічна автоматизація маркетингу є стратегічним інструментом сучасних компаній. Вона забезпечує точнішу сегментацію, персоналізовані тригери та ефективні стратегії утримання, підвищуючи прибутковість та конкурентоспроможність бізнесу. Системи, здатні прогнозувати й адаптувати поведінку користувача, формують основу маркетингу майбутнього, де персоналізація, гнучкість і дані стають ключовими цінностями.

Ключові слова: автоматизація маркетингу; алгоритми; сегментація; тригери; ретеншн; персоналізація; машинне навчання; клієнтський шлях.

Список використаних джерел

1. Що таке retention-маркетинг і чому він критично важливий для малого та середнього бізнесу. Marketer.ua. URL: https://marketer.ua/ua/what-is-retention-marketing-and-why-is-it-critically-important/ (дата звернення: 01.12.2025).

2. Роль AI в оптимізації та персоналізації e-commerce: дослідження та кейси української CDP eSputnik. RAU – Retail Association of Ukraine. URL:https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/cdp-esputnik/

3. Гайд із сегментації клієнтів: значення, класифікація та кейси. ESputnik. URL: https://esputnik.com/uk/blog/gajd-iz-segmentaciyi-kliyentiv-znachennya-klasifikaciya-ta-kejsi (дата звернення: 01.12.2025).
4. Автоматизація маркетингу: які інструменти допоможуть збільшити ефективність. MMR – Marketing Media Review. URL: https://mmr.ua/longreads/marketyng/avtomatyzacziya-marketyngu-yaki-instrumenty-dopomozhut-zbilshyty-efektyvnist (дата звернення: 01.12.2025).

Strategic marketing in IT projects and the work of virtual teams

Olena Bielova
Ph.D. in Economics, Associate professor
Associate Professor of the Department
of Marketing and Behavioral Economics,
«KROK» University
Ukraine, 03113, Kyiv, st. Tabirna, 30-32,
ORCID: 0000-0001-9359-6947
Oleksandr Bielov
Ph.D student of Management Technologies Department,
«KROK» University,
Ukraine, 03113, Kyiv, st. Tabirna, 30-32,
e-mail: bielovoy@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-4976-5501

Marketing in IT project management today is not just a matter of advertising or promoting a product. After all, it is in the IT field that marketing performs a strategic function - it helps project teams determine the right market guidelines, make informed decisions and create products that users really need and solve their pressing problems. This issue deserves special attention for virtual teams, where most of the management processes of specific IT projects take place online, and their effectiveness directly depends on clear coordination and a shared vision of each member of the project team.

One of the key aspects of marketing in IT project management is a customer-oriented approach. Customer development methods, digital analytics and user experience research help to more accurately understand what the audience expects from the product created by the IT project team. For virtual teams, such tools are not only those that allow for an accurate analysis of the current situation during the project implementation process, but also managerial, as they create a common basis for making management decisions, and also minimize the risk of misunderstandings that may arise due to different contexts and lack of personal interaction between members of virtual IT project teams.

Digital communication channels are of particular importance in marketing modern IT projects. Social networks, content marketing, targeted advertising and multi-level online platforms help both to tell about the product of the IT project to the customer and to receive feedback on the implementation of the IT project in real time. For virtual teams, such channels can become a way of internal coordination, as they allow to maintain transparency in work on IT projects, as well as quickly coordinate marketing actions and maintain unity in strategic decisions during the implementation of IT projects.

Another strategic element of managing virtual teams in IT projects is marketing analytics. It is the collection of data on user behavior, A/B test results, and performance metrics that allow virtual IT project teams to plan product development more reasonably. It should be emphasized that this is especially important for virtual IT project teams, because a single analytical space simplifies project management as a whole, helps

synchronize work, and reduces the risk of communication errors in particular.

However, it should not be overlooked that strategic marketing management in IT projects today is accompanied by a number of challenges. After all, rapid technological changes, market saturation, a variety of digital channels and growing user expectations require constant adaptation of participants in virtual IT project teams to the current situation. Additional difficulties in this area may arise precisely in virtual teams, since different time zones, cultural differences and limited opportunities for informal communication can complicate the rapid coordination of management decisions in the process of implementing IT projects. Therefore, strategic marketing of such projects should be based on flexible planning, clear interaction algorithms and clear communication rules, taking into account the specifics of the work of virtual teams.

It should be noted that it is modern digital tools that help overcome the above barriers. Such new tools as artificial intelligence, automated CRM systems, personalization and predictive analytics services enhance the quality of management decisions in the process of implementing IT projects and make marketing processes in such projects more predictable. For virtual teams, such technologies create a common workspace in which it is easy to coordinate actions, maintain transparency and ensure consistent product development.

In the future, strategic marketing in IT projects will be increasingly combined with digital transformation, cross-functional collaboration and ecosystem thinking, and virtual teams, as one of the leading forms of work in the IT industry, will play a key role in implementing innovations and ensuring competitive advantages in the market.

In general, strategically built marketing activities allow you to create more popular products, make effective decisions and ensure the sustainable development of IT projects. For virtual teams, marketing becomes not only an external function, but also a tool for internal synchronization, which promotes coordinated work and increases project performance.

References:

1. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital marketing: Strategy, implementation & practice (8th ed.). Pearson.

2. Kannan, P. K. (2020). Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing, 37(3), 405–424. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.06.004

3. Kumar, V., & Petersen, A. (2023). Customer analytics for data-driven marketing in digital environments. Journal of Interactive Marketing, 61, 23–38. https://doi.org/10.1177/10949968221150945

4. Sood, A., & Tellis, G. J. (2021). Technological evolution and marketing strategy in digital projects. Journal of Marketing Research, 58(4), 689–707. https://doi.org/10.1177/00222437211004021

5. Wirtz, J., Zeithaml, V., & Gistri, G. (2023). Technology-enabled service marketing in IT-based environments. Journal of Service Management, 34(2), 210–227. https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2022-0154

Роль соціальних мереж у просуванні продукту

Олексій Базовкін
студент,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alexchasopys@gmail.com
Ірина Петрова
доктор екон. наук, професор,
кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

Соціальні мережі сьогодні є одним із ключових інструментів цифрового маркетингу, що визначають успіх продукту на конкурентному ринку.

Зміни у поведінці споживачів, зростання кількості часу, проведеного онлайн, та розвиток цифрових платформ сформували нову модель взаємодії між брендом і аудиторією.

Просування продукту перестало бути одностороннім процесом, де компанія транслює повідомлення, а перетворилось у діалог, співтворення контенту та розвиток спільнот.

Однією з ключових переваг соціальних мереж є можливість точного таргетингу. Сучасні платформи — Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn — надають інструменти, які дозволяють брендам взаємодіяти з аудиторією з урахуванням її поведінки, інтересів, місцезнаходження та соціальних характеристик.

Це робить просування продукту більш ефективним і менш витратним порівняно з традиційними каналами реклами. Крім того, соціальні мережі дозволяють брендам працювати з кількома воронками одночасно: від підвищення впізнаваності до стимулювання продажів.

Ще одним важливим елементом є формування довіри. Споживачі значно активніше реагують на контент, який створений не брендом, а іншими користувачами — так званий user-generated content.

Відгуки, огляди, рекомендації блогерів та мікроінфлюенсерів відіграють критичну роль у прийнятті рішення про покупку. Бренди, що залучають до комунікації реальних людей, демонструють прозорість і відкритість, що значно підвищує їхню репутацію.

Соціальні мережі також виступають інструментом аналітики. Дані про взаємодію користувачів із контентом дозволяють компаніям швидко оцінювати ефективність рекламних кампаній, оптимізувати контент-стратегію та прогнозувати попит.

На основі таких даних бренди можуть визначити найбільш результативні часи публікацій, типи контенту, що викликають найбільшу взаємодію, та сегменти аудиторії з найвищим потенціалом до покупки.

Одним із сучасних трендів є вертикальні відео, які сприяють швидкому

охопленню аудиторії. Платформи TikTok та Instagram Reels суттєво вплинули на модель споживання контенту, змістивши фокус на короткі, динамічні та емоційні відеоматеріали.

Такі формати не лише підвищують охоплення, а й формують новий стиль брендової комунікації — простий, живий, персоналізований. Для продуктів, що орієнтовані на молодь або цифрові спільноти, це особливо актуально.

Важливо відзначити й роль соціальних мереж у побудові брендової спільноти.

Компанії, які активно взаємодіють зі своєю аудиторією, відповідають на коментарі, створюють інтерактиви, запускають челенджі та опитування, формують відчуття причетності у користувачів.

Спільноти підвищують рівень лояльності і перетворюють покупців на адвокатів бренду — людей, які добровільно рекомендують продукт іншим.

Не менш важливою є можливість швидкого тестування продукту.

Соціальні мережі дозволяють компаніям запускати експериментальні рекламні кампанії, тестувати нові функції, різні варіанти упаковки чи позиціонування та оперативно отримувати зворотний зв'язок від аудиторії.

Завдяки цьому рішення щодо продукту можуть прийматися більш обґрунтовано, що знижує бізнес-ризики.

Окремої уваги заслуговує зростання ролі штучного інтелекту у просуванні продукту.

AI-алгоритми соціальних мереж не лише визначають, який контент буде показано користувачу, а й аналізують його поведінку, формуючи персоналізовану стрічку.

Можливості генерації контенту, автоматизації рекламних кампаній, оптимізації ставок, сегментації аудиторії та аналізу трендів дозволяють маркетологам працювати більш продуктивно і досягати результатів швидше.

Попри значні переваги соціальних мереж, існують і виклики.

До них належать конкуренція за увагу користувача, зміни алгоритмів, інформаційне перенасичення, ризики репутаційних криз та необхідність постійного генерування якісного контенту.

Бренди, які не адаптуються до цих умов, швидко втрачають актуальність.

У сучасних умовах соціальні мережі стали невід'ємним елементом просування продукту, що впливає на його життєвий цикл, позиціонування та конкурентоспроможність.

Їхній вплив виходить за межі традиційної реклами й охоплює комунікацію, аналітику, розвиток спільнот та формування лояльності.

Таким чином, ефективне використання соціальних мереж є ключовим фактором для успішного просування продуктів у цифрову епоху.

З огляду на це, брендам необхідно інтегрувати соціальні мережі в загальну маркетингову стратегію, використовувати їх як інструмент зворотного зв'язку, експериментів та розвитку довгострокових відносин із аудиторією.

Соціальні мережі не лише допомагають просувати продукт, а й стають

платформою для створення нових бізнес-моделей, розширення ринків та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson.
2. Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2020). Social Media Marketing. Sage.
3. Zarrella, D. (2019). The Social Media Marketing Book. O'Reilly Media.
4. Петрова, І., Дьячук, І., & Зайцев, С. (2025). Активність компаній у соціальних мережах як чинник формування довіри споживачів на ринку B2B-послуг. Вчені записки Університету «КРОК», (3(79), 215 222. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-215-222

Управління споживчою поведінкою на основі програм лояльності

Олександр Мостіпан
магістр,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: a.mostipan96@gmail.com,
ORCID: 0009-0007-5575-0537
Ірина Петрова
доктор екон. наук, професор,
кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403

У сучасних умовах цифрової економіки управління споживчою поведінкою на основі програм лояльності набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє не лише підтримувати стабільний рівень продажів, а й активно формувати довгострокову прихильність клієнтів до бренду. Програми лояльності трансформуються з інструмента утримання покупців у комплексну систему поведінкового менеджменту, що базується на аналізі реальних споживчих патернів, персоналізації стимулів і цифровому моніторингу реакцій клієнта. Вони забезпечують можливість впливати на частоту покупок, структуру кошика, канали взаємодії та навіть ціннісне сприйняття бренду. Використання накопичувальних бонусів, крос-партнерських винагород, статусних рівнів та нематеріальних вигод сприяє формуванню емоційної прихильності й поведінкової лояльності, яка характеризується прогнозованістю дій споживача. Програми лояльності виконують функцію не лише економічного стимулятора, а й інструмента формування споживчих звичок, управління вибором та побудови довготривалих відносин на основі цінності, довіри й взаємної вигоди.

Сегментація та персоналізація поведінкових стимулів у межах програм лояльності є провідним інструментом управління споживчою поведінкою, оскільки дозволяє компаніям формувати не лише економічну, а й поведінково-емоційну цінність для клієнта. Суть підходу полягає в тому, що споживачів групують за реальними характеристиками їхньої поведінки – частотою покупок, середнім чеком, структурою кошика, реакцією на винагороди, та пропонують стимулювання, максимально узгоджене з їхніми звичками. Така персоналізація переводить клієнта з пасивного учасника програми у прогнозованого та стабільного споживача.

На думку французького дослідника Л. Майєр-Ваардена, персоналізовані програми лояльності мають значно більший вплив на стабілізацію поведінки клієнта, ніж універсальні пропозиції. Він підкреслює, що саме індивідуально сформовані винагороди здатні змінювати частоту покупок, розширювати структуру кошика та знижувати ймовірність переходу до конкурента. Вчений наголошує, що не розмір бонусу, а його релевантність до конкретної поведінки споживача відіграє ключову роль у формуванні лояльності [1].

Сегментація та персоналізація є не лише технологічним інструментом, а й поведінковою моделлю управління. Вони дозволяють компанії делікатно спрямовувати споживача до бажаної поведінки – збільшення регулярності покупок, вибору пріоритетних товарів або переходу до більш маржинальних категорій. Проте ефективність такої моделі залежить від балансу між користю для бізнесу і реальною цінністю для клієнта, а також від дотримання принципу прозорості та довіри у взаємодії.

Дизайн програми лояльності виступає не лише як механізм стимулювання продажів, а як інструмент формування стабільних споживчих звичок. Через правильно спроєктовану структуру винагород – тип бонусів, поріг їх використання, частоту нарахувань, диференційовані пропозиції для окремих товарних категорій чи каналів збуту, компанія здатна поступово змінювати поведінку клієнтів, роблячи покупки регулярними й прогнозованими. Така програмна архітектура формує ефект «поведінкової інерції», коли споживач не лише продовжує користуватися програмою, а й змінює свої споживчі пріоритети відповідно до її логіки.

Науковці Ф. Алаззам, Ч. Бах зазначають, що програма лояльності стає ефективною тоді, коли вона не просто надає винагороди, а створює послідовний цикл стимулів і очікувань, що спонукає клієнта повертатися знову. Вони підкреслюють, що сталість і зрозумілість правил – провідний фактор перетворення участі у програмі на поведінкову звичку. Не розмір бонусу, а його «відчутність» і досяжність є вирішальними у зміні поведінки споживача [2].

Правильно побудований дизайн програми лояльності створює психологічну прив’язаність не через одноразову вигоду, а через поступову акумуляцію стимулів, відчуття прогресу та статусності. Саме тому найбільш ефективними є багаторівневі програми з кумулятивною винагородою, які формують мотив до повторних покупок і поступове зміщення споживчих уподобань на користь бренду. Таким чином, дизайн програми лояльності, це не просто маркетинговий інструмент, а механізм формування передбачуваної, лояльної та економічно вигідної поведінки споживача.

У сучасному ринковому середовищі споживачі часто одночасно беруть участь у кількох програмах лояльності, що створює новий рівень конкурентної взаємодії, не між брендами як такими, а між їхніми програмами лояльності. У цьому випадку управління споживчою поведінкою переходить у площину створення порівняльної цінності: споживач оцінює не лише розмір винагороди, а й швидкість накопичення балів, прозорість правил, легкість використання бонусів, наявність немонетарних вигод (статус, привілеї, сервіс) та крос-партнерські можливості. Тобто програма стає не просто маркетинговим інструментом, а конкурентним продуктом із власною ціннісною пропозицією.

Ф. Ходакарамі та ін. зазначають, що в умовах конкурентного простору програм лояльності споживач демонструє так звану «динамічну лояльність» - він здатен переключати свою поведінку залежно від того, яка програма в конкретний момент забезпечує більшу вигоду, зручність або нематеріальні переваги.

Дослідники підкреслюють, що ключовим чинником утримання клієнта в таких умовах є не лише економічна винагорода, а комбінація статусності, простоти використання та індивідуальної цінності, яку програма здатна запропонувати [3].

Управління споживчою поведінкою в умовах конкуренції програм передбачає активне позиціонування програми як більш вигідної, прозорої та персоналізованої, ніж альтернативні. Для цього компанії застосовують механізми прискореного накопичення, гнучкі пороги списання, бонуси за перехід із програми конкурента, залучення партнерів, а також немонетарні стимули, статус, привілеї, сервіс, емоційний зв'язок. У підсумку програма лояльності стає формою конкурентної стратегії, здатної не тільки утримувати споживача, а й перетворювати його поведінку на довгострокову економічну цінність для бренду.

Отже, управління споживчою поведінкою на основі програм лояльності ґрунтується на цілеспрямованому впливі на вибір, мотивацію та звички споживачів шляхом створення для них додаткової цінності – економічної, емоційної або статусної. Завдяки сегментації клієнтів і персоналізації стимулів компанії можуть формувати бажану модель поведінки, стимулюючи регулярні покупки, збільшення середнього чека та прихильність до бренду. Свою роль відіграє дизайн програми – тип винагород, умови їх накопичення і використання, статусні рівні та партнерські бонуси, які не тільки мотивують, але й формують сталі споживчі звички. В умовах конкуренції програм лояльності управління поведінкою набуває характеру поведінкового моделювання: споживач обирає ту програму, яка забезпечує найвищу відчутну цінність, а компанія, конструює систему винагород так, щоб підтримувати довгострокову взаємодію, утримувати клієнта та перетворювати його лояльність на економічну вигоду.

Список використаних джерел

1. Meyer-Waarden L. The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour. Journal of Retailing and Consumer Services, 2008, №15(1), pp. 31–44

2. Alazzam F., Bach C. Loyalty Program Factors and How Do They Affect Customer Behavior. International Journal of Business and Social Science, 2014, №5(6), pp. 276–281

3. Khodakarami F., et al. Customer behavior across competitive loyalty programs. Journal of the Academy of Marketing Science, 2024, №52(3), pp. 561–584

4. Капіца С.Ю., Петрова І.Л. Особливості поведінки споживачів на ринку FMCG в Україні. - «Грааль науки», No 57 (жовтень, 2025), с. 74-82. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.10.2025.007

5. Ірина Петрова, Ірина Мала, Єлизавета Беконіна. Візуалізація бренду та її вплив на поведінку споживача. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2025. Випуск 68.. 2025. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6817

Маркетинг проєктів у цифрову епоху: особливості комунікацій та реалізації проєктних рішень

Ірина Петрова
доктор екон. наук, професор,
кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: IrinaPI@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4206-5403
Артем Засипко
студент кафедри маркетингу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ZasypkoAY@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0008-9651-8045

Сьогодні будь-який проєкт існує не у вакуумі - він від початку занурений у медійний простір, насичений інформацією, реакціями та очікуваннями аудиторії. Саме тому маркетинг проєктів поступово перестав бути просто доповненням до технічної чи організаційної частини, а перетворився на повноцінну складову самого механізму реалізації. Якщо раніше маркетинг у проекті починався ближче до його завершення, то сьогодні він стартує ще до того, як сам проект набуває конкретних форм. Аудиторія хоче розуміти не тільки результат, а й шлях, логіку ухвалених рішень та причину, чому саме цей проєкт вартий уваги.

Цифрова трансформація значно змінила правила гри. Навіть невеликий проєкт може отримати реальну видимість через соціальні мережі, тематичні ком'юніті чи професійні платформи. Але водночас ця доступність медіапростору робить конкуренцію значно гострішою: проект має "пояснити себе" швидко, чітко та зрозуміло. Це означає, що сучасний маркетинг проєктів - це не про класичні рекламні активності, а про стратегічне керування увагою, формування довіри та створення відчутної цінності ще до появи матеріального продукту чи кінцевого результату.

Одним із ключових викликів є те, що аудиторія стала набагато активнішою і голоснішою. Люди хочуть брати участь у процесі, впливати на рішення, ставити питання, а іноді й критикувати. Через це маркетингові комунікації в проектах неможливо будувати у форматі «виробник говорить - аудиторія слухає». Успішні проєкти формують навколо себе відкритий діалог, де важливими стають регулярні оновлення, чесність та пояснення навіть тих моментів, які ззовні виглядають як дрібниці. Це особливо помітно в соціальних, освітніх, інноваційних та міських проектах, де підтримка громади часто є визначальною для реалізації.

Цифрові інструменти при цьому відіграють роль не просто каналів, а власне платформ, на яких вибудовується майже вся комунікаційна логіка. Соціальні мережі вимагають не сухих офіційних заяв, а щирого спілкування: коротких відео, пояснень "зсередини", демонстрацій процесів, історій команди. Сьогодні аудиторія хоче побачити, що проект живий, а не лише добре оформлений. Крім того, цифрова комунікація дає змогу набагато швидше тестувати ідеї - реакції

людей стають індикатором того, чи потребує проєкт корекції, чи варто рухатися далі в обраному напрямку.

Окремий ефект має те, що проєкти тепер часто сприймаються як бренди. Люди очікують послідовності у повідомленнях, впізнаваності стилю, певної емоції, що супроводжує кожне оновлення. Для проекту це створює додаткову відповідальність: недостатньо просто інформувати, потрібно підтримувати єдиний образ, який асоціюється з якістю, надійністю та змістовністю. У складних проектах це інколи вимагає створення чіткої комунікаційної стратегії з визначенням тональності, ключових меседжів, ролей членів команди та формату взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Водночас прискорена диджиталізація відкрила доступ до даних, що дозволяє точніше оцінювати ефективність маркетингових дій у проектах. Метрики залученості, рівень довіри, якість зворотного зв'язку, динаміка спільноти, - усе це впливає на прийняття проєктних рішень не менше, ніж фінансові розрахунки чи виробничі графіки. Фактично, маркетинг став інструментом управління ризиками: правильна комунікація здатна пом'якшити реакцію аудиторії на складні етапи, підвищити підтримку чи навіть сформувати нові можливості для розвитку.

Відтак, маркетинг проєктів у цифрову епоху - це постійний процес адаптації. Проєкт не може просуватися за старими правилами, коли контекст навколо нього змінюється швидше, ніж він сам. У такому середовищі маркетингові рішення нерозривно пов'язані з усім життєвим циклом проєкту: вони впливають на ініціацію, обгрунтування, планування, виконання та завершення проєкту і навіть на післяпроєктну оцінку. Маркетинговий підхід допомагає не лише ефективно донести суть проєкту, а й забезпечити йому стійкість та здатність розвиватися у середовищі постійних змін.

Список використаних джерел

1. Данченко О.Б., Дзюба Т.В. Маркетингові дослідження у проєктах : навч. посіб. – Київ: Університет «КРОК», 2021.

2. Карпенко Н.В. Маркетинг в умовах диджиталізації економіки країни : матеріали Всеукр. конф. – Полтава : ПУЕТ, 2023.

3. Ларіна К.В. Маркетинг у соціальних мережах : навч. посіб. – Київ, 2020.

СЕКЦІЯ 9. КУЛЬТУРОЛОГІЧНІ ТА МИСТЕЦЬКІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Нові можливості і особливості міжнародної співпраці в сфері культури

Оксана Бут
к.мист., доцент кафедри журналістики,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м.Київ, Україна,
e-mail: ButO@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2402-9433

За роки війни різко зросла кількісна присутність українців за кордоном в офіційному статусі біженця та активна легалізація осіб, що перебували там раніше (отримання подвійного громадянства, наприклад, в Польщі). Але процес збільшив сегмент не так званої «діаспори» - осіб, що усвідомлено переселились і відповідно асимілювали в іншій країні за кар'єрними або сімейними обставинами, а осіб, що живуть «на кілька країн» і усвідомлено вважають своєю «домівкою» Україну. Саме ці особи є активними волонтерами, організаторами, ініціаторами тощо багатьох проєктів в сфері культури за кордоном та за грантовими програмами.

Першою важливою і суттєвою особливістю ситуації є якість творчих осіб, що нині опинились за кордоном. Дзеркальною їй другою особливістю є розширення можливостей в секторі культури в Україні і відповідно, досить активний зв'язок і курсування осіб, що постійно проживають в Україні, але курсують з волонтерськими місіями у безвізовому режимі за кордон. Третьою особливістю є пожвавлення і величезний ріст кількості можливостей за кордоном від організацій, що надають не військову допомогу Україні. І безперечно, головним цільовим сегментом таких грантів є культурна діяльність, дипломатія, цифровізація. Що цікаво, ефективність цієї співпраці вже увійшла в спіральну циклічність. Наприклад, згадана цифровізація і прямий доказ використання українських розробок в ЄС є швидка адаптація української «Дії» в польський версії «MObywatel» (diia.pl).

У секторі культури маємо два потужних напрямки розвитку, спрямованих на інтеграцію і співпрацю. Ініціаторами **інтеграції** як правило виступають носії культури країни. Наприклад, автор тез була співавтором і виконавцем спектаклю «Грай, жучку, грай» познанського театру для дітей «Мозаїка» (зіграно близько 80 сеансів). Його основу склали подібні польські і українські весняні ігри для дітей, вплетені в історію про цимбали, що також є інструментом, активно присутнім в музиці обох народів. Спектакль відбувався польською мовою, інтерактивні частини українських ігор також були перекладені польською. Українська мова звучала в піснях та українські мелодії створили колорит і атмосферу твору. Тобто ініціатором і виконавцями проєкту, окрім автора тез, були особи іншої національності без жодних генних симпатій, підтримки діаспори, державних установ тощо, лише на хвилі зацікавленості Україною, питанням української

ідентичності, пошуком спільного в культурному доробку європейських народів і навіть фінансового зиску на тлі цієї цікавості. Цей приклад приведено як одну з рефлексій потужного сплеску подібних інтеграційних проєктів і навіть спонтанних хвиль рефлексій, як на авторське виконання А. Хливнюком стрілецької пісні «Ой у лузі червона калина».

У напрямку **співпраці** сформувалася досить розгалужена картина. По перше, нарешті на повну запрацювали установи, що спеціалізуються саме на міжнародній діяльності. Наприклад, Український Інститут, заснований у 2017 році Кабінетом Міністрів, належить до сфери управління МЗС України, має представництва в Німеччині, Франції та Нідерландах, але давно не обмежується цими країнами. Установа поєднує як профільні державні функції культурної дипломатії, так і не державної організації культурного менеджменту, а також відіграє роль завершального етапу проєктів інших установ (Довженко-центру, Державного агенства України з питань кіно, Гете-інституту, Британської ради тощо). Відповідно має широку градацію від загальних циклічних проєктів : створення українських аудіогідів в музеях світу «Audible to U» , проведення програм «Рік(місяць) української культури» в певній країні – до комунікаційних проєктів, що напряму пов'язані з війною і відіграють відповідні функції, зокрема: «Листівки з України», «Assigned Culture» (протидія російським дезинформаційним наративам), Ukraine in 2 Minutes (спростування стереотипів про Україну), «Рідний Крим» тощо.

Другий важливий напрямок проєктів – це власне представлення українських продуктів на європейському ринку, як «proMOTION: програма системної підтримки міжнародної промоції українського кіно», де за останні роки суттєво розширилась географія. Тобто не лише традиційне представлення українських делегацій на канському і берлінському кінофестивалях, а й наприклад в Сан-Себастьяні, Сараєво, Торонто тощо. Пожвавилось представлення та відзначення музичних проєктів у форматі шоукейсу, як «Сторіччя Щедрика в Нью- Йорку», «Наш спів для Бабиного Яру», програм популяризації від класики Д.Бортнянського, автентичної і барокової музики - до джазу. Навіть у певних гендерних варіаціях, як «Міжнародний жіночий фестиваль джазу у Стокгольмі». Окремо відповідно потрібно зазначити пожвавлення участі у саме жіночих проєктах.

Прикладом організації, яка працює виключно в Європі є «Дім Європи» (House of Europe), що з'явилася в 2019 році як платформа надання можливості співпраці українцям. Першочергово розвивались програми таборів європейської молоді, культурного обміну студентами між університетами, створення культурних хабів, знову ж під егідою того ж Гете-Інституту. Але поступово розвивається транснаціональна спрямованість і відповідно гнучкість проєктів: чим більше залучено країн – тим більший бюджет, але менший відсоток відшкодування. Наприклад, програма грантів 2025 року «Зв'язки через культуру» (Connections Through Culture) сприяє налагодженню нових партнерств між Великою Британією та країнами Азійсько-Тихоокеанського регіону й Європи, зокрема Україною.

Показовою є спрямованість проєктів не за тематикою, а світоглядністю: вимога «свіжих ідей», «проєктів, що дружать з цифрою», обов'язкова фіксація та трансляція в онлайн форматах, особлива увага, приділена інклюзивності. Наприклад, програма Британської ради «UK→Ukraine: Culture Sync» (реєстрація до кінця 2025, реалізація до 2027 року) підтримує короткотермінові мистецькі проєкти, що «відповідають актуальному українському контексту». Нові тенденції – забезпечення гонорарів для спікерів і експертів, поза виробничими витратами купівлю ліцензій і прав, витрати на маркетинг і просування, послуги перекладу, моніторингу та зовнішнього оцінювання проєкту, часткове покриття специфічних придбань, як «технічне обладнання для забезпечення реалізації програми під час нестачі електроенергії, наприклад електрогенератори – до 25%; покращення умов укриття – до 25%; придбання засобів безпеки (аптечки, вогнегасники) – до 15%.» (з сайту платформи), в той час як купівля звичайного обладнання - ноутбуки, принтери тощо – традиційно не може покриватись коштами грантів. Також обмеження дії проєктів: митцям не передбачено виїздити до «червоних» зон, перевірка біографічних даних учасників тощо. Особливістю і характерною рисою цієї організації є робоча мова проєктів – англійська. Зазначимо, що в 2022 році багато європейських проєктів були пропозицією підтримки українських митців. Наприклад, автор тез реалізувала власний проєкт в рамках польської програми «WspieraMY Ukrainę» від Народного Інституту музики і танцю в Варшаві українською мовою через серію майстеркласів, виступу на конференції і в фестивальних програмах. Вже наступного 2023 року реалізація мала відбуватись мовою країни (польською) незалежно від тематики. У пропозиції шоукейсів цього року володіння англійською є умовою участі спікера.

Міжнародна співпраця в сфері культури отримала унікальну ситуацію внаслідок інформаційного буму, концентрованого зосередження активних митців нової генерації за кордоном, пожвавлення волонтерського руху, виділення значних коштів від ЄС на некомерційну діяльність. Відповідно, це стало причиною сплеску інтеграційних проєктів про Україну, розвитку і більш потужної роботи профільних установ, як Український Інститут, активізацію платформ за кордоном, як «Європейський дім», через які реалізувались виділені на відновлення України кошти, пожвавлення діяльності дипломатичних установ, як Британська рада у функціях фінансування короткострокових проєктів тощо.

Список використаних джерел

1. Вистава познанського театру для дітей «Грай, жучку, грай» URL: https://mozaikadzieciom.pl/portfolio/graj-zuczku-graj-hraj-zuczy-hraj (дата звернення: 28.11.2025)

2. Грантова програма Британської ради для культурних організацій з України «UK→Ukraine: Culture Sync». URL: https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/arts/culture-sync (дата звернення: 28.11.2025)

3. Дім Європи : веб-сайт. URL: https://houseofeurope.org.ua (дата звернення: 28.11.2025)

4. Український інститут : веб-сайт. URL: https://ui.org.ua (дата звернення: 28.11.2025)

У витоків українського модернізму

Сергій Папета
к. мист., доцент, доцент кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: papetasp@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-9896-4411

В історії українського мистецтва 1910 - 1930-ті рр. посідають особливе місце. Авангардне мистецтво в Україні формувалося в процесі синтезу європейського модернізму з традиціями народного мистецтва. Твори кубістів, футуристів, фовістів були представлені на виставках «Салону Іздебського» вже в 1909- 10 рр. в Одесі, Києві, Херсоні, Миколаєві. Своєрідними «агентами» по імпорту передових ідей модернізму стали О. Екстер, Д. Бурлюк, М. Бойчук, В. Меллер. На цьому тлі в Україні виникають авангардні художні студії, об'єднання митців, новаторська сценографія. Унікальною рисою українського авангарду є численні приклади співробітництва народних майстрів і художників-авангардистів. Твори селянських майстрів, виконані за ескізами О. Екстер, Н. Генке, В. Кричевського мали успіх на виставках в Києві, Москві, Парижі

За 20 років існування українського авангарду сформувалися течії кубофутуризму, конструктивізму, панфутуризму, спектралізму. Виникли перші українські вищі художні заклади в Києві, Одесі, Харкові. Серед авторів теоретичних досліджень такі майстри як О. Богомазов і К. Малевич. Художній авангард отримав розгалужену структуру і набув справді державного значення. Його вплив став одним з основних джерел мистецтва нонконформізму 1960-х і відродження модернізму 1990-х рр.

На тлі екстравагантного племені авангардистів постать Соні Делоне вирізняється невичерпністю нових ідей і багатогранністю обдарування. Це перша художниця авангарду, якій випала честь провести персональну виставку в Луврі. В 1975 р. вона отримала Орден Почесного легіону.

Уродженка невеликого містечка на Полтавщині, Соня здобувала освіту в академіях Карлсруе і Парижа. З 1910-х рр. вона робить свій вибір на користь авангардного мистецтва. Стиль, який був створений нею в тандемі з чоловіком - Робером Делоне, отримав назву симультанізм або орфізм. Експериментуючи з ритмом і розкладанням кольору, вони створили оригінальну живописну мову концентричних «сонячних кіл». В 1924 р. Соня відкрила на Єлисейських полях «Симультаністський бутік», де виступала як модельєр авангардного одягу. На своїх знаменитих «сукнях-віршах» вона відтворила вірші поета-дадаїста Тристана Тцари. Її інші моделі вражали вибуховими колористичними сполученнями, які сполучалися з декоративними ритмами модних інтер'єрів. Також Соня Делоне стала відомою як ілюстратор книжок, автор візерунків для тканин, театральних костюмів і декорацій і, навіть, як майстер тюнингу автівок. На Паризькій Всесвітній виставці 1937 р. її панно було відзначено золотою медаллю. Заснований нею в 1939 р. салон Realites Nouvelles, існує по сьогодні.

Якщо задатися метою відтворити образ еталонного художника-авангардиста, то кращого кандидата, ніж Василь Єрмилов, годі було б і шукати. Це був художник універсал і невтомний експериментатор, який умів все, що можна зробити за допомогою олівця й пензля, але до того ж постійно конструював і майстрував, як інженер і ремісник. Сьогодні його ім'я стоїть в ряду всесвітньо відомих представників конструктивізму.

Життя Єрмилова, як і у всіх авангардистів, що залишилися в Радянському Союзі і не загинули від сталінських репресій, поділяється на дві чітко розмежованих половини: до заборони модернізму і після. В 1910-х рр. він звертається до кубофутуризму і абстракціонізму. Зокрема, в серії знаменитих кольорових рельєфів він синтезує абстрактний живопис з конструктивним скульптурним рішенням. В перші роки Радянської влади Єрмилов розвиває бурхливу діяльність: організовує навчально-виробничі майстерні, керує відділом пропаганди, викладає в художньому інституті, оформлює вулиці, площі, громадські споруди, книги і журнали, навіть, агітпотяги... Його енергія, фантазія, нові ідеї здавалося б невичерпні. Проте, після того, як модернізм був визнаний ворожим радянській ідеології, життя Єрмилова різко змінюється. Тепер він працює під загрозою того, що йому поставлять у провину авангардистське минуле, позбавлять роботи, а може і життя. Серед масштабних робіт пізнього періоду творчості: оформлення Харківського палацу піонерів, павільйону України на виставці в Москві, Театрального музею.

Анатоль Петрицький залишив портрет Михайля Семенка, який характеризує першого українського футуриста більш точно, ніж численні фото: оповитий димом незмінної люльки, з «фірмовим» скуйовдженим чубом за склом кафе разом з дамою. Так це він, одягнений з недбалою елегантністю, завсідник кафе, мандрівник по готелях, поет не придатний до налагодженого побуту. На початку 1914 р. в Києві Семенко засновує перше футуристичне об'єднання і друкарню «Кверо». Вже на старті він сам на себе нацьковує київську інтелігенцію: в маніфесті футуристів поет зухвало насипається на поклоніння українців Шевченку. «Я палю свій "Кобзар» - вигукує він. В результаті скандалу книгарні відмовилися продавати його нові твори.

Протягом 1918-19 рр. поет випустив 9 поетичних збірок. Відмітною прикметою більшості його поезій стає урбаністична тематика і формально-графічне вираження тексту, назване поезомалярством. Разом з тим, Семенко розкривається і як неабиякий організатор: він очолює «Ударну групу поетів-футуристів», «Аспанфут» (Асоціацію панфутуристів), «Бумеранг», видає «Універсальний журнал», журнал «Фламінго», «Альманах трьох» тощо. На поетичній ниві він продовжує дратувати опонентів такими збірками як «Кобзар», «Маруся Богуславка», «Малий Кобзар», де презентує свої супре-, футуро- і кубо-поези. Найпотужніший проект Семенка продовжувався з 1927 по 1932 р., коли він видавав журнал «Нова генерація», навколо якого об'єднав найрадикальніші сили українського авангарду.

Ключові слова: український авангард; конструктивізм; футуризм.

Список використаних джерел

1. «Він та я були Українці». Малевич та Україна. / уклад. Д. Горбачов; упоряд. С. Папета, О. Папета. К.: Сім студія, 2006. 456 с.

2. Горбачов Д., Магдиш І, Тараненко А. Стилі українського мистецтва ХХ століття: ар-нуво, ар-деко, авангард. К.: Портал, 2024. 272 с.

3. Горбачов Д., Папета С. Український авангард. / Історія українського мистецтва. Т. 5: Мистецтво ХХ століття. К.: ІМФЕ ім. М.Т. Рильського, 2007. С. 112–131.

4. Українські авангардисти як теоретики і публіцисти : зб. статей / упоряд. Д. Горбачов, О. Папета, С. Папета. К.: Тріумф, 2005. 384 с.

5. Шкандрій М. Авангардне мистецтво в Україні, 1910-1930: пам'ять, за яку варто боротися / Пер. з англ. І. Семенюк. Харків: ВД Фабула, 2023. 224 с.; 8 с. іл.

Інтеграція інструментарію 3D-моделювання у формотворення об'єктів середовища

Святослав Бердинських
к.т.н, доцент,завідувач кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: sviatoslavbo@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-2911-7504

На етапі творчо-пошукових експериментів більшим потенціалом можуть вирізнятися прості універсальні методи створення моделі, які дають широкий арсенал засобів редагування, і дозволяють пластично осмислювати форму у різних варіаціях. В процесах творчого пошуку, для збільшення різноманітності можливих сценаріїв проектування можна частково відмовитися від уявлення, що лежить в основі парадигми інформаційної моделі та створити об’єкти без семантики, якими можна вільно маніпулювати.

Сучасна комп’ютерна графіка за допомогою універсальних форматів наділена здатністю збереження даних таким чином, що користувачі можуть переміщувати геометричні 3D-моделі між різними програмами моделювання, візуалізації, анімації та інженерного аналізу. Такий підхід дозволяє розширити можливості моделювання. Однією зі стратегій розширення дизайнерських рішень можна вважати використання програмних інструментів, які спрямовані здебільшого на формоутворення, і використовуються в інших сферах діяльності, таких як створення анімаційних фільмів, моделей комп’ютерних ігор тощо. Інтеграція інструментарію моделювання в галузь художнього формоутворення дозволяє значно підвищувати креативність рішень, зокрема при використанні різноманітних технік, прийомів.

3D-моделювання, хоча й відносно недавно почало освоюватись художниками, втім має визнані спільнотою витвори мистецтва. Набуває розвитку жанр цифрової скульптури – створення тривимірних об’єктів за допомогою комп’ютерних програм та цифрових інструментів [1].

3D-графіка розширює можливості стратегій, технік та прийомів ескізування в процесі творчого пошуку. До того ж, інструменти комп’ютерних програм дозволяють опрацьовувати безліч варіантів комбінаторних сполучень просторових елементів форми. У процесі розвитку комп’ютерної графіки виникли як нові фундаментальні ідеї, так і велика кількість інструментів створення 3D-моделей. Різні сфери застосування 3D-моделювання призвели до широкого розмаїття формотворчих прийомів. Найпоширенішими способами в комп’ютерному тривимірному моделюванні, залежно від призначення, є: каркасне, моделювання за допомогою площин і відрізків поверхонь та твердотільне моделювання. Різні типи 3D побудов оптимальні для відповідних ситуацій моделювання, пов’язаних із цільовим призначенням моделі.

На сьогодні найпоширенішими в формотворчих процесах залишаються сіт-часті або полігональні моделі, головним чином, через нескладний математичний

супровід. Полігональні моделі підлягають простим регулярним алгоритмам візуалізації, які добре вбудовуються в апаратне забезпечення. Легкістю візуалізації полігональних моделей обґрунтоване також їхнє використання в гейм-дизайні. Сітки вважаються популярними, оскільки вони забезпечують хороший баланс між простотою та виразністю. Вони можуть апроксимувати доволі складні поверхні з визначеною точністю, регульованою кількістю вершин та граней. Крім того, сітки простіше і швидше обраховуються комп'ютером, що визначає їхню ефективність у вирішенні завдань рендерингу та моделювання [2].

Втім, формотворчий потенціал полігонального моделювання також обмежений. Моделювання вимагає більшого числа набутих технічних навичок і знань. До того ж полігональне моделювання через технологічну складність процесу може обмежувати арсенал пластичних прийомів.

Однією із більш універсальних технік моделювання, яка набула розвитку із збільшенням обчислювальних можливостей комп'ютерної техніки, є скульптинг. Скульптинг – це по суті різновид 3D-моделювання, що імітує ліплення з глини, але у віртуальному просторі, дозволяючи створювати складні, багатоелементні об'єкти органічної пластики. 3D-скульптинг уже набув широкого розповсюдження в таких галузях формотворення як ювелірний дизайн, автомобільний дизайн, мультимедіа. При інтеграції з інструментами 3D-друку, 3D-скульптинг розширює пластичні можливості виробів. Скульптинг на відміну від інженерного моделювання відносять скоріше до інтуїтивних способів, де процедурні дії виконується «на око». Цифрове ліплення схоже на фізичну скульптуру, оскільки являє багаторівневий процес поділу моделі на блоки. Процес починається з безформної сітки та базового силуету майбутнього об'єкта. В якості базової моделі для скульптингу може бути як форма, створена за допомогою програми 3D-моделювання, так і простий геометричний об'єм.

Не зважаючи на те, що моделювання і скульптинг досить схожі, між ними існує суттєва різниця. Основна відмінність між цими двома технологіями полягає в характері 3D-об'єктів, що генеруються, хоча обидві технології здатні забезпечити високий рівень деталізації. Технологія скульптингу відрізняється від традиційних технологій 3D-моделювання, оскільки дає змогу створювати моделі з мільйонами полігонів, що забезпечує максимально насичену деталізацію та реалістичність. Видозміни форми відбуваються за допомогою інструмента «пензель», який може бути скерований цифровим пером. Комп'ютерні програми, які реалізують процес скульптингу – ZBrush, Modbox та інші – дають змогу створювати насичену деталями пластику органічних об'єктів. Про можливості скульптингу дає уявлення роботи Баррі Ікс Болла – інноваційного цифрового скульптора.

Вважається, що скульптинг – можливість простіше створювати високоякісні 3D-моделі та надавати більшу творчу свободу в цифровому моделюванні. Тому цифрове ліплення може бути містком між творчістю і технічністю для фахівців образотворчого та дизайнерського профілю, пов'язаних з 3D [3].

Отже, розглянувши основні прийоми 3D-моделювання, можна дійти

висновку, що інтеграція до формотворчого процесу широкої його номенклатури здатна покращити можливості щодо пластичного розмаїття та варіативності, що позитивно впливає на потенціал креативності. Оволодіння арсеналом полігонального моделювання та скульптингу надає потенціал для переконливої візуалізації пластично-просторових концепцій новаційного характеру. Відтак освоєння формотворчої 3D-графіки є умовою для кращого розуміння закономірностей форми, потенційно удосконалюючи творче розмаїття. Подальший розвиток 3D-моделювання вбачається в оптимізації механізмів синтезу з традиційними рукотворними засобами, підвищенні інтуїтивності керування процесами моделювання та взаємодії із користувачем.

Ключові слова: візуалізація, комп'ютерна графіка, цифрові технології.

Список використаних джерел

1. Щербаков С., Ревенюк Н. (2024). Технології 3d та AR як засоби творчого вираження скульптора. Українська академія мистецтва,36, 203–213. DOI https://doi.org/10.32782/2411-3034-2024-36-22

2. Zhao, K., & Larsen, A. (2024). Challenges and opportunities in 3D content generation. arXiv preprint arXiv:2405.15335.

DOI https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.15335

3. Kisko, E. (2024). Digital Sculpting of Characters in ZBrush. URL: https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024121636041

AR і VR у культурній комунікації. Перспективи і виклики для музеїв та освіти

Дар'я Глушкова
доктор філософії, доцент кафедри правоохоронної діяльності,
навчально-наукового інституту №5,
Харківський національний університет внутрішніх справ,
м. Харків, Україна,
e-mail: demid669@icloud.com,
ORCID: 0000-0001-5909-6367

Сучасне комунікаційне середовище переживає стрімку трансформацію під впливом цифрових технологій, у центрі яких опинилися інструменти доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR). Вони дедалі активніше інтегруються у сферу культури, музейної справи та освіти, формуючи нові моделі взаємодії між людиною та культурним контентом. На відміну від традиційних медіа, AR і VR забезпечують ефект занурення, створюють інтерактивні способи інтерпретації мистецьких і культурних об'єктів, а також дозволяють подолати часові, просторові та фізичні бар'єри. Саме тому розгляд перспектив і викликів цих технологій є важливим для розуміння напрямів розвитку культурної комунікації у XXI столітті, особливо в умовах війни, глобальної цифровізації та зростання потреби у збереженні культурної спадщини.

AR і VR у культурі виконують роль нових медіумів, що поєднують візуальні, звукові, текстові та просторові форми подачі інформації. Для музейних інституцій вони відкривають можливість по-новому презентувати експонати, робити їх «живими», а також відтворювати контексти, які неможливо відчути при звичайному відвідуванні виставки. Наприклад, за допомогою AR можна «оживити» давньоримський фресковий живопис або продемонструвати, як виглядала зруйнована архітектурна пам'ятка у своєму первинному стані. VR же дозволяє людині повністю зануритися у культурний простір – наприклад, здійснити віртуальний тур до музею, в якому вона ніколи б не побувала фізично, або пройтися вулицями стародавнього міста, реконструйованого на основі археологічних даних. Таким чином, цифрові технології не лише модернізують комунікацію між музеями та аудиторією, а й створюють нові форми культурного досвіду [1].

У музейному середовище застосування AR і VR уже стало глобальною тенденцією. Багато провідних музеїв світу – Лувр, Метрополітен-музей, Британський музей – відкрили VR-екскурсії, що дозволяють користувачам переглядати колекції дистанційно. Це має значний соціально-культурний ефект: культура стає доступною людям з інвалідністю, жителям інших країн та тим, хто не може дозволити собі поїздку. Окрім того, інтерактивність AR дає змогу створювати інтерпретовані шари інформації. Відвідувач може навести камеру смартфона на експонат і побачити, як виглядала ця річ у момент створення, як вона використовувалася, які символи в ній закладено. Це змінює всю модель

сприйняття мистецького об'єкту – від статичного споглядання до інтерактивної участі.

Особливо актуальною ця можливість є для України, де значна частина культурної спадщини постраждала внаслідок повномасштабного вторгнення РФ [2]. Технології AR дозволяють створювати реконструкції зруйнованих пам'яток Маріуполя, Харкова, Чернігова й інших міст, відновлюючи їхній первинний вигляд для освітніх, наукових і культурних цілей. Такі проєкти вже реалізуються українськими цифровими художниками та архітекторами, а також волонтерськими групами, які здійснюють 3D-сканування пошкоджених будівель. Цифрова модель стає не лише інструментом пам'яті, а й способом фіксації воєнних злочинів, адже після знищення об'єкта в реальному просторі цифрова копія зберігає інформацію про його автентичний стан.

Не менш вагоме значення AR і VR мають для освіти. Університети та школи, що прагнуть модернізувати навчальний процес, інтегрують ці інструменти у підготовку фахівців різних спеціальностей. У VR можна створити віртуальні лабораторії, де студенти без ризику й витрат проводять експерименти, недоступні в реальному житті. У сфері гуманітарних наук VR забезпечує можливість занурення у минулі епохи: наприклад, студенти історії можуть побачити реконструкцію Київської Русі, а мистецтвознавці – відвідати відтворені галереї доби Відродження. AR у свою чергу дозволяє працювати з тривимірними моделями культурних артефактів, досліджувати їх структуру, порівнювати різні варіанти реконструкції та взаємодіяти з матеріалом значно глибше, ніж за допомогою звичайного підручника [3].

Українські освітні заклади також активно впроваджують VR-платформи. Зокрема, в університетах Києва, Львова, Харкова використовуються VR-тренажери для підготовки криміналістів, архітекторів, спеціалістів з охорони культурної спадщини. Ці технології дозволяють моделювати сцени злочинів, просторові характеристики архітектурних об'єктів або навіть проводити віртуальні експертизи, що наближені до реальних. Для студентів творчих спеціальностей AR і VR відкривають можливість створювати мистецькі проєкти у цифровому середовище – від імерсійних перформансів до інтерактивних інсталяцій, які поєднують візуальні ефекти, просторові об'єкти та алгоритмічні елементи [4].

Попри очевидні переваги, застосування AR і VR у культурній комунікації супроводжується низкою викликів. Передусім йдеться про технічну нерівність. Не всі музеї, бібліотеки чи освітні заклади мають фінансові та технічні ресурси для закупівлі обладнання, створення контенту та забезпечення його безперебійного функціонування. Іншим важливим аспектом є нестача кваліфікованих фахівців – дизайнерів, програмістів, мистецтвознавців, які здатні працювати у міждисциплінарному форматі й створювати якісний AR і VR-контент.

Окремої уваги потребують питання автентичності та авторського права. Віртуальні реконструкції нерідко викликають дискусії щодо точності відтворення первинного вигляду пам'ятки, можливих інтерпретацій та відповідальності за

достовірність. У контексті філософії мистецтва існує проблема втрати «аури» (за В. Беньяміном) – того унікального відчуття присутності перед оригінальним твором, яке не може бути відтворене у цифровому просторі. Поряд із цим виникають питання захисту персональних даних, адже VR-середовища збирають інформацію про рухи тіла, психофізіологічні реакції та інші параметри користувача.

Отже, AR і VR виступають потужними засобами оновлення музейної, освітньої та культурної діяльності. Вони не лише модернізують способи передачі інформації, але й формують принципово новий тип комунікації між культурними інституціями та суспільством – інтерактивний, динамічний та технологічно насичений. Використання таких інструментів потребує стратегічного планування, інвестицій та врахування етичних аспектів, однак потенційні можливості їхнього застосування значно переважають існуючи виклики. AR і VR стають важливою складовою сучасної культурної екосистеми та визначатимуть її розвиток у найближчі десятиліття.

Ключові слова: AR, VR, музеї, освіта, культура.

Список використаних джерел

1. Prezi. AR & VR presentation. URL: https://prezi.com/p/h8uehy4fuct_/presentation/ (дата звернення 22.11.2025)

2. Верховна Рада України. У Міністерстві освіти і науки відбулося засідання щодо VR-технологій в освіті. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/265523.html (дата звернення 22.11.2025)

3. Projector Magazine. VR та освіта: як віртуальна реальність змінює навчальний процес. URL: https://prjctr.com/mag/vrarinedu (дата звернення 22.11.2025)

4. Міністерство освіти і науки України. Упровадження VR-технологій в університетах: МОН і Simlab Soft підписали меморандум про співпрацю. URL: https://mon.gov.ua/news/uprovadzhennia-vr-tekhnolohii-v-universytetakh-mon-i-simlab-soft-pidpysaly-memorandum-pro-spivpratsiu (дата звернення 22.11.2025)

Етичні виклики та соціальні наслідки розвитку імерсивних технологій у сучасному суспільстві

Вячеслав Солопов
асистент кафедри дизайну,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: SlavaSA@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0000-2754-4217

Стрімкий розвиток технологій віртуальної, доповненої та змішаної реальності докорінно трансформує способи взаємодії людини з інформацією, простором і соціумом. Імерсивні технології створюють ефект присутності та занурення, що дозволяє моделювати нові форми досвіду, розширюючи межі навчання, комунікації, мистецтва й наукових досліджень. Водночас їхня здатність інтенсивно впливати на сприйняття та поведінку користувача формує низку етичних і соціальних викликів, що потребують поглибленого аналізу.

Мета — дослідити ключові етичні загрози та соціальні наслідки поширення імерсивних технологій, а також окреслити можливі шляхи їх врегулювання.

Імерсивні платформи створюють значно ширший спектр даних про користувача, ніж традиційні цифрові сервіси. Окрім стандартних поведінкових показників, вони фіксують біометричні параметри — рух очей, просторову координацію, мікроміміку, фізіологічні реакції, темп руху та інші характеристики, які можуть розкривати емоційний стан і мотивацію людини. Ця інформація є надзвичайно чутливою і може бути використана для глибокого персоналізованого впливу, зокрема у сфері маркетингу або політичних комунікацій. Непрозорість алгоритмів, що опрацьовують ці дані, посилює ризики маніпуляції, а також ускладнює контроль над тим, як і з якою метою вони застосовуються.

Ефект присутності у віртуальних середовищах суттєво послаблює критичне сприйняття інформації користувачем. Завдяки повному зануренню і високому рівню емоційної залученості VR- та AR-середовища можуть формувати настрої, переконання та поведінкові реакції значно ефективніше, ніж традиційні медіа.

Це відкриває можливості для застосування імерсивного дизайну у комерційній, політичній або соціальній маніпуляції. Наприклад, користувач може несвідомо занурюватися в наративи, що підтримують певні погляди або рішення. У результаті формуються «імерсивні інформаційні бульбашки», де людина отримує лише відібраний алгоритмами контент, що сприяє фрагментації суспільства та зниженню рівня критичного мислення.

Імерсивні середовища впливають не лише на когнітивні процеси, але й на психоемоційний стан користувача. Найпоширеніші проблеми — кіберхвороба, зміщення відчуття реальності, емоційне виснаження та залежність від віртуального середовища.

Надмірна привабливість VR-світів може сприяти уникненню реальних соціальних взаємодій, що негативно позначається на розвитку комунікативних навичок та емоційної регуляції. Психологи також звертають увагу на ризики

зміни механізмів емпатії — особливо серед підлітків, які активно використовують метавсесвіти та VR-ігри.

Доступ до високоякісного VR/AR-обладнання, програмного забезпечення та високошвидкісного інтернету залишається нерівномірним. Це посилює цифровий розрив між різними соціальними групами.

Імерсивні сервіси стають інструментами освіти, лікування та професійного розвитку, тому нерівність у доступі до них формує нові соціальні бар'єри. Можливість використовувати VR-тренажери, імерсивні навчальні курси або медичні VR-протоколи стає привілеєм для тих, хто має фінансові або інфраструктурні ресурси.

Соціальна взаємодія у VR суттєво відрізняється від традиційної, що ставить питання про межі дозволеної поведінки, форми агресії та можливі порушення особистого простору.

Віртуальні домагання, небажані дотики аватарів, зловмисні маніпуляції або психологічні атаки можуть завдавати реальної емоційної шкоди. Звідси виникає потреба у створенні нових правил модерації, систем ідентифікації та етичних протоколів взаємодії у віртуальному просторі.

Правові системи більшості країн не встигають за динамікою технологічного розвитку. Наявні норми недостатньо враховують:

- особливості персональних даних у VR/AR-середовищах;
- статус і права цифрових аватарів;
- відповідальність за віртуальні дії, що мають психологічні наслідки;
- авторське право в метавсесвітах та цифрових просторах.

Відсутність комплексного законодавства ускладнює захист користувачів і стримує розвиток етичних стандартів індустрії.

Для зменшення ризиків і формування безпечних імерсивних середовищ необхідно впроваджувати принципи «етичного дизайну» — тобто проєктувати VR/AR-технології так, щоб вони з самого початку враховували приватність, психологічний комфорт і безпеку користувачів. Важливу роль може відігравати штучний інтелект, який допомагатиме у модерації поведінки, адаптивній безпеці та захисті персональних даних. Також необхідне розроблення міжнародних стандартів та підвищення цифрової грамотності користувачів.

Імерсивні технології є потужним інструментом трансформації суспільства, але їхнє використання пов'язане з низкою етичних і соціальних викликів. Основні ризики полягають у зборі надчутливих даних, потенціалі маніпуляції, психологічному впливі, цифровій нерівності та відсутності правового регулювання.

Для забезпечення безпечного та справедливого використання VR/AR потрібні міждисциплінарні підходи, що охоплюють технічні, правові, соціальні та психологічні аспекти. Лише формування комплексної етичної політики дозволить максимально реалізувати позитивний потенціал імерсивних технологій і мінімізувати можливі ризики для суспільства.

Ключові слова: цифрові технології; етика; віртуальний світ.

Список використаних джерел

1. Jerald J. The VR Book: Human-Centered Design for Virtual Reality. ACM Books, 2015.
2. Madary M., Metzinger T. Real Virtuality: A Code of Ethical Conduct. Frontiers in Robotics and AI, 2016.
3. Slater M., Sanchez-Vives M. Enhancing Our Lives with Immersive Virtual Reality. Frontiers in Robotics and AI, 2016.
4. Rubin P. Future Presence: How Virtual Reality Is Changing Human Connection, Intimacy, and the Limits of Ordinary Life. HarperOne, 2018.
5. Skarbez R., Neyret S., Whitton M. et al. A Psychophysical Exploration of Presence in Virtual Reality. ACM Transactions on Graphics, 2017.

ДЕРЖАВА, РЕГІОНИ, ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІНФОРМАЦІЙНІ, СУСПІЛЬНО-ПРАВОВІ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ

частина 2

Всеукраїнська науково-практична
Інтернет-конференція
молодих учених та студентів

м. Київ, Україна, 04 грудня 2025 р.

Університет економіки та права «КРОК»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру ДК № 613 від 25.09.2001 р.